Bordereau attestant l'exactitude des informations - EVRY - 7801 - Documents comptables (B-S) - Dépôt le 18/07/2024 - 13790 - 2019 B 00338 - 652 014 051 - CARREFOUR

Document d'enregistrement universel

incluant le rapport financier annuel

2023



SOMMAIRE

1 **PRÉSENTATION DU GROUPE** 5

1.1 Profil du Groupe – résumé opérationnel 2023 6
1.2 Tendances – défis globaux et opportunités de développement 16
1.3 Stratégie & avancées – le plan Carrefour 2026 20
1.4 Modèle d'affaires – parties prenantes et activités 35
1.5 Performance 45
1.6 Organigramme juridique simplifié 52

2 **RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE** DPEF 53

2.1 Les politiques, plans d'action et performances extra-financières 56
2.2 Plan de vigilance du groupe Carrefour 121
2.3 La taxonomie verte 168
ANNEXE : Tableaux réglementaires. 178
2.4 Méthodologie de reporting et vérification des informations 184

3 **GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE** RFA 203

Synthèse de la gouvernance 204
3.1 Une gouvernance équilibrée 207
3.2 Le Conseil d'administration 214
3.3 Comité Exécutif Groupe 243
3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux 248
3.5 Règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF 261
3.6 Opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les actions de la Société 262
3.7 Conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce 263

4 **GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE** 265

4.1 Gestion des risques 266
4.2 Dispositif de contrôle interne 284
4.3 Procédures judiciaires et d'arbitrage 294

5 **RAPPORT D'ACTIVITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2023** 295

5.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés 296
5.2 Situation financière et trésorerie du Groupe 301
5.3 Perspectives 304
5.4 Autres informations 305
5.5 Glossaire des indicateurs financiers 312
5.6 Analyse de l'activité de la société mère 313

6 **COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2023** RFA 317

6.1 Compte de résultat consolidé 318
6.2 État du résultat global consolidé 319
6.3 État de la situation financière consolidée 320
6.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés 322
6.5 Variation des capitaux propres consolidés 324
6.6 Notes annexes 325
6.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 422

7 **COMPTES ANNUELS DE CARREFOUR SA AU 31 DÉCEMBRE 2023** RFA 425

7.1 Compte de résultat 426
7.2 Bilan 427
7.3 Tableau de flux de trésorerie 428
7.4 Notes annexes aux états financiers 429
7.5 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 448

8 **INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL** 451

8.1 Renseignements sur la Société 452
8.2 Renseignements sur le capital 455
8.3 Actionnariat 462

9 **INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES** 465

9.1 Documents accessibles au public 466
9.2 Personne responsable 466
9.3 Responsable de l'information financière 466
9.4 Responsables du contrôle des comptes 467
9.5 Informations incluses par référence 467
9.6 Tables de concordance 468

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

La Déclaration de Preformance Extra-Financière est identifiée à l'aide du pictogramme DPEF

Document d'enregistrement universel

Rapport financier annuel 2023

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 28 mars 2024 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n° 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

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

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



2023 A ÉTÉ UNE ANNÉE D'ACCÉLÉRATION POUR CARREFOUR.

Dans un contexte de forte tension sur le pouvoir d'achat, en Europe mais aussi en Amérique latine, notre Groupe est parvenu à accélérer sur tous les chantiers de son plan stratégique, en poursuivant sa trajectoire de croissance dans ses économies clés. Reflets de cette dynamique commerciale, nos produits de marque Carrefour ont continué à gagner en popularité, et la satisfaction de nos clients a progressé de 4 points au niveau du Groupe.

Dans le même temps, notre transformation digitale a pris une nouvelle dimension, d'abord par la croissance de notre e-commerce de 26 %, bien au-delà du rythme du marché, et avec des performances particulièrement fortes au Brésil et en France. 2023 a vu également le lancement de notre joint-venture de retail media avec Publicis, Unlimitail, et ses premiers succès commerciaux, marquant notre leadership européen dans ce segment en pleine croissance et notre volonté de tirer parti de nouvelles opportunités commerciales.

2023 a marqué une étape majeure dans l'ancrage brésilien de notre Groupe, avec l'intégration de Grupo Big, qui fait de Carrefour le leader incontesté de ce marché clé. Notre stratégie d'acquisitions ciblées s'est également traduite par la première acquisition majeure en France depuis plus de vingt ans, celle des enseignes Cora et Match, dont le réseau et le modèle très complémentaires des nôtres vont renforcer notre empreinte territoriale et consolider notre dynamique commerciale.

Nous avons également accéléré sur la consolidation de nos nouveaux métiers, que ce soit dans le domaine de l'énergie, avec le déploiement de nos panneaux photovoltaïques, ou dans le domaine immobilier, grâce à notre partenariat en France avec Nexity, pour tirer toute la valeur de nos actifs.

Enfin, 2023 a vu l'accélération de notre plan en matière de responsabilité sociale d'entreprise, avec un indice RSE atteignant 110 %. Nous avons particulièrement mis l'accent sur nos actions pour les personnes en situation de handicap, qu'ils soient collaborateurs ou clients, sur la santé des femmes au travail, et sur la diversité d'origine pour continuer à faire de Carrefour un groupe plus uni et plus inclusif. A ce titre, le succès du lancement de notre premier programme d'actionnariat salarié, Carrefour Invest, témoigne de l'adhésion de nos collaborateurs au projet du Groupe et de notre volonté de les associer davantage à la création de valeur et à la trajectoire de croissance de Carrefour.

Je tiens à remercier nos collaborateurs et nos partenaires franchisés pour leur engagement indéfectible. Leur passion et leur dévouement ont été essentiels pour naviguer à travers les défis de l'année, et pour continuer à offrir un service exceptionnel à nos clients.

Ces réalisations reflètent notre ambition de rester à la pointe de la distribution alimentaire, tout en étant un acteur responsable et engagé dans les communautés que nous servons.

Alexandre Bompard
Président-Directeur Général

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 Profil du Groupe – résumé opérationnel 2023 6

1.1.1 Repères et chiffres-clés 6
1.1.2 Panorama des activités 7
1.1.3 Implantations géographiques 7
1.1.4 L'histoire du Groupe 8
1.1.5 Notre raison d'être 13
1.1.6 Faits marquants 13
1.1.7 Carrefour, Partenaire Premium des Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024 15

1.2 Tendances – défis globaux et opportunités de développement 16

1.2.1 Persistance de l'inflation et enjeux de pouvoir d'achat 16
1.2.2 Le développement de la consommation alternative 17
1.2.3 La transition vers une agriculture durable 17
1.2.4 Changement climatique et sobriété énergétique 18
1.2.5 Le digital au cœur des modes de consommation 18
1.2.6 Emploi et inclusion 19

1.3 Stratégie & avancées – le plan Carrefour 2026 20

1.3.1 S'engager pour rendre le meilleur accessible à tous nos clients 20
1.3.2 Inventer le groupe de demain 28
1.3.3 Un modèle compétitif, créateur de valeur 33

1.4 Modèle d'affaires – parties prenantes et activités 35

1.4.1 Synthèse du modèle d'affaires 35
1.4.2 Création de valeur partagée 36
1.4.3 Description de nos activités 38

1.5 Performance 45

1.5.1 Synthèse de performances financières 2023 45
1.5.2 Synthèse des performances boursières 2023 46
1.5.3 Synthèse des performances extra-financières 2023 48

1.6 Organigramme juridique simplifié 52

1.1 Profil du Groupe – résumé opérationnel 2023

1.1.1 REPÈRES ET CHIFFRES-CLÉS

Fort d'un réseau multiformat et omnicanal, Carrefour est l'un des leaders mondiaux du commerce alimentaire. Il accueille 80 millions de foyers clients par an dans ses 14 930 magasins et sur ses sites de e-commerce.

Le Groupe, qui compte 305 333 collaborateurs dans 8 pays (France, Espagne, Italie, Belgique, Roumanie, Pologne, Brésil et Argentine), a réalisé en 2023 un chiffre d'affaires TTC de 92 614 M€, en progression de + 10,4 % en données comparables (LFL). Son résultat opérationnel courant s'élève à 2 264 M€, en recul de - 4,7% à change courant, et en progression de + 9,8 %, à change constant et à périmètre et normes comptables comparables.

Dans un contexte inflationniste inédit, Carrefour confirme la solidité de sa stratégie commerciale et l'attractivité de son modèle, affichant de bonnes performances en Europe, notamment en France, Espagne et Belgique, grâce à la multiplication d'initiatives pour soutenir le pouvoir d'achat de ses clients (panier anti-inflation de produits essentiels à prix bloqués, baisses de prix ciblées, etc.), et à un bon contrôle de ses opérations. Avec le rachat des enseignes Cora et Match, comprenant 60 hypermarchés et 115 supermarchés, Carrefour signe sa première acquisition majeure en France depuis plus de vingt ans et réaffirme son leadership sur le marché français de la distribution alimentaire. En Espagne, Carrefour a également renforcé sa position avec l'acquisition de 47 supermarchés et magasins de proximité auprès du groupe El Corte Inglés. Carrefour Brésil a achevé la conversion des magasins Grupo BIG, qui opèrent une montée en puissance rapide, malgré le contexte de déflation. Au premier semestre, le Groupe a finalisé la cession de sa participation dans Carrefour Taïwan pour un montant d'environ 1 Md€.

Le Groupe continue d'amplifier le développement de la franchise en France et s'est également établi dans trois nouveaux pays par le biais de contrats de master franchise, en ligne avec son objectif d'ouverture de dix marchés à l'horizon 2026.

L'année a été marquée par la mise en œuvre du Plan Stratégique Carrefour 2026, avec notamment la croissance très soutenue des ventes de produits à marque propre, qui représentent désormais 36 % du chiffre d'affaires alimentaire, le déploiement de la méthode « Maxi » dans les hypermarchés et supermarchés, ainsi que la mise en place opérationnelle de sa plateforme d'achats européenne Eureca.

Le modèle digital du Groupe a significativement progressé grâce au lancement, avec Publicis, de la joint-venture *Unlimitail* destinée à devenir un leader du *Retail media* européen. L'activité e-commerce du Groupe continue de progresser fortement, avec une hausse de + 26 % de la GMV, et sa transformation digitale s'est poursuivie avec l'utilisation croissante de solutions tech, data et IA.

Le Groupe reste très mobilisé sur ses grands piliers RSE, particulièrement ceux liés à la lutte contre le gaspillage, au climat, à la diversité et à l'inclusion, avec un accent spécifique sur le handicap, grande cause du Plan Stratégique Carrefour 2026. Son indice RSE et Transition Alimentaire, qui reflète les taux d'atteinte des objectifs annuels en la matière, s'est établi à 110 % à fin 2023.

En termes de génération de cash-flow, 2023 a été une année remarquable, avec un cash-flow libre net de 1 622 M€. Depuis 2018, Carrefour a renforcé son bilan et sa liquidité, ce qui représente un atout dans un contexte marqué par des mutations rapides de la distribution alimentaire et des incertitudes macro-économiques.

1.1.2 PANORAMA DES ACTIVITÉS

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

En 2023, le Groupe compte 14 930 magasins sous enseignes dans le monde. 8 865 d'entre eux sont des magasins franchisés dans les 8 pays opérés en direct (dont 5 336 en France) et 2 543 sont gérés par des partenaires à l'international, soit un total de 11 408 magasins opérés par des tiers.

Le groupe Carrefour propose à ses clients tous les formats de magasin : hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité, *soft discount*, *cash & carry* et format "club" avec l'enseigne Sam's Club. Il offre un parcours omnicanal permettant courses en magasin, achats en ligne, livraisons à domicile et retraits dans les points de vente ou en *Drive*.

En France, le groupe Carrefour compte, à fin 2023, 6 035 magasins sous enseignes (dont 5 841 en France métropolitaine et 194 en partenariat dans les DROM-COM). Ils se répartissent en 5 formats : 253 hypermarchés Carrefour, 1 037 supermarchés Carrefour Market, 4 561 magasins de proximité (Carrefour City, Carrefour Contact, Carrefour Express, Bio c'Bon, etc.), 151 magasins de *cash & carry (Promocash)* et 33 magasins *soft discount* (Supeco).

En Europe (hors France), Carrefour compte, à fin 2023, 6 162 magasins sous enseignes (4 959 dans les 5 pays en direct et 1 203 *via* des partenaires), dont 469 hypermarchés, 2 139 supermarchés, 3 445 magasins de proximité, 12 magasins de *cash & carry* et 97 magasins *soft discount* (Supeco).

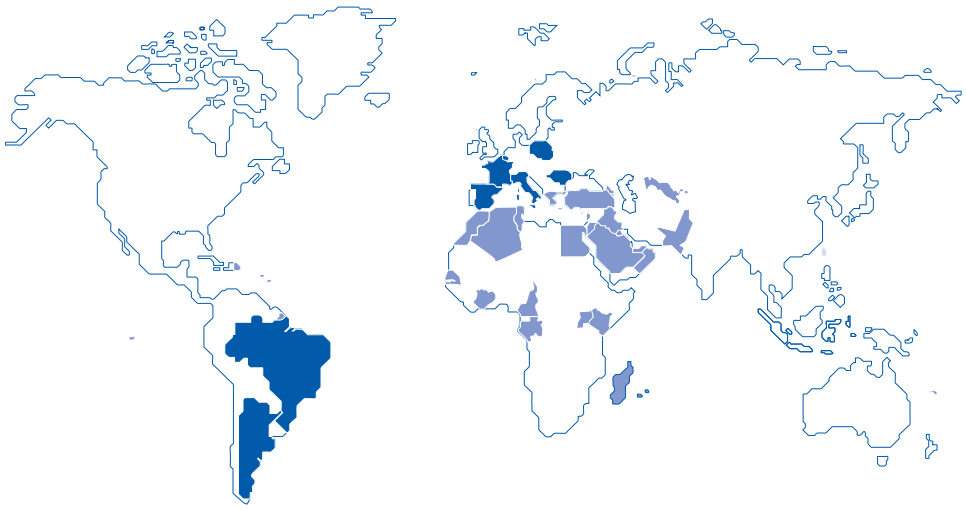
Acteur clé de la distribution en Amérique latine, le Groupe dispose d'un parc de 223 hypermarchés, 212 supermarchés, 631 magasins de proximité, 387 magasins de *cash & carry* et 83 magasins *soft discount* (Supeco) en Argentine et au Brésil, deux marchés de croissance.

Carrefour compte également 1 146 magasins exploités avec des partenaires franchisés locaux dans les autres régions du monde (Asie, Moyen-Orient, Afrique, etc.).

1.1.3 IMPLANTATIONS GÉOGRAPHIQUES

Groupe Carrefour
14 930 magasins dans le monde

France	Belgique	Pologne	Roumanie
5 841* magasins	**707** magasins	**841** magasins	**447** magasins



Argentine	Brésil	Espagne	Italie	Autres pays
651 magasins	**936** magasins	**1 474** magasins	**1 490** magasins	**2 543** magasins

Pays / régions intégrés — Pays / régions franchisés — Taïwan**

* France Métropolitaine
** Le 30 juin 2023, Carrefour a annoncé la finalisation de la cession à Uni-President de sa participation de 60% dans Carrefour Taïwan

1.1.4 L'HISTOIRE DU GROUPE

1959

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



1963

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

1966

Création du logo Carrefour à l'occasion de l'ouverture de l'hypermarché de Vénissieux.
Il représente l'initiale du mot Carrefour, placée au milieu d'un losange, rouge à gauche, bleu à droite, avec des filets noirs en haut et en bas.

1970

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

1973

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

1976



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

1981

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

1982

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



1992

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

1993

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

1996

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

1997

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



1998

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

1999

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



2007

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



2008

Le Groupe engage alors un vaste programme de rénovation de ses magasins et transforme, par exemple, ses supermarchés Champion à l'enseigne Carrefour Market. En un temps record, les 1 000 magasins français prennent leurs nouvelles couleurs et proposent une offre de produits et de services plus large, un parcours client simplifié et permettent de bénéficier des avantages de fidélité Carrefour.

2013

Carrefour s'associe avec le groupe CFAO en constituant une société commune afin de développer différents formats de magasins Carrefour en Afrique de l'Ouest et Afrique centrale. En parallèle, le Groupe engage un programme de modernisation de ses actifs.
La première année, ce sont ainsi 49 hypermarchés et 83 supermarchés qui sont rénovés et remodelés en France.



2014

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

2016

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

2018

Carrefour réinvente son modèle et engage un plan de transformation, « Carrefour 2022 » porté par une ambition majeure : devenir, à l'horizon 2022, le leader mondial de la transition alimentaire pour tous.



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

2019

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

2020

Face à l'épidémiede Covid-19, le Groupe assume sa mission de distributeur alimentaire mondial tout en protégeant ses collaborateurs et ses clients.
La crise sanitaire conforte les choix stratégiques de Carrefour sur la défense de la transition alimentaire, l'achat local, le lien entre alimentation, santé et environnement, les prix bas et l'e-commerce.
En 2020, Carrefour prend en outre une orientation clients inédite, avec un accent mis sur la reconquête du trafic et la croissance comparable, notamment via le déploiement de la méthode du 5/5/5 qui place la satisfaction client au cœur de toutes les actions du Groupe. Carrefour poursuit enfin sa politique d'acquisition ciblée et créatrice de valeur (acquisition de Sorgente Natura, leader du bio italien, acquisition d'une participation de 49 % dans Ewally, entreprise brésilienne de la fintech).

2021



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



2022

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

+ Les faits marquants de l'exercice 2023 et du premier trimestre 2024 sont présentés au chapitre 1.1.6 du présent Document d'Enregistrement Universel.

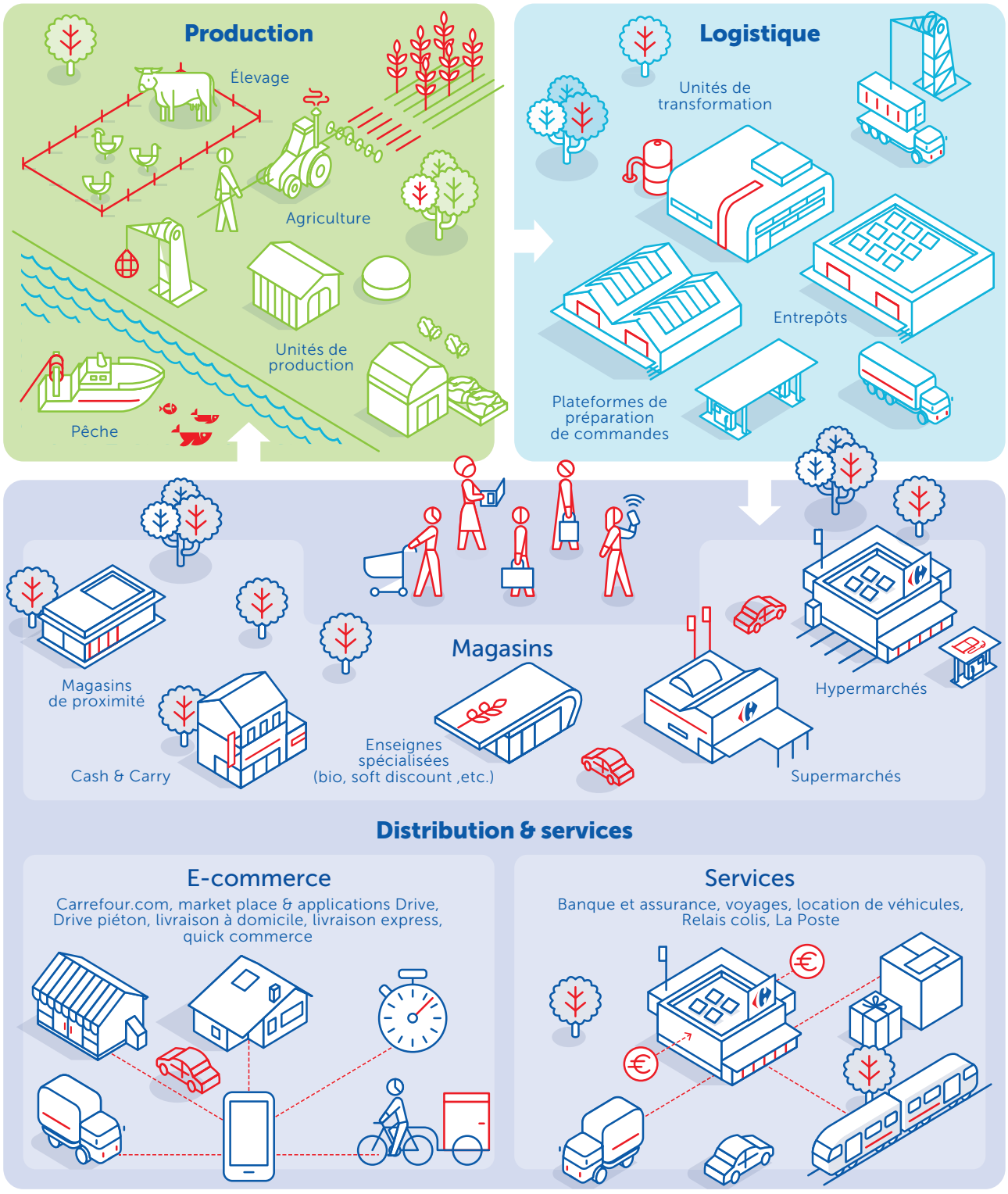
2023



Carrefour célèbre les 60 ans de l'ouverture de son premier hypermarché à Sainte-Geneviève-des-Bois (Essonne), à l'époque un format de magasin inédit en France.
Carrefour conclut un accord pour le rachat des magasins Cora et Match d'ici à l'été 2024.

Notre modèle d'affaires

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



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

	Capitaux et ressources	Valeur créée partagée	pour nos parties prenantes
CAPITAL FINANCIER & ÉCONOMIQUE	→ **14 930** magasins dans le monde et **2 623** Drives dans le monde → Plus de **40** pays d'implantation [1] → **92 614 M€** de chiffre d'affaires TTC → **2 632 M€** de revenus divers (sociétés financières, promotion immobilière, locations) → **198 M€** de produits financiers	→ **405 M€** de dividendes aux actionnaires de la société mère → **4 439M€** d'impôts et taxes → **1 606 M€** de charges sociales → **608 M€** de charges financières	 Actionnaires / investisseurs, Pouvoirs Publics / Collectivités territoriales
CAPITAL INTELLECTUEL & HUMAIN	→ **305 333** salariés dans le monde [2] → **300** métiers → Programme managérial Act for Change	→ **7 373 M€** de salaires et charges sociales → Mesure du Net Promoter Score® (NPS®) des employés → **69 %** des employés ont eu accès à une formation dans l'année → **1 161** audits sociaux chez les fournisseurs → **28 %** de femmes nommées à des postes clés → **33 %** des effectifs ayant moins de 30 ans → **4,3 %** de personnes en situation de handicap dans les effectifs	 Collaborateurs
CAPITAL RELATIONNEL	→ **1** site de e-commerce unique → **45,2 millions** d'encartés fidélité → **15** partenariats internationaux → **2 593** sites fournisseurs en Europe → **46 000** producteurs partenaires → Partenariats et alliances stratégiques → **6,75 M€** de budget alloués par la Fondation Carrefour	→ **18,9 millions** de fans sur les réseaux sociaux → **22 238** répondants au Net Promoter Score® (NPS®) en 2023 (*vs.* 16 615 en 2022) → **72 420 M€** achat de marchandises et prestations → **16 872** producteurs partenaires des FQC → **5,3 Mds €** de chiffre d'affaires en produits certifiés durables → **48** millions de repas distribués aux associations d'aide alimentaire → **77** projets soutenus par la Fondation Carrefour	 Consommateurs Professionnels Filières et Fournisseurs Prestataires
CAPITAL NATUREL & ENVIRONNEMENTAL	→ Énergies fossiles et renouvelables → Utilisation de matériaux divers (plastiques, cartons, etc.) → Utilisation de ressources naturelles issues des écosystèmes : océans, forêts, sols → Consommation d'eau	→ **38,3 %** de réduction des émissions de CO_2 (*vs.* 2019) → **69,8 %** des déchets valorisés → **- 35,7 %** de gaspillage alimentaire (*vs.* 2016) → **60,9 %** des ventes de produits contrôlés issues de la pêche et de l'aquaculture provenant d'une démarche responsable → **20 738** tonnes d'emballages évitées depuis 2017	 Communautés locales et société civile

[1] franchise inclue
[2] collaborateurs des magasins intégrés

1.1.5 NOTRE RAISON D'ÊTRE

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

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

Alexandre Bompard, Président-Directeur Général

1.1.6 FAITS MARQUANTS

Faits marquants 2023

Transition alimentaire

- **1er février** : signature d'un accord commercial innovant entre le groupe Carrefour et le groupe Bel au service de la transition alimentaire et climatique. Il prévoit un ensemble de mesures respectueuses de la filière laitière et aligné sur la transition climatique et la trajectoire de 1,5 degré.
- **2 février** : Carrefour France organise la première « Semaine de la dégustation végétale » dans ses magasins pour démocratiser la consommation de protéines végétales.
- **1er mars** : Carrefour lance Potager City, sa nouvelle enseigne de primeur frais de proximité, et ouvre les deux premiers magasins à Paris.
- **15 juin** : Carrefour organise « Le champs des rencontres », qui propose à ses clients des visites d'exploitations de producteurs partenaires du Pacte Transition Alimentaire.
- **6 septembre** : Carrefour crée avec sept partenaires industriels une coalition internationale visant à accélérer les ventes d'alternatives végétales.

Développement et offres

- **17 février** : Carrefour s'implante en Mongolie avec son partenaire Altan Joloo pour ouvrir deux magasins à Oulan-Bator, un hypermarché et un supermarché.
- **14 avril** : Carrefour et MoneyGram s'associent pour élargir l'offre de services financiers de Carrefour à ses clients en proposant un service d'argent en Europe et en Amérique latine.
- **27 avril** : Carrefour annonce la reprise des activités de Cora en Roumanie.
- **9 mai** : Carrefour s'implante en Israël avec l'inauguration d'une cinquantaine de magasins en franchise.
- **6 juillet** : dans le cadre du projet de valorisation du parc immobilier du Groupe, Carrefour et Nexity s'associent sur 76 sites en France.
- **12 juillet** : Carrefour annonce l'acquisition des enseignes Cora et Match et réaffirme son *leadership* dans la distribution alimentaire en France.
- **20 septembre** : Carrefour renforce sa position en Espagne avec l'acquisition de 47 supermarchés et magasins de proximité dans les régions de Madrid, Catalogne, Andalousie et Valence.
- **31 octobre** : Carrefour finalise l'acquisition de 10 hypermarchés Cora et 9 Cora Urban en Roumanie.
- **7 novembre** : l'enseigne Carrefour s'implante en Bulgarie *via* l'extension de son partenariat avec le franchisé grec Retail & More.
- **21 novembre** : Carrefour annonce un nouveau partenariat en République Tchèque avec le groupe JIP Retail.
- **30 novembre** : Carrefour et Nexity créent le véhicule de portage foncier « Villes et Commerces ».

Inflation et pouvoir d'achat

- **Janvier :** Carrefour Belgique lance une opération « gel des prix » sur 100 produits pendant 100 jours.
- **14 mars** : Carrefour France crée un panier anti-inflation de 200 produits au prix moyen de 2 euros dans l'ensemble de ses magasins.
- **29 septembre** : Carrefour lance une opération carburant à prix coûtant dans ses hypermarchés jusqu'à la fin de l'année 2023.
- **4 décembre** : Carrefour lance la Garantie Pouvoir d'Achat en partenariat avec CNP Assurances, pour aider ses clients à faire face à leurs dépenses contraintes en cas de perte soudaine de pouvoir d'achat.

Lutte contre les gaspillages

- **29 mars** : Carrefour devient la première enseigne française à obtenir le label national « anti-gaspillage alimentaire » pour son hypermarché de Montesson.
- **31 mars** : Carrefour lance en France les premiers kiosques de recyclage qui allient économie circulaire et défense du pouvoir d'achat.
- **12 octobre** : Carrefour Belgique confirme son engagement dans la lutte contre le gaspillage alimentaire et pour la valorisation des déchets par une nouvelle série d'initiatives (sensibilisation des magasins, valorisation des produits à date courte et des déchets, dons, etc.).

Inclusion et diversité

- **3 avril** : Carrefour annonce renforcer son soutien aux personnes présentant un trouble du spectre autistique à l'occasion de la « Journée mondiale de sensibilisation à l'autisme » (le 2 avril).
- **16 mai** : Carrefour France lance le programme « Lecture pour tous » pour promouvoir la lecture auprès des enfants.
- **15 juin** : le groupe Carrefour dévoile à VivaTech les trois lauréats du concours *Disability innovation challenge*, dont les solutions visent à améliorer le parcours en magasin des clients en situation de handicap.
- **23 juin** : Carrefour s'associe à la Fondation Le Refuge pour aider matériellement et accompagner vers l'emploi les jeunes LGBT+ en situation d'exclusion.
- **17 octobre** : Carrefour installe dans les rayons de ses magasins les produits de la marque Café Joyeux, qui œuvre pour employer en milieu ordinaire des collaborateurs porteurs de Trisomie 21 ou présentant un trouble du spectre autistique.
- **14 décembre** : le Groupe rejoint le Comité Exécutif du réseau *One Three Women*, qui agit pour l'élimination des violences faites aux femmes au niveau Européen.
- **15 décembre** : Carrefour lance son premier magasin handi-accessible de France, inauguré à Villeneuve-la-Garenne (92). Bandes de guidage au sol, chariots spécifiques, sonnette au rayon vrac, lecture vocale des ingrédients, l'enseigne a mis en place dix initiatives pour optimiser l'expérience client des personnes en situation de handicap.

Solidarité

- **Du 11 janvier au 4 février** : Carrefour participe à la campagne des Pièces Jaunes.
- **Du 17 janvier au 27 février** : Carrefour se mobilise pour l'opération « Boîte à bonheur » en faveur du Secours Populaire.
- **Du 9 février au 20 février** : Carrefour apporte son soutien aux victimes des séismes en Turquie et Syrie avec la Croix-Rouge française et ses partenaires du mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant rouge.
- **Du 21 février au 12 mars** : Carrefour participe à la collecte nationale des Restos du cœur.
- **Du 13 juin au 16 juillet** : Carrefour participe à la 12e édition des Boucles du cœur.
- **24 août** : Carrefour s'associe à la "Journée des oubliés des vacances" du Secours Populaire.
- **14 septembre** : Carrefour apporte son soutien aux victimes du séisme au Maroc en partenariat avec la Banque Alimentaire.
- **18 septembre :** Carrefour lance le programme d'engagement collaborateurs Carrefour solidarité.

Équipes et collaborateurs

- **30 janvier** : en partenariat avec GymLib, Carrefour France offre à ses salariés l'accès gratuit à plus de 300 activités sportives et bien-être dans plus de 4 000 salles partenaires.
- **1er mars** : Carrefour lance Carrefour Invest, une offre internationale d'actionnariat salarié proposée aux collaborateurs des 8 pays intégrés du groupe.
- **19 avril** : Carrefour s'engage pour la santé des femmes au travail, en accordant notamment 12 jours de congés supplémentaires par an aux femmes souffrant d'endométriose.
- **28 juillet** : Carrefour renforce son dispositif pour permettre à ses salariés sapeurs-pompiers volontaires de lutter contre les feux de forêt.

Digitalisation et Intelligence Artificielle

- **14 mars** : Carrefour annonce l'ouverture d'un nouveau magasin virtuel sur la *marketplace* du site Rakuten, permettant aux deux partenaires de renforcer leur présence sur le marché du e-commerce.
- **17 avril** : Carrefour et Uber Eats renforcent leur partenariat avec le déploiement national d'un service « plein de courses » et l'ajout de la carte de fidélité Carrefour sur Uber Eats.
- **8 juin** : Carrefour intègre les technologies d'OpenAI et lance une expérience de courses avec l'IA générative pour faciliter les achats des clients au quotidien.
- **15 juin** : les groupes Carrefour et Publicis lancent Unlimitail avec 13 premiers partenaires pour exploiter le marché en plein essor du *Retail Media*.
- **17 octobre** : le service de livraison de courses *Takeaway.com* étend son service de livraison de courses en partenariat avec la chaîne de supermarchés Carrefour Belgique.

Énergie et Biodiversité

- **6 avril** : Carrefour Énergies franchit le cap des 100 stations de recharge pour véhicules électriques et devient le premier réseau de bornes en France.
- **21 juillet** : dans son nouveau Plan de sobriété, Carrefour s'engage à réduire la consommation d'eau de ses magasins en France de 10 % d'ici 2025.
- **1er décembre** : Carrefour s'associe avec HysteCo, chef de file européen de la mobilité hydrogène, pour déployer des stations de distribution d'hydrogène en Île-de-France.

Gouvernance

- **23 mars** : le Conseil d'administration du groupe Carrefour aligne sa gouvernance sur le plan Carrefour 2026 et renouvelle par anticipation le mandat d'Alexandre Bompard.
- **31 août** : nominations d'Alexandre de Palmas en tant que Directeur Exécutif de Carrefour France et d'Elodie Perthuisot comme Directrice Exécutive de Carrefour Espagne.

Faits marquants T1 2024

- **15 janvier** : le Groupe s'associe avec Netflix pour lancer le programme pilote d'abonnement Carrefour Plus dans les agglomérations de Rouen et Bordeaux. Pour Netflix, c'est une première association avec un acteur de la grande distribution. Les abonnés bénéficient simultanément d'une réduction de 10 % sur tous les produits de marque Carrefour, et d'un abonnement Netflix Standard avec publicités.
- **24 janvier** : Carrefour annonce la reprise de 31 magasins ex-Casino en France. Le parc représente 94 000 m², soit 0,3 % de la surface de vente de la distribution alimentaire en France.
- **26 janvier :** Carrefour Énergies initie un partenariat avec Octopus Energy et poursuit ses actions en faveur de la transition énergétique et environnementale. Grâce à cette association, Carrefour propose à ses clients une offre d'électricité verte, française et ultra-compétitive.
- **5 mars :** Carrefour annonce son plan d'action pour promouvoir la diversité d'origine au sein du Groupe.
- **13 mars :** le Conseil d'administration de Carrefour fait évoluer sa composition avec notamment la cooptation de Monsieur Eduardo Rossi en remplacement de Monsieur Abilio Diniz et la proposition de nommer Madame Marguerite Bérard lors de l'Assemblée Générale du 24 mai 2024.
- **21 mars** : Carrefour lance « Restart », l'accélérateur de projets en faveur de la consommation responsable.
- **26 mars** : Carrefour annonce avoir conclu un accord portant sur le rachat de 25 millions de ses propres actions - représentant environ 3,5% de son capital - auprès de Galfa, filiale de Motier. A la suite de la transaction, la participation de Galfa dans Carrefour représentera 7,71% du capital et 13,3% des droits de vote.

  Cette opération s'inscrit dans le cadre du programme de rachat d'actions de 700 millions d'euros de Carrefour pour 2024. Le Conseil d'Administration de Carrefour a approuvé l'opération à l'unanimité (1), après avoir recueilli l'avis du Cabinet Finexsi sur l'équité de l'opération. Le prix de cession, d'un montant de 365 millions d'euros (2), sera versé au cours des prochains jours et les actions rachetées seront livrées après détachement du dividende annuel, dans les jours qui suivront l'Assemblée Générale du 24 mai 2024.

  Galfa a par ailleurs indiqué une période de lock-up de 6 mois sur sa participation, sous réserve d'exceptions habituelles, et sa décision d'étendre la maturité d'options d'achat pour 10 millions d'actions Carrefour jusqu'en décembre 2025.

1.1.7 CARREFOUR, PARTENAIRE PREMIUM DES JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES PARIS 2024

Pour la première fois dans l'histoire des Jeux, un leader de la distribution alimentaire se mobilise au service du plus grand événement sportif de la planète. Au cœur de ce partenariat se trouvent la raison d'être de Carrefour, la transition alimentaire pour tous, la capacité du Groupe à associer l'ensemble des Français à l'événement à travers ses magasins et ses sites de e-commerce, son adhésion aux valeurs d'engagement, d'esprit d'équipe et de dépassement de soi de l'Olympisme, ainsi que la volonté d'organiser des Jeux sobres, durables et inclusifs. Les équipes et les franchisés du Groupe sont associés à ce grand projet d'entreprise.

Sous la signature "Nourrir tous les espoirs", le partenariat se décline en :

- un projet d'**engagement**, avec la fourniture de produits frais et bio aux Villages des Athlètes pour préparer les repas des sportifs et ainsi faire rayonner les produits français tout en promouvant une alimentation plus durable ;
- un projet de **marque** qui promeut, au travers des valeurs du sport, la santé grâce à l'alimentation, la valeur travail, l'ascenseur social et l'inclusion ;
- un projet **commercial**, avec de nombreux temps forts promotionnels. Carrefour développe des collections exclusives sur de nombreuses familles de produits officiels sous licence de Paris 2024 (textile, papeterie, rentrée des classes, etc.).

La Fondation Carrefour s'engage également à soutenir pendant deux ans, à hauteur de 150 000 euros par an, le programme Établissements sociaux ou médicaux et sociaux & Clubs (ESMS & Clubs) du Comité Paralympique et Sportif Français. Ce programme favorise la pratique sportive des personnes en situation de handicap et vise à passer de 2 000 bénéficiaires aujourd'hui à 3 500 d'ici 2025 grâce à 150 projets supplémentaires.

Afin de donner du sens et d'incarner ce partenariat, Carrefour s'est entouré d'une Team de 17 athlètes, dont Gilles Anthony Afoumba, un collaborateur de l'enseigne qui participera aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 sous les couleurs de la République du Congo. Tous ces sportifs de haut niveau porteront haut les valeurs de l'enseigne : la performance, le mieux-manger et l'inclusion.

En interne, Carrefour a profité de l'élan olympique pour promouvoir la pratique d'une activité sportive auprès de ses collaborateurs. L'enseigne a mobilisé ses salariés en organisant une Semaine de la Santé au Travail et une compétition sportive, le Grand Tournoi.

Par ailleurs, depuis janvier 2023, tous les collaborateurs de Carrefour peuvent bénéficier gratuitement d'une variété d'activités sportives et de bien-être dans tout le réseau de salles de sport affiliées à Gymlib, sans la contrainte et le coût des abonnements annuels de ces prestataires.

(1) Les administrateurs intéressés n'ont pas pris part au vote conformément aux dispositions légales applicables.
(2) Après déduction d'un montant d'environ 22 millions d'euros correspondant aux dividendes relatifs aux actions cédées.

1.2 Tendances – défis globaux et opportunités de développement

L'accélération des évolutions sociétales, la pression des urgences environnementales et les incertitudes actuelles entraînent une transformation profonde des modèles économiques hérités du XX^{e} siècle. Le secteur de la grande distribution alimentaire est traversé par de nombreuses mutations qui se multiplient depuis cinq ans sous l'effet d'une série de crises de natures différentes (sanitaire, géopolitique, énergétique). L'année 2023 se caractérise notamment par la persistance d'une inflation élevée et de tensions sur la chaîne alimentaire, liées au dérèglement climatique. Dans ce contexte, les consommateurs se montrent soucieux de préserver leur pouvoir d'achat tout en recherchant une alimentation bénéfique à leur santé, respectueuse des agriculteurs et de la planète. Ils privilégient de plus en plus les productions locales. Il est essentiel de comprendre et de s'adapter à leurs changements et attentes : prix accessibles, nouveaux comportements alimentaires, digitalisation accélérée de leurs modes de consommation et recherche de circuits courts. Réinventer le modèle agroalimentaire afin de préserver les ressources naturelles limitées, favoriser la sobriété énergétique et répondre aux attentes des populations est plus que jamais une nécessité. L'adoption mondiale de régimes alimentaires sains issus de systèmes agro-alimentaires durables permettrait de protéger la planète et d'améliorer la santé de milliards de personnes (1). Les transitions alimentaire et climatique vont de pair et constituent des défis majeurs du XXI^{e} siècle.

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

Concilier l'exigence du mieux-manger avec la contrainte du pouvoir d'achat est un enjeu global. L'accès pour tous à une alimentation de qualité et en quantité suffisante a été mis à mal par la désorganisation des chaînes d'approvisionnement à l'échelle mondiale et par la raréfaction des ressources, en raison du contexte sanitaire et géopolitique. Autant de facteurs d'augmentation des coûts des produits alimentaires ces deux dernières années. En 2023, 52 % des pays à faible revenu, 88 % de ceux à revenu intermédiaire inférieur et 81 % de ceux à revenu intermédiaire supérieur ont enregistré des taux supérieurs à 5 %, nombre d'entre eux affichant une inflation à deux chiffres. 67 % des pays à revenu élevé ont également connu une forte inflation alimentaire. En termes réels, l'inflation des prix alimentaires a dépassé l'inflation générale dans trois quarts des 166 pays étudiés par la Banque Mondiale (2).

L'année 2023 a été marquée par un contexte d'inflation particulièrement élevée en Europe et en Argentine, avec une forte pression sur le pouvoir d'achat des consommateurs et des volumes négatifs dans les principaux marchés du Groupe. L'Europe a connu au premier semestre une inflation record, qui a atteint son pic au second trimestre. Le troisième trimestre a été marqué par un ralentissement généralisé du phénomène et des prix à la consommation globalement stables à partir du début de l'été (3). 53 % des Européens, quels que soient leurs niveaux de revenus, cherchent des moyens d'économiser en faisant leurs courses (contre 41 % en 2022) et 36 % désirent acheter plus de marques de distributeurs qu'ils estiment à 84 % de qualité similaire voire meilleure que les marques nationales. La part de marché des marques de distributeurs a ainsi augmenté en moyenne de 1,9 % en Europe (4).

En France, les ménages ont ajusté leurs comportements d'achat et se tournant davantage vers les marques de distributeurs et vers les offres promotionnelles tout en étant contraints de renoncer à certains achats (5). Ils ont également davantage évité les pertes et le gaspillage alimentaire. Toutes les catégories de population sont préoccupées par l'inflation, y compris les plus aisées. Près de 9 Français sur 10 disent fortement ressentir ses effets dans leur vie quotidienne et 69 % estiment que leur changement de mode de consommation sera durable, même une fois la période de forte inflation passée (6).

La grande distribution participe activement à l'action contre la vie chère. En mars 2023, à la suite d'une concertation avec le gouvernement, elle s'est engagée à mettre en place un « trimestre anti-inflation » durant lequel une gamme de produits alimentaires du quotidien a été mise en rayon à des prix préférentiels. Cette opération qui a démarré en mars a été prolongée jusqu'en décembre 2023.

(1) Source : Rapport de la Commission EAT-Lancet « Une alimentation saine issue d'une production durable », 2020.
(2) Source : Le point sur la sécurité alimentaire, Banque Mondiale, novembre 2023.
(3) Source : Publications financières du groupe Carrefour
(4) Source : *The State of Grocery Retail 2023, Europe, Mc Kinsey & Company, Eurocommerce for retail & wholesale*, mars 2023.
(5) Source : Les grandes surfaces alimentaires, Conjoncture et prévisions 2023-2024, Xerfi, octobre 2023.
(6) Source : L'inflation, et après ? Toluna & Harris Interactive, avril 2023.

1.2.2 LE DÉVELOPPEMENT DE LA CONSOMMATION ALTERNATIVE

Au niveau mondial, l'enjeu de la transition alimentaire est double : répondre à une demande en croissance forte et permettre à la population dans son ensemble de bénéficier d'un régime alimentaire sain. 735 millions de personnes souffrent de la faim dans le monde, une augmentation de 122 millions de personnes par rapport à 2019 (1) ; au total, près de la moitié de la population mondiale a un régime alimentaire carencé en nutriments. L'adoption universelle de régimes alimentaires plus sains (flexitariens, à base de plantes, complétées de petites quantités de poisson, viande et produits laitiers) permettrait d'éviter environ 11 millions de décès prématurés par an ainsi qu'une dégradation grave de la planète (2). L'alimentation apparaît comme le levier le plus puissant pour optimiser à la fois la santé humaine et la durabilité environnementale.

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

Les études mondiales (3) démontrent que les crises récentes n'ont pas modifié ces tendances. Dans un contexte d'incertitude, 63 % des consommateurs dans le monde considèrent l'alimentation comme un acte citoyen, vecteur d'engagement sociétal. 71 % ont changé leurs comportements alimentaires, pour opter pour une alimentation plus saine (67 %) : produits sains, sans additifs, colorants ni conservateurs ou 100 % naturels. Derrière la santé, le local (48 %) et le respect de l'environnement (36 %) deviennent leurs priorités. Ainsi, 68 % préfèrent acheter des produits alimentaires issus de leur région ou d'une zone proche et 59 % privilégient des produits à faible empreinte carbone. Près de 50 % des consommateurs veulent être informés sur ce qu'ils mangent et 56 % déclarent cuisiner davantage. Plus de 4 consommateurs sur 10 se préoccupent du bien-être animal ; 39 % ont réduit leur consommation de protéines animales ou adopté un régime flexitarien depuis 2020.

En France, ils se disent attentifs aux effets de l'alimentation sur leur santé. 69 % d'entre eux se renseignent sur la présence de perturbateurs endocriniens et se montrent vigilants sur les processus de production respectueux de l'environnement et de la condition animale. En termes d'habitudes alimentaires, 17 % se déclarent flexitariens, 10 % pratiquent un régime « sans » (sans sel, sans sucre, sans gluten, sans lactose) et 7 % un régime sans viande rouge (végétarien, végétalien, végan, fructivore, pescétaristes) (4). Les 18-30 ans sont encore plus engagés dans les modes de consommation alternatifs : 25 % d'entre eux sont flexitariens, 6 % pescétaristes, 4 % végans (ou végétaliens) et 4 % végétariens. 65 % souhaitent évoluer vers un régime alimentaire plus végétal, à base de fruits, légumes et légumineuses qui pour 78 % permettraient de mieux prévenir certaines maladies et seraient bons pour la santé globale de la population (5).

1.2.3 LA TRANSITION VERS UNE AGRICULTURE DURABLE

Les systèmes agricoles et alimentaires mondiaux de ce début de XXI^{e} siècle sont confrontés à trois défis majeurs.

Premièrement, la demande alimentaire est en hausse constante. Selon les projections de l'ONU, la Terre devrait compter environ 8,5 milliards d'individus en 2030 et 9,7 milliards en 2050, soit une augmentation de 1,7 milliard par rapport à 2022 (6). En raison de cette croissance démographique, à laquelle s'ajoutent les effets de la pandémie de Covid-19, plus de trois milliards de personnes n'ont aujourd'hui plus accès à une alimentation saine (7). Deuxièmement, l'agriculture intensive et industrielle atteint ses limites en mettant sous tension la planète, tant au niveau de l'utilisation de l'eau douce, de l'épuisement des sols, des intrants chimiques que de l'émission de gaz à effet de serre. Les êtres humains exploitent désormais plus de 70 % des terres sans glace de la planète. Un tiers des terres arables est consacré à l'alimentation du bétail et 60 % des céréales produites dans le monde sont consommées par les animaux. 80 % de la déforestation est due à l'agriculture, et particulièrement à l'extension des surfaces cultivées en soja pour l'alimentation du bétail et en palmiers à huile (8). Dans ce contexte, accroître l'utilisation de nouvelles terres à des fins agricoles est impossible. En outre, les méthodes utilisées épuisent les terres arables, dont la productivité baisse. Troisièmement, les agriculteurs et travailleurs agricoles dans le monde font face à la précarité et à la vulnérabilité économique, particulièrement dans les pays à revenu faible ou intermédiaire.

(1) Selon le SOFI, le rapport de la FAO (l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture) sur l'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde.
(2) Source : Rapport de la Commission EAT-Lancet « Une alimentation saine issue d'une production durable », 2020.
(3) Source : Livre blanc SIAL *Insight* 2022, 2022.
(4) Source : Baromètre des produits biologiques en France 2023, l'Agence Bio et L'Observatoire Société et Consommation, 2023.
(5) Source : Les jeunes et la consommation de fruits et légumes – Étude pour INTERFEL, février 2023.
(6) Source : *World Population Prospect 2022: Summary of Results, 2022*.
(7) Source : *The State of Food Security and Nutrition in the World, FAO, 2021*.
(8) Source : Étude ELABE « Quelle alimentation en 2049 », novembre 2019.

L'enjeu est donc de fournir à une population mondiale, de plus en plus nombreuse, un régime sain fondé sur des systèmes de production justes et durables, grâce à une nouvelle révolution agricole, guidée par les sciences environnementales, l'innovation systémique et capable de proposer des modes alternatifs de production. Les pratiques d'agroécologie, qui pérennisent le potentiel de production des terres, ne cessent de progresser, même si leur part dans la production mondiale reste encore restreinte. En 2023, l'agriculture biologique est pratiquée dans 191 pays par 3,7 millions de producteurs (200 000 en 1999) qui cultivent une surface totale de 76,4 millions d'hectares (*vs* 11 millions en 1999), soit 1,6 % des terres agricoles mondiales [1]. En France, 60 483 fermes étaient engagées en bio fin 2022, soit 14 % des fermes et 16 % de l'emploi agricole. Ainsi, 2,88 millions d'hectares étaient cultivés en bio soit 10,7 % de la SAU française [2].

Le marché du bio, qui représente 12,7 Mds€ en France (124,8 Mds€ dans le monde) est en recul [3]. Si le nombre de consommateurs bio décroît, les adeptes quant à eux intensifient leurs achats : près d'un quart des consommateurs quotidiens de produits biologiques s'alimentent à 75 % grâce aux produits bio, en hausse de dix points par rapport à 2021. Le prix reste le premier frein et 94 % des consommateurs jugent que les produits bio coûtent plus cher. Même s'ils reconnaissent à 82 % que l'agriculture biologique contribue à préserver l'environnement, la qualité des sols, les ressources en eau.

La transition agricole bénéficie du soutien des populations. La pandémie de Covid-19 a contribué à rapprocher les consommateurs du monde agricole et des lieux de production : en France, 72 % des consommateurs achètent des produits alimentaires « direct producteur », sur les marchés paysans, chez l'exploitant, *via* un site Internet ou une AMAP [4]. Et même dans les circuits de distribution classiques, les consommateurs sont de plus en plus attentifs à l'origine des produits alimentaires, en particulier les fruits et légumes.

1.2.4 CHANGEMENT CLIMATIQUE ET SOBRIÉTÉ ÉNERGÉTIQUE

La démographie, l'urbanisation et l'activité humaine induisent des changements climatiques de grande ampleur, qui menacent les équilibres naturels de la planète. Le 6e rapport de synthèse du GIEC [5] (Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat), rappelle que les émissions de gaz à effet de serre dues aux activités humaines ont réchauffé le climat à un rythme sans précédent : la température de la surface du globe s'est élevée de 1,1 °C par rapport à la période pré-industrielle. Les scénarios socio-économiques montrent que le niveau de réchauffement global de 1,5 °C sera atteint dès le début des années 2030, quels que soient les efforts de réduction immédiate des émissions mondiales de CO_2. L'Accord de Paris fixait en 2015 une limite de la hausse de la température globale à « bien en dessous de 2 °C d'ici 2100 », en visant un objectif global en dessous de 1,5 °C. Pour limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C et 2 °C, il faut atteindre la neutralité carbone d'ici 2050, et réduire fortement les autres émissions de gaz à effet de serre. Le GIEC rappelle que plus la réduction des émissions sera tardive, plus les effets négatifs seront importants. La sobriété et la transformation des modes de vie sont les leviers essentiels et complémentaires de cette transition. Les consommateurs comprennent de mieux en mieux l'impact des activités humaines sur la planète et appellent de leurs vœux un modèle moins gourmand en ressources, relocalisé et plus sobre. La pandémie de Covid-19 et les incertitudes d'approvisionnement en gaz liées au conflit en Ukraine ont contribué à cette prise de conscience collective des enjeux environnementaux et des bénéfices d'une consommation et de modes de vie plus responsables. Les consommateurs sont désormais plus actifs pour réduire leur empreinte écologique, privilégier les circuits courts et être attentifs aux solutions proposées par les distributeurs : emballages recyclables, produits durables, etc.

Les préoccupations environnementales des Français progressent encore par rapport à 2022 (+ 3 points), comme leur attente d'une plus grande mobilisation des pouvoirs publics en faveur de la transition écologique. 82 % d'entre eux estiment que la lutte contre le réchauffement climatique devrait mobiliser autant de moyens que la crise de la Covid-19 et 71 % aspirent à ce que la société soutienne exclusivement les activités économiques vertueuses pour l'environnement [6].

1.2.5 LE DIGITAL AU CŒUR DES MODES DE CONSOMMATION

La croissance du e-commerce alimentaire a ralenti depuis sa percée record de 2020, liée à la crise sanitaire, tout en demeurant une tendance de fond. Entre 2022 et 2027, les projections prévoient une progression mondiale de 8,6 % quand les ventes en magasin devraient augmenter de 3,7 %. En 2027, le e-commerce représenterait 7,9 % des parts de marché dans l'alimentaire, contre 6,3 % en 2022 [7]. Les parcours d'achats sont désormais omnicanaux : les consommateurs font leurs courses à la fois en magasin et en ligne (en utilisant le *Drive* et/ou la livraison). Les e-consommateurs fréquentent par ailleurs plusieurs enseignes. Différents formats et propositions de valeurs seront ainsi de plus en plus amenés à coexister.

(1) Source : *The World of Organic Agriculture Statistics and Emerging Trends 2023, Research Institute of Organic Agriculture FiBL and IFOAM – Organics International, 2023*.
(2) Source : https://www.agencebio.org/vos-outils/les-chiffres-cles/observatoire-de-la-production-bio/.
(3) Source : *The World of Organic Agriculture Statistics and Emerging Trends* 2023, *Research Institute of Organic Agriculture FiBL and IFOAM – Organics International, 2023*.
(4) Source : AMAP : Association pour le maintien d'une agriculture paysanne.
(5) Source : *Synthesis Report of the IPCC Sixth Assessment Report*, GIEC, 2023.
(6) Source : Sensibilité à l'environnement, action publique et fiscalité environnementale : l'opinion des Français en 2023, Ademe et Credoc, 2023.
(7) Source : *Food and Beverage Sector Report, Edge by Ascential*, mars 2023.

Afin de trouver les meilleures offres, les consommateurs ont fragmenté leurs achats, tandis que le e-commerce alimentaire est traditionnellement utilisé pour les paniers les plus gros. Le *Drive* conserve néanmoins son attractivité : 25 % des foyers français effectuent chaque mois un achat alimentaire par ce canal. Dans un contexte de pression sur le pouvoir d'achat, les marques de distributeurs premiers prix ont connu une progression de leurs volumes vendus en ligne (1) et les smartphones sont plus que jamais un outil de gestion des dépenses du foyer. 54 % des consommateurs européens les utilisent pour comparer les prix en magasin et 88 % y recherchent désormais des offres spéciales et des promotions plus que des avis et commentaires clients (2).

L'intelligence artificielle s'invite aussi dans les modes de consommation. Les enseignes intègrent les technologies d'IA Générative pour personnaliser l'expérience en ligne de leurs clients, *via* des assistants virtuels et des chatbots conversationnels capables de les conseiller.

L'automatisation des entrepôts et des magasins continue sa généralisation. Le marché européen de l'automation de la distribution, indispensable à la transformation digitale de la distribution alimentaire, s'élève à 2,5 Mds€s. Il devrait croître de 13 % par an dans les prochaines années pour atteindre 6 Mds€en 2030 (3).

1.2.6 EMPLOI ET INCLUSION

Les enjeux de diversité et d'inclusion sont au cœur des sociétés contemporaines. L'inclusion vise l'ensemble des actions menées par une entreprise visant à prévenir les situations de discrimination liées notamment au handicap, à l'âge, à l'origine, au genre, à l'orientation sexuelle, à l'apparence physique, à la santé ou encore à la situation sociale. L'objectif est de permettre à tous les collaborateurs du Groupe de travailler dans un environnement ouvert et de bénéficier des mêmes possibilités de recrutement, formation et promotion, quels que soient leurs profils. En France, les discriminations liées au handicap, à l'apparence physique, à l'origine supposée, à l'orientation sexuelle et à l'identité de genre représentent les formes discriminatoires les plus élevées (plus de 80 %).

Les Français estiment que l'inclusion est un sujet qui doit être pris en main par l'ensemble des acteurs de la société (citoyens, école, famille, entreprises et associations), mais considèrent que ce sont les citoyens, les pouvoirs publics et les entreprises qui devraient agir le plus. Si deux tiers des salariés jugent leur entreprise inclusive, ils sont un quart à affimer avoir subi la discrimination, un chiffre qui monte à 34 % pour les salariés de moins de 35 ans et à 29 % pour les femmes. La génération des 18-24 ans attend particulièrement des entreprises qu'elles jouent un rôle en matière d'inclusion. En outre, si les entreprises ont un rôle à jouer dans la lutte contre les discriminations sociales et la réduction des inégalités, c'est pour leur bien : la diversité et l'inclusion sont perçues comme une richesse, un facteur d'innovation et de performance économique pour toute organisation (4).

Dans ce contexte, les Directions diversité et inclusion se développent dans les grands groupes. 2022 marque un tournant pour Carrefour sur les sujets de D&I avec la création d'une nouvelle Direction dédiée à la Diversité et l'Inclusion pour le Groupe. Cette Direction est rattachée à la Direction exécutive de l'Engagement. Elle est responsable de la politique menée en faveur de la diversité sur le lieu de travail ainsi que dans l'intégralité de l'écosystème du Groupe et contre tous les types de discriminations. Il s'agit par exemple de mettre en place des processus pour lutter contre le sexisme (par le biais de formations dédiées). Carrefour se fixe également comme objectif de promouvoir l'emploi des personnes en situation de handicap et de développer leur singularité au sein de ses équipes. Les démarches liées au recrutement, à l'intégration et au maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap sont au cœur de sa politique de ressources humaines et de la stratégie globale du Groupe.

(1) Source : https://www.fevad.com/nielseniq-le-e-commerce-alimentaire-reste-a-un-haut-niveau-en-2023-avec-un-univers-concurrentiel-reconfigure/.
(2) Source : *2023 Digital Trends, Retail in Focus, Econsultancy & Adobe 2023*.
(3) Source : *The State of Grocery Retail 2023, Europe, Mc Kinsey & Company, Eurocommerce for retail & wholesale*, mars 2023.
(4) Source : Les Français et l'inclusion, OpinionWay pour APICIL, mars 2023.

1.3 Stratégie & avancées – le plan Carrefour 2026

Avec le plan stratégique « Carrefour 2026 », le Groupe a entamé une nouvelle étape de sa transformation, en cohérence avec sa raison d'être, la transition alimentaire pour tous, et son modèle omnicanal de Digital Retail Company.

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

Alexandre Bompard, Président-Directeur-Général

Le plan « Carrefour 2026 » comporte deux piliers :

1. **S'engager pour rendre le meilleur accessible à tous nos clients**

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

   - **placer la marque propre Carrefour** au centre du modèle commercial, avec l'objectif de représenter **40 % du chiffre d'affaires alimentaire en 2026** (*vs* 33 % en 2022),
   - accélérer le développement **des formats de magasins *discounts*** dans l'objectif de détenir un parc de plus de 470 Atacadão au Brésil en 2026 (+ 200 *vs* 2022) tout en renforçant l'attractivité des hypermarchés en Europe par la méthode « Maxi »,
   - **soutenir l'agriculture durable** pour atteindre 8 Mds€ de chiffres d'affaires grâce aux produits certifiés durables [1] en 2026 (+ 40 % *vs* 2022),
   - accompagner les **100 premiers fournisseurs** du Groupe dans une trajectoire 1,5 °C d'ici 2026, faute de quoi Carrefour s'engage à les déréférencer,
   - poursuivre les **initiatives en e-commerce** et l'objectif de 10 Mds€ de GMV (*Gross Merchandise Value*) e-commerce en 2026.

2. **Inventer le Groupe de demain**

   Pour continuer d'améliorer sa performance, le Groupe innove en matière d'organisation, de métiers et d'initiatives sociales :

   - **les processus opérationnels sont transformés** grâce au digital et à une organisation repensée, afin de contribuer à générer 4 Mds€ d'économies de coût à horizon 2026 (soit 1 Md€ par an),
   - **une politique énergétique ambitieuse** est mise en œuvre, incarnée par une forte baisse de la consommation d'énergie, avec un objectif de - 20 % en 2026 *vs* 2019 pour le Groupe (objectif déjà atteint en France avec un an d'avance sur l'ambition, avec - 22 % à fin 2023), ainsi que par la production de près d'un TWH d'électricité par an dès 2027 en France, en Espagne et au Brésil,
   - **une joint-venture commune avec Publicis, Unlimitail,** est lancée avec l'ambition de devenir un *leader* du *Retail media* européen,
   - **les actifs immobiliers du Groupe sont mis en valeur** *via* le développement de projets immobiliers de mixité urbaine en France et la création au Brésil de la plus importante foncière privée d'Amérique du Sud,
   - **la démarche d'inclusion est réaffirmée** *via* le développement d'une **politique volontariste de promotion de la diversité** des origines et l'objectif d'employer **15 000 salariés en situation de handicap en 2026** (+ 50 % *vs* 2022),
   - **le plan d'actionnariat salarié Carrefour Invest, ouvert à tous les collaborateurs,** qui a permis à plus de 30 000 d'entre eux de devenir actionnaires de leur Groupe ; sur les fonds ainsi levés, 37 M€ serviront à financer des projets environnementaux et sociaux.

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

- a augmenté son rythme d'investissements annuels à 2 Mds€ (*vs* 1,7 Md€),
- a fixé l'objectif d'un *cash-flow* libre net supérieur à 1,7 Mds€ à l'horizon 2026.

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

La satisfaction des clients de l'enseigne est la boussole du Groupe. Elle se mesure à travers trois grands piliers - confiance, service, proximité -, objets de KPIs (*Key Performance Indicators*), comme le *Net Promoter Score*® (NPS®). En 2023, le NPS® a augmenté de 4 points. Grâce aux succès commerciaux des dernières années, le Groupe s'appuie sur une base de clientèle fidèle, en croissance rapide. Une raison essentielle de poursuivre sa transformation, anticiper les nouvelles tendances de marché et proposer à ses clients des solutions pertinentes.

En 2023, dans un contexte d'inflation et d'urgence climatique, les consommateurs souhaitent préserver leur pouvoir d'achat sans renoncer à manger sain et responsable. Carrefour se positionne à leurs côtés comme un bouclier anti-crise, en développant ses marques propres, ses formats discount, ainsi que des dispositifs ad hoc (prix bloqués, paniers anti-inflation, etc.). Le Groupe veut s'affirmer en tête de la distribution responsable en renforçant son soutien à des modes de production durables et ses engagements sur le climat et la biodiversité.

(1) Bio, Filières Qualité Carrefour, agroécologie, pêche durable (ASC-MSC, *sourcing* forêts durables (FSC). Voir section 2.1 Biodiversité de la Déclaration de Performance Extra Financière.

Carrefour apporte ainsi des réponses concrètes aux enjeux contemporains facilitées par la révolution digitale. L'engagement du Groupe en faveur de la transition alimentaire pour tous résonne plus que jamais en écho des préoccupations des clients et des évolutions de la société.

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

Les marques propres au cœur du modèle commercial

Objectif Carrefour 2026

Part des marques propres dans le chiffre d'affaires alimentaire : 40 % en 2026 *vs* 33 % en 2022

Le Groupe a pour ambition de faire de ses produits à marque Carrefour son moteur commercial, et de porter leur part à 40 % du chiffre d'affaires alimentaire en 2026. Les marques propres répondent aux contraintes de pouvoir d'achat tout en permettant aux consommateurs de continuer à manger sain ; elles représentent un levier stratégique de différenciation et de compétitivité pour le Groupe. Reconnues par les clients pour leur qualité, comparable à celle des marques nationales, et pour leur prix compétitif, les marques propres Carrefour connaissent une popularité croissante. Le Groupe ne cesse d'élargir leur gamme afin qu'elle couvre tout le spectre des besoins.

En 2023, elles représentent 36 % du chiffre d'affaires alimentaire du Groupe (+3 pts *vs* 2022). La marque Carrefour a été élue marque distributeur préférée pour la troisième année consécutive en France et pour la première fois en Belgique. La gamme premiers prix Simpl, qui propose jusqu'à 500 produits essentiels du quotidien, est également plébiscitée.

Pour soutenir le pouvoir d'achat, Carrefour France a proposé, entre le 15 mars et le 15 juin 2023, un panier anti-inflation « essentiel et nutrition » de 200 produits de ses marques propres à prix bloqués : 100 produits du quotidien (dont hygiène beauté) de marque Simpl au prix moyen de 1,50 euros et 100 produits labellisés sains, au Nutri-Score A ou B, au prix moyen de 2 euros.

Objectif Carrefour 2026

Réduction de 2 600 tonnes de sucre et 250 tonnes de sel dans les produits à marque Carrefour d'ici 2026 (*vs* 2022)

Le Groupe poursuit par ailleurs l'amélioration de la composition des produits de ses marques propres en optimisant leur profil nutritionnel dans tous ses pays d'implantation. Anticipant les évolutions législatives et réglementaires, Carrefour est engagé depuis 2018 dans une démarche globale de suppression des substances controversées dans la composition de ses produits. Depuis 2022, 261 tonnes de sucre et 78 tonnes de sel ont été supprimées des produits du Groupe à marque Carrefour. Ces efforts contribuent à l'objectif d'atteindre 2 600 tonnes de sucre, 250 tonnes de sel en moins d'ici 2026. Carrefour met aussi à la disposition de ses clients une information nutritionnelle détaillée de ses produits : information à la portion, teneur en fibres, fréquence de consommation, etc. Depuis 2019, le Groupe a généralisé l'adoption du Nutri-Score, qui classe la qualité nutritionnelle des produits, indiqué sur 7 000 produits de ses marques, en France et en Europe – gammes Carrefour Bio et Carrefour Sensation Végétal incluses.

Un soutien renforcé à l'agriculture durable

Objectif Carrefour 2026

50 000 producteurs partenaires d'ici 2026

Les activités liées à la production et à la distribution de l'alimentation ont un impact considérable sur la planète, ses écosystèmes et son climat, qui plaident en faveur de pratiques plus respectueuses de l'environnement et de la biodiversité. Carrefour accompagne ses partenaires dans la transformation de leur modèle de production pour améliorer la durabilité de ses approvisionnements. Dans le cadre de son programme Act For Food lancé en 2018, Carrefour propose aux producteurs de ses Filières Qualité Carrefour et de ses filières biologiques et agroécologiques en France, des conditions contractuelles privilégiées en échange de pratiques plus responsables [1].

Toujours à l'écoute de ses clients, Carrefour élargit les missions d'Act For Food. En 2018, l'offre qui témoignait le plus de l'évolution de la consommation était le bio, segment sur lequel le Groupe est devenu leader en cinq ans. Aujourd'hui, au-delà du bio, les attentes s'étendent aux circuits courts, à l'approvisionnement local, ainsi qu'à d'autres démarches de qualité comme les produits de terroir Reflets de France ou les produits Label Rouge. À l'horizon 2026, Carrefour se fixe ainsi l'objectif d'accroître le nombre total des producteurs qu'il accompagne dans ces domaines à 50 000 (dont 7 000 en bio), confirmant sa position de premier partenaire du monde agricole. En 2023, le Groupe compte 46 013 producteurs partenaires, dont 4 997 en bio en France, en Roumanie et en Argentine [2].

La transition alimentaire accessible pour tous

Objectif Carrefour 2026

8 Mds€ de chiffre d'affaires de produits certifiés durables d'ici 2026 (**+ 40 %** *vs* 2022)

Le Groupe poursuit son combat pour une alimentation de qualité accessible à tous à travers une offre de frais plus large, l'une des priorités du plan « Carrefour 2026 ». Carrefour prévoit, d'ici 2026, de doubler en Europe ses approvisionnements en fruits et légumes issus des circuits ultra-courts (moins de 50 km du

(1) Voir 2.4 Note méthodologique.
(2) Voir 2.4 Note méthodologique.

magasin). De plus, des magasins de proximité ont ouvert en centres-villes en France en 2023 sous l'enseigne Potager City *(voir 1.3.1.2.)*. Ils proposent aux citadins des produits frais de qualité, au juste prix, et jusqu'à 100 références sur plus de la moitié de la surface du magasin dont une large part réservée aux produits de saison.

Le Groupe veut devenir le leader européen des produits certifiés durables en réalisant 8 Mds€ de chiffre d'affaires en produits certifiés durables, dont les produits biologiques alimentaires et non alimentaires certifiés, les Filières Qualités Carrefour engagées dans une démarche agroécologique, la pêche durable (ASC-MSC), les produits bois et papiers certifiés (FSC, PEFC) et les produits avec une certification environnementale comme l'Écolabel Européen. En 2023, Carrefour a déjà progressé en enregistrant 5,3 Mds€ de ventes de produits certifiés, soit +6 % en un an (5,1 Md€ en 2022) (1).

Carrefour a également été la première enseigne en France à commercialiser dès 1998 une référence équitable : le café Malongo de petits producteurs. D'autres marques, Alter Eco, Ethiquable, Lobodi, etc., certifiées Max Havelaar® ont ensuite rejoint les rayons dans le cadre de partenariats internationaux. En 2023, les ventes de produits issus du commerce équitable dans les magasins Carrefour dans le monde atteignent 123 M€. Cette offre a généré plus de 1,9 M€ de primes pour les coopératives, en complément du juste prix d'achat versé aux producteurs. Une somme qui a financé des bourses d'études, des purificateurs d'eau, des écoles, une maternité, etc.

Afin de mesurer les progrès de la transition alimentaire, Carrefour s'est fixé l'objectif d'obtenir un score minimum de 75/100 à la question posée à ses clients « Carrefour vous aide-t-il à mieux manger ? » En 2023, l'enquête a obtenu le score de 63/100.

L'accompagnement des tendances de consommation plus responsables

Objectif Carrefour 2026

650 M€ de chiffre d'affaires d'alternatives végétales d'ici 2026

60 % des consommateurs pensent pouvoir changer les choses à travers leurs choix de consommation. En écho aux attentes environnementales, le Groupe propose des solutions permettant à ses clients de devenir les acteurs d'une consommation durable et de produits sains en leur permettant de rejoindre des communautés actives nationales (en Espagne et en France depuis 2020). Carrefour sensibilise aussi ses clients e-commerce dans toute la France en leur permettant de connaître l'impact environnemental de leur commande grâce à l'affichage du volume de CO_2 généré. De plus, l'opération « Les Champs des Rencontres » est organisée chaque année en France, permettant aux clients de visiter les exploitations partenaires du Pacte Transition Alimentaire afin de faire découvrir les techniques agricoles responsables. En 2023, quatre visites ont été organisées : dans des fermes productrices de légumes et de légumineuses dans l'Aube et en Haute-Garonne, dans une exploitation de soja dans la région toulousaine et dans un élevage laitier en Mayenne.

95 % des Français souhaitent que les acteurs économiques s'impliquent davantage sur le recyclage. Carrefour France a créé en 2023 les premiers kiosques de recyclage, dans lesquels les clients peuvent déposer des produits usagés, habituellement non recyclés, contre un bon d'achat entre 0,50 € et 15 €. L'ensemble des déchets est collecté par TerraCycle. Cette initiative, unique en Europe et menée conjointement par cinq marques partenaires (BIC pour les stylos, DIM pour les collants et bas, Hasbro pour les jouets, Philips pour les rasoirs et les brosses à dents, Tefal pour les poêles et casseroles), apporte une réponse inédite pour des produits que beaucoup croient difficilement recyclables.

Carrefour poursuit par ailleurs le déploiement de son offre 100 % végétarienne en marque propre. Avec plus d'une centaine de produits, Carrefour affiche la gamme la plus exhaustive de produits végétariens ou végans en marque de distributeurs. Son offre « sans » (gluten, lactose, etc.) se développe également. En 2023, les ventes d'alternatives d'origine végétale du Groupe en Europe atteignent 514 M€, avec un objectif fixé à 650 M€ à l'horizon 2026. Pour faire adhérer le maximum de partenaires à cet objectif, Carrefour a créé une coalition avec sept partenaires industriels majeurs (Danone, Unilever, Bel, Andros, Bonduelle, Nutrition & Santé et Savencia) qui s'engagent à réaliser 3 Mds€ de chiffre d'affaires sur les alternatives végétales d'ici à 2026 à travers un ensemble d'actions communes. Pour mettre en avant les produits à base de protéines végétales et démocratiser leur consommation, Carrefour France a organisé en février 2023 sa première « Semaine de la dégustation du végétal » en proposant dans ses magasins des dégustations accompagnées de bons de réduction.

Objectif Carrefour 2026

300 M€ de ventes en vrac et réemploi en 2026

Pour accompagner ses clients désireux de réduire l'utilisation des emballages uniques, Carrefour généralise dans ses magasins le vrac et le réemploi, solution qui séduit un nombre croissant de consommateurs. En 2023, les ventes en vrac et réemploi représentent 256 M€ de chiffre d'affaires.

1.3.1.2 L'omnicanal, une proposition de service unique

Carrefour dispose d'un réseau de vente mondial de près de 15 000 magasins dans plus de 40 pays à fin 2023. Avec le plan « Carrefour 2026 », le Groupe accélère sa transformation pour créer un univers omnicanal de référence : renforcement de l'attractivité de ses magasins avec la méthode « Maxi », ouverture de nouveaux formats discount, densification du maillage de proximité, développement du e-commerce, enrichissement de l'offre de services et intégration croissante entre magasins physiques et offre en ligne.

(1) Les ventes de produits de marque nationale certifiés « pêche durable » et « forêt durable » ne sont pas prises en compte à date et seront ajoutées au reporting en 2024

Couplée au digital, la multiplicité des formats du Groupe crée un écosystème unique permettant de personnaliser l'expérience de ses clients. Outre leur rôle traditionnel de canal de distribution physique, les magasins sont repensés pour devenir centraux dans l'univers omnicanal de Carrefour : centres de préparation, points de retrait, de retours et de remboursements, etc. L'objectif est d'offrir aux clients une expérience fluide, grâce aux multiples modalités d'achat complémentaires : commande en ligne dans des magasins multiformats, e-commerce en retrait des achats au *Drive* ou livraison à domicile, parcours simplifié dans les points de vente physiques grâce aux services digitaux, développement des services marchands et financiers, etc. Ce maillage permet au Groupe de disposer d'un arsenal complet pour interagir avec ses clients partout où ils se trouvent, à tout moment, afin de leur offrir une expérience efficace, une relation unique et des avantages personnalisés.

Résolu à nourrir cet avantage compétitif, Carrefour a pour objectif d'atteindre 30 % de clients omnicanaux à l'horizon 2026 (*vs* 11 % en 2021) et enrichit l'offre de son écosystème omnicanal : ses applications, davantage d'offres personnalisées, de solutions pour mieux consommer ainsi que la digitalisation de tous ses services, catalogues, tickets, coupons et bons d'achats.

Le déploiement accéléré des formats discounts

Dans un contexte de forte inflation, Carrefour fait évoluer ses hypermarchés et supermarchés, et développe des formats discount afin d'offrir des réponses aux enjeux de pouvoir d'achat.

Renforcer l'attractivité de l'hypermarché et des supermarchés par la méthode « Maxi »

Carrefour entend renforcer son rôle de rempart contre l'inflation en déployant dans tous ses hypermarchés et supermarchés la méthode de compétitivité et de productivité « Maxi » mise en place progressivement en France. La méthode s'appuie sur une meilleure efficacité opérationnelle, proposant une offre focalisée sur la défense du pouvoir d'achat et recentrant chaque magasin sur les besoins clés de ses clients en fonction de sa zone de chalandise. En 2023, la méthode « Maxi » a été déployée dans un nombre croissant d'hypermarchés et de supermarchés, générant une amélioration de la productivité dans les magasins concernés.

La méthode « Maxi » se traduit par une offre alimentaire adaptée et simplifiée : redéfinition des assortiments grâce à la data, visibilité et disponibilité accrues de la marque Carrefour et des premiers prix, conditionnements adaptés. Cette mesure vise à améliorer la lisibilité des rayons, à susciter davantage d'achats et à simplifier les opérations depuis la gestion des stocks, les flux logistiques jusqu'à la mise en rayon plus simple, avec notamment des produits présentés sur palettes et plus de conditionnements "prêt-à-vendre". Les espaces « *In & Out* » valorisent le non-alimentaire à travers une offre de produits du quotidien à la pointe des tendances et à des prix très accessibles. En 2023, Carrefour compte 1 328 espaces « In & Out » dans ses hypermarchés, avec l'objectif de les porter à 3 600 à l'horizon 2026.

Par ailleurs, le parc d'hypermarchés européens s'agrandit avec la reprise des activités du Groupe Louis Delhaize en Roumanie (10 hypermarchés Cora et 9 Cora Urban intégrés en octobre 2023) et en France avec l'acquisition annoncée des enseignes Cora et Match (60 hypermarchés et 115 supermarchés). Cette opération majeure permettra à Carrefour de réaffirmer son leadership dans la distribution alimentaire en France, dans un contexte où les opportunités de croissance externe sur des actifs de qualité sont rares. Le Groupe a également annoncé en janvier 2024 la reprise de 31 magasins ex-Casino.

L'accélération de l'expansion d'Atacadão au Brésil

Objectif Carrefour 2026

Plus de 470 Atacadão au Brésil en 2026
(+ 200 *vs* 2022)

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

Dans un contexte d'inflation durable, Atacadão apporte des réponses concrètes aux enjeux de pouvoir d'achat. Le Groupe poursuit donc son expansion, avec notamment 40 conversions d'hypermarchés en Atacadão et Sam's Club d'ici 2026, dont 20 en 2024. S'ajoute à cette croissance organique, la conversion de magasins BIG. En 2026, Carrefour ambitionne d'atteindre un parc de plus de 470 Atacadão au Brésil.

En 2023, le Groupe a finalisé les conversions des magasins Grupo BIG six mois avant la date prévue, ajoutant ainsi 79 magasins à l'enseigne Atacadão. Les nouveaux magasins convertis connaissent une montée en puissance rapide et le Groupe confirme l'objectif de 2 Mds BRL (Réal brésilien) de synergies à l'horizon 2025.

Carrefour compte également tester l'enseigne Atacadão en France avec l'ouverture d'un premier magasin en 2024 en région parisienne.

L'extension de Supeco en Europe

Carrefour mise enfin sur ses autres formats discount, avec le développement de son enseigne Supeco, notamment en Espagne, fondée sur le modèle de supermarché *soft discount*. Le parc Supeco atteint 130 magasins à fin 2023, avec pour objectif d'atteindre 200 magasins à l'horizon 2026.

Supeco est engagé en faveur du pouvoir d'achat de tous ses clients. En 2023, l'enseigne a lancé une offre à très petit prix pour les étudiants, leur permettant de bénéficier de 10 % de réduction sur présentation de leur carte, tous les jours de la semaine et sans minimum d'achat. Supeco a également mis à leur disposition un « panier » de produits alimentaires complet et de qualité à moins de 20 euros, équivalent à un plein de courses pour 5 jours.

La densification du maillage de proximité

Objectif Carrefour 2026	
2 400	**ouvertures de magasins de proximité d'ici 2026 (*vs* 2022)**

La force de Carrefour réside aussi dans ses formats de proximité. Entre 2018 et 2022, ils ont connu un développement rapide dans l'ensemble des pays, avec près de 3 500 ouvertures. Compte tenu du potentiel de croissance de ce format, Carrefour poursuit son expansion, avec un objectif de 2 400 ouvertures de magasins de proximité d'ici 2026, soit en moyenne 600 magasins en plus par an, essentiellement en franchise, en se concentrant sur les pays européens.

En France, les enseignes de centre-ville Carrefour City et Express facilitent les courses au quotidien, y compris dans les quartiers les plus excentrés, tandis qu'en zone rurale, Carrefour est présent avec les enseignes Market, Proxi et Contact, qui maillent le territoire au plus près de chaque consommateur. En 2023, cet ancrage territorial a été complété par l'enseigne Potager City, format de primeurs frais de proximité *(voir 1.3.1.1.)*. Les trois premiers magasins ont été ouverts à Paris en mars 2023, se présentant comme les ultra-spécialistes du frais, combiné à des prix de généraliste. Carrefour donne ainsi la priorité au goût, grâce à un grand choix de variétés de produits, ainsi qu'à l'ultra frais et aux circuits courts, avec des achats directs auprès des producteurs en transit de Rungis.

En Espagne dans les régions de Madrid, de Catalogne, d'Andalousie et de Valence, Carrefour a conclu un accord pour l'acquisition de 47 supermarchés et magasins de proximité qu'il prévoit de convertir aux enseignes Carrefour Market, Carrefour Express et Supeco. L'opération devrait être finalisée avant la fin du premier semestre 2024, permettant au Groupe de consolider sa position et de diversifier son réseau de magasins en Espagne.

Le Groupe étend également son réseau de proximité en Europe de l'Est. En Roumanie, Carrefour a finalisé la reprise des activités de 9 magasins de proximité Cora Urban dans le cadre de son accord avec le groupe Louis Delhaize. Le Groupe annonce également l'implantation de l'enseigne et des produits Carrefour en Bulgarie *via* l'extension de son partenariat avec le franchisé grec Retail & More : 20 magasins du réseau bulgare Parkmart passeront sous les enseignes Carrefour Market et Carrefour Express en 2024.

Un écosystème digital et une offre e-commerce unique

Objectif Carrefour 2026	
10 Mds€	**de GMV (*Gross Merchandise Value*) e-commerce en 2026**

À son réseau multiformat, Carrefour ajoute un autre élément de différenciation : le renforcement de son offre e-commerce et de son offre de services.

En 2023, l'activité e-commerce est restée dynamique, tirée par l'Amérique latine et la France. Carrefour a continué à gagner des clients et a réalisé dans l'e-commerce une GMV totale de 5,3 Mds€ (+ 26 % *vs* 2022). Le ROC e-commerce en 2023 est en forte amélioration, en ligne avec les objectifs fixés lors du *Digital Day*.

Grâce à sa culture digitale et data, le Groupe a mis en œuvre des solutions pour servir au mieux ses clients, avec par exemple le bouton anti-inflation, qui utilise l'intelligence artificielle pour suggérer des produits équivalents moins chers que ceux sélectionnés par les clients. Par ailleurs, le Groupe a pris le virage de l'Intelligence Artificielle Générative en vue d'enrichir l'expérience client. Carrefour a lancé en juin 2023 le chatbot « Hopla » sur carrefour.fr, première intégration de la technologie de ChatGPT sur le site internet d'un distributeur. Mis à disposition des clients pour faciliter leurs courses au quotidien, Hopla peut les aider à composer des paniers de produits en fonction d'un budget, de contraintes alimentaires ou proposer des idées de menus. Il intègre également des solutions anti-gaspillage. Plus de 5 000 fiches produits de la marque Carrefour ont été également enrichies avec la technologie d'OpenAI et mises en ligne sur carrefour.fr afin de fournir plus d'informations aux clients. À terme, Carrefour utilisera cette technologie pour la totalité de ses fiches produits.

La livraison à domicile s'est étendue dans l'ensemble des pays du Groupe en 2023. Leader sur ce segment, Carrefour propose des services diversifiés, afin de répondre à tous les cas d'usage, tous les consommateurs, que ce soit sur les canaux en propre ou sur les meilleures marketplaces.

En France, Carrefour renforce sa place de numéro 1 de la livraison à domicile, grâce à son service *Carrefour Livré Chez Vous* et *Carrefour Livraison Express* avec 31,6 % de part de marché en 2023 (+ 3,4 % *vs* 2022). Carrefour garde sa longueur d'avance sur UberEats, Deliveroo et Jow, avec plus de 2 000 magasins connectés sur au moins l'une de ces plateformes. Carrefour a poursuivi par ailleurs le développement de nouveaux services en 2023 : partenariat avec Rakuten sur le non alimentaire, carte de fidélité Carrefour et lancement de Carrefour XL sur UberEats, click and collect *via* Deliveroo.

À l'international, Carrefour confirme également son expertise sur la livraison à domicile, avec ses services en propre et avec ses partenaires, historiques (UberEats / Cornershop, Glovo, iFood ...) et plus récents (Mercado Libre au Latam, Just Eat Takeaway en Belgique et en Italie). L'ensemble des pays du Groupe, intégrés et gérés en Master Franchise, propose désormais une solution e-commerce pour les clients.

Le Groupe poursuit par ailleurs ses innovations dans de nombreux autres domaines : digitalisation des catalogues, livraison dans le frigo, utilisation des véhicules autonomes pour la livraison, enrichissement de l'application Carrefour pour mettre tout " Carrefour sous un même toit ", etc.

Carrefour n'oublie pas le e-commerce non-alimentaire et multiplie ses marketplaces, les fonctionnalités spécifiques comme le paiement en plusieurs fois et les extensions de garantie, ou encore les animations commerciales autour du Black Friday. L'offre allie grandes marques et marques propres, avec une sélection de produits exclusifs vendus en direct ou par des vendeurs tiers sur la marketplace. L'expérience se veut omnicanale : le client peut consulter des informations détaillées en ligne, et choisir une livraison à domicile ou un retrait en magasin. Carrefour renforce par ailleurs son activité digitale en ouvrant des boutiques virtuelles sur des marketplaces leaders de leur marché, avec par exemple Mercado Livre au Brésil ou Rakuten en France.

Le Groupe confirme ainsi l'objectif présenté lors du *Digital Day* d'atteindre une GMV e-commerce à 10 Md€ en 2026 ainsi qu'un résultat opérationnel courant des activités e-commerce en progression de 200 M€ en 2026 *vs* 2021.

La stratégie digitale du Groupe s'intègre également dans sa démarche de responsabilité sociale et environnementale. Carrefour vise la neutralité carbone de ses activités e-commerce à horizon 2030 (impact d'achat, du clic à la livraison, neutre), soit 10 ans avant l'objectif global fixé à 2040 [1] pour le Groupe.

Un enrichissement de l'offre de services

Carrefour enrichit son modèle omnicanal par une offre de services (Drive, livraison à domicile, livraison express) qui est à la fois un moyen d'attirer de nouveaux clients et de les fidéliser. Le Groupe étend cette offre grâce au digital pour l'intégrer aux parcours d'achat, l'utilisation des données clients donnant la possibilité de mieux cibler les opérations commerciales et de maîtriser le coût du risque.

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

Carrefour a mis en place de nouveaux services, à l'exemple d'installation de panneaux photovoltaïques pour les particuliers, et fourniture de contrat d'électricité verte. Plusieurs initiatives sur la seconde vie ont également été lancées, notamment via la collecte de produits multimédia dans certains magasins ou en ligne.

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

Les services financiers entrent également dans la stratégie digitale de Carrefour, en B2C comme en B2B. De nouvelles solutions ont été introduites en 2023, parmi lesquelles les offres « Buy now pay later » (acheter maintenant, payer plus tard) en magasin et les produits destinés aux seniors. Le Groupe s'est associé à MoneyGram, un des leaders mondiaux du transfert d'argent entre particuliers, pour ouvrir, dans les magasins de ses principaux pays en Europe et en Amérique latine, plusieurs centaines de comptoirs MoneyGram. Ils permettent aux clients Carrefour d'envoyer de l'argent à leurs proches de manière quasi instantanée et sécurisée vers plus de 200 pays et territoires. En France, Carrefour a lancé la Garantie Pouvoir d'Achat qui propose à ses clients quatre formules d'assurance pour faire face à leurs dépenses contraintes en cas de perte imprévue de revenus.

1.3.1.3 Carrefour, chef de file de la distribution responsable

Pour lutter contre le réchauffement planétaire, Carrefour réitère et accélère ses engagements en faveur de la transition climatique. Dans son secteur, le Groupe a acquis une crédibilité forte sur ces sujets, en étant précurseur dans l'élaboration et le suivi rigoureux d'une démarche RSE et de Transition Alimentaire, visible dans ses magasins à travers son programme Act for Food. Le Groupe s'est doté en 2022 d'une Direction de l'Engagement qui est chargée d'incarner son ambition dans les domaines de l'environnement, la diversité, l'inclusion et la solidarité. Carrefour a ainsi obtenu des notations extra-financières parmi les meilleures du secteur à l'échelle mondiale avec l'intégration du DJSI World, et une progression de 3 points par l'agence Moody's. Carrefour maintient par ailleurs sa notation AA par l'agence MSCI et Prime C+ par Oekom ISS. Le plan « Carrefour 2026 » intensifie ses initiatives et entend embarquer dans sa démarche l'ensemble de son écosystème, notamment ses fournisseurs.

La lutte contre les gaspillages

Le Groupe contribue à lutter contre toutes les formes de gaspillage et à promouvoir l'économie circulaire.

Objectif Carrefour 2026	
50 %	**de réduction du gaspillage alimentaire en 2025 (*vs* 2016) [2]**

Carrefour s'engage à réduire le gaspillage alimentaire en magasin conformément à l'objectif du *Consumer Goods Forum* de réduction de 50 % des déchets alimentaires en 2025 (*vs* 2016). Outre l'amélioration de la gestion des stocks en magasin, Carrefour met en œuvre des actions pour limiter les invendus

(1) Le plan d'action est différencié en fonction des postes d'émissions : les émissions générées par les produits commercialisés en e-commerce, les émissions générées par le déplacement des clients afin de retirer leur commande Drive en magasin, les émissions générées par le transport du dernier kilomètre, les émissions générées par le transport aval destiné à l'approvisionnement des sites e-commerce. Voir 2.1.4 Climat.
(2) Voir 2.4 Note méthodologique.

alimentaires : mise en avant de produits à date courte, transformation des fruits et légumes abîmés afin de leur offrir une seconde vie, partenariat avec des *start-ups* pour distribuer des invendus (Too Good To Go), etc. Le Groupe travaille avec ses fournisseurs pour réviser ou allonger les dates limites de consommation ou de durabilité minimale (DLC et DDM) pour éviter que des produits encore valables ne soient jetés. Carrefour optimise ses dons alimentaires *via* des partenariats avec les banques alimentaires dans la plupart des pays d'implantation. En 2023, ces dons ont représenté l'équivalent de 48 millions de repas. Pour les invendus alimentaires qui ne sont plus consommables, Carrefour fait appel aux filières de valorisation des biodéchets en biométhane.

En France, Carrefour a été la première enseigne de distribution à obtenir en mars 2023 le label national « anti-gaspillage alimentaire » pour son hypermarché de Montesson. Ce label, délivré pour trois ans, valorise les pratiques en matière d'approvisionnement et d'achat de marchandises alimentaires auprès des fournisseurs, de commercialisation des denrées alimentaires en magasin ainsi que de gestion des invendus et du don. À fin 2023, 10 hypermarchés et 4 supermarchés ont obtenu le label national « anti-gaspillage alimentaire ».

Objectif Carrefour 2026

100 %	**d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables en 2025**
20 000	**tonnes d'emballages économisés d'ici 2025 (en cumulé depuis 2017)**
100 %	**des déchets valorisés d'ici 2025 (1)**

Pour faire de Carrefour un leader de l'économie circulaire, le Groupe met en place des pratiques plus économes en ressources, notamment la valorisation des déchets, l'éco-conception et le recyclage des emballages plastiques, à l'origine d'une pollution majeure des océans. À l'horizon 2025, le Groupe s'engage à valoriser 100 % de ses déchets en magasin, via le recyclage ou la production d'énergie verte, et d'atteindre l'objectif de 100 % des emballages de ses produits à marque propre réutilisables, recyclables ou compostables. Fin mars 2023, Carrefour France a installé sur les parkings de six de ses magasins des kiosques de recyclage dans lesquels les clients peuvent déposer des produits usagés considérés comme non recyclables (poêles, collants, stylos, brosses à dents) en contrepartie d'un bon d'achat. Les déchets collectés sont pris en charge par TerraCycle. Cette solution qui combine économie circulaire et défense du pouvoir d'achat est une première en Europe.

Dans le cadre du « Défi zéro plastique », le Groupe a économisé 20 000 tonnes d'emballages, un objectif atteint en 2023 avec deux ans d'avance, et multiplie les innovations en ce sens : sacs en papier kraft et en coton bio au rayon fruits et légumes, sacs kraft à prix coûtant (9 centimes d'euros) en caisse, généralisation du vrac et du réemploi, etc.

En France, Carrefour va digitaliser 80 % de ses catalogues dès 2024 puis 100 % en 2026. Carrefour accélère le sourcing responsable et développe des offres de collecte, de revente et de location favorable à l'économie circulaire. En France, 130 magasins disposent d'un système de consigne.

Des engagements forts sur le climat et la biodiversité

Objectif Carrefour 2026

50 % **de réduction des émissions de GES liées au scope 1 et 2 d'ici 2030**
- 70 % d'ici 2040 (*vs* 2019)

En ligne avec les objectifs définis en 2015 par l'Accord de Paris sur le climat de la COP21 pour limiter le réchauffement climatique, Carrefour a rehaussé en 2021 son ambition pour limiter le réchauffement climatique, se fixant comme objectif de contribuer à la neutralité carbone *via* ses magasins en 2040 (scopes 1 et 2) et dès 2030 *via* ses activités de e-commerce. Ces objectifs définis pour les magasins intégrés (scopes 1 et 2) sont alignés avec une trajectoire de réduction des gaz à effet de serre (GES) en-dessous de 1,5° C. En prenant en compte les émissions de GES directes et indirectes sur la totalité des scopes 1, 2 et 3, les engagements du Groupe sont alignés avec une trajectoire bien en-dessous de 2° C et approuvés par l'initiative Science Based Target. Cet objectif est confirmé en 2023.

La mobilisation de l'écosystème sur la transition climatique

Objectif Carrefour 2026

Top 100 fournisseurs disposant d'une trajectoire 1,5 °C d'ici 2026 et 20 mégatonnes d'émissions de CO_2 économisées d'ici 2030 (2)

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

Dans son plan « Carrefour 2026 », le Groupe a invité ses 100 plus grands fournisseurs à se doter d'une trajectoire 1,5° C à l'horizon 2026. Il s'engage à déréférencer les fournisseurs qui ne respecteraient pas cette condition au terme du délai annoncé, ce qui représente un engagement inédit dans le secteur de la distribution. Fin 2023, 44 % des Top 100 fournisseurs du Groupe suivent une trajectoire 1,5° C et 947 000 tonnes de CO_2 ont été évitées.

(1) Voir 2.4 Note méthodologique.
(2) Voir 2.4 Note méthodologique.

Le Groupe développe des partenariats avec ses fournisseurs les plus avancés sur le sujet du climat. En 2023, Carrefour a renforcé sa collaboration avec le Groupe Bel, par un accord 360° inédit, au service d'une alimentation saine et durable pour tous et de la préservation du climat. Cet accord, effectif depuis le 1er février, comporte des objectifs économiques mais aussi environnementaux, et prévoit notamment le pilotage de l'empreinte carbone des produits Bel chez Carrefour.

Objectif Carrefour 2026	
500	**fournisseurs engagés au sein du Pacte Transition Alimentaire d'ici 2030** (1)

Carrefour a également créé le Pacte Transition Alimentaire, qui engage le Groupe et ses fournisseurs partenaires dans la transition alimentaire pour tous à transformer le système alimentaire en profondeur, en se focalisant sur cinq enjeux prioritaires : les emballages, la biodiversité, les choix plus sains, les produits plus sains et le climat. Ouvert à tous les fournisseurs du Groupe, le Pacte Transition Alimentaire offre une plateforme d'échange, de partage de bonnes pratiques et de découverte de nouvelles opportunités de collaboration. Fin 2023, 306 fournisseurs sont membres du Pacte Transition Alimentaire.

La lutte contre la déforestation et préservation de la biodiversité

Objectif Carrefour 2026	
100 %	**des productions sensibles pour la forêt, le bien-être animal, les sols, les ressources marines et les Droits Humains font l'objet d'un plan de mitigation des risques d'ici 2030** (2)

Carrefour est en pointe en matière de protection de la biodiversité, pour laquelle le Groupe a initié depuis plusieurs années un programme complet, ciblant toutes les matières premières sensibles. (3) Carrefour est également un fer de lance de la lutte contre la déforestation : dès 2010, le Groupe a pris l'engagement, dans le cadre du Consumer Goods Forum (CGF), d'aller vers le « zéro déforestation ».

Carrefour a mis fin à la distribution automatique de ticket de caisse dans tous ses magasins dès 2021 et progresse dans la digitalisation de ses prospectus. Dans un souci de préservation de l'environnement, le Groupe propose à ses clients détenteurs de la carte de fidélité ou de la carte Pass, de retrouver leur reçu directement sur leur application mobile Carrefour, ou dans leur espace client en ligne. Cette initiative s'inscrit dans une démarche plus globale de lutte contre la déforestation, les clients pouvant déjà retrouver les promotions, les catalogues, les coupons d'achat et leur Cagnotte Fidélité en ligne.

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

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

Carrefour se préoccupe également du bien-être animal. Dans ce cadre, le Groupe a confirmé que 100 % des œufs frais commercialisés (marque propre et marque nationale) seraient issus d'élevage sans cage en 2025 et atteint 62,8 % en 2023.

Les actions solidaires

Carrefour s'affirme comme leader de la distribution responsable à travers les actions de solidarité qu'il mène dans toutes ses implantations.

La Fondation Carrefour accompagne des initiatives solidaires en France métropolitaine et DROM-COM, ainsi que dans les pays d'implantation du Groupe. En 2023, elle a ainsi soutenu 77 projets dont 10 à travers son appel à projet " Ensemble pour la Transition Alimentaire", avec une vocation de soutien territorial auprès des acteurs associatifs.

Pour la seule fin d'année 2023, le Groupe a offert 1 million d'équivalents repas supplémentaires aux associations dont il est partenaire. Engagé à leurs côtés depuis longtemps, Carrefour leur apporte son soutien à travers :

- le don de denrées alimentaires issues des entrepôts, ramasses magasins. En 2023, celles-ci ont permis de distribuer l'équivalent de 31,4 millions de repas en France et 48 millions à l'échelle du Groupe ;
- le don de produits non-alimentaires. Il s'élève à 3 832 tonnes soit 8 353 231 produits ;
- le mécénat financier, par le biais de sa Fondation, qui soutient notamment l'achat de produits de première nécessité.

Carrefour poursuivra en 2024 ses actions en faveur de l'alimentation pour tous et recentrera le mandat de la Fondation Carrefour sur la lutte contre la précarité alimentaire des plus vulnérables

(1) Voir 2.4 Note méthodologique.
(2) Voir 2.4 Note méthodologique.
(3) Les matières premières sensibles sont l'huile de palme, le bois et le papier, le boeuf brésilien, le soja, le cacao, les produits issus de la pêche et d'une aquaculture responsable, certaines matières premières textiles (coton, laine, cachemire).

Le Pôle Solidarité Groupe & France travaille en étroite collaboration avec les partenaires associatifs du Groupe avec lesquels se mobilisent les magasins, des collaborateurs et la philanthropie en faveur de l'intérêt général.

Par des dispositifs variés tels que les collectes de denrées, les produits-partage, le don en caisse, Carrefour s'investit, entre autres, en faveur des Banques Alimentaires (dans tous ses pays d'intervention), d'Action contre la Faim (Italie), La Croix Rouge (Espagne, Roumanie et Pologne), Pink Ribbon (Italie et Belgique), Ação da Cidadania (Brésil), Unicef (Argentine), etc.

En France, Carrefour a noué en janvier 2023 un partenariat renforcé et multicanal en faveur de l'opération Pièces jaunes, qu'il accompagne depuis 20 ans. Le Groupe a par ailleurs soutenu pour la 16ème année consécutive la Collecte Nationale des Restos du Cœur en mars et s'est mobilisé pour répondre à son appel début septembre par le biais d'un don exceptionnel de produits.

L'aide d'urgence

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

En 2023, suite aux séismes qui se sont produits en Turquie et en Syrie, Carrefour France a lancé une collecte de fonds en caisse au profit de la Croix-Rouge française. Au Maroc, Carrefour a apporté son soutien aux victimes du tremblement de terre en partenariat avec la Banque Alimentaire. La Fondation Carrefour est également venue en aide aux victimes en attribuant une dotation exceptionnelle destinée à l'achat de denrées de première nécessité.

1.3.2 INVENTER LE GROUPE DE DEMAIN

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

1.3.2.1 Une organisation plus simple et plus performante

Objectif Carrefour 2026

Transformation des processus opérationnels afin de générer 4 Mds€ d'économies de coûts à 2026 (*vs* 2022)

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

Une empreinte géographique optimisée

Le Groupe poursuit le rééquilibrage de son empreinte géographique dans d'excellentes conditions. En 2023, le Groupe a finalisé la cession de Carrefour Taïwan à Uni-President, l'intégration de Grupo BIG au Brésil et l'acquisition des activités du Groupe Louis Delhaize en Roumanie. Carrefour a également annoncé l'acquisition majeure des enseignes Cora et Match en France, dont la finalisation est attendue à l'été 2024. Carrefour se recentre et renforce ainsi sa présence dans ses 2 marchés clés, l'Europe et l'Amérique latine, où le Groupe réalise respectivement 74 % et 26 % de son chiffre d'affaires et compte 12 197 et 1 587 magasins. Cette optimisation géographique ouvre un considérable potentiel de mutualisation à exploiter, notamment en Europe. La nouvelle organisation de Carrefour, mise en œuvre depuis 2023, permet de renforcer la compétitivité de tous les pays du Groupe, notamment les plus petits, qui réduiront leurs coûts de sièges et bénéficieront d'une expertise bien plus riche à l'échelle du Groupe, qui constitue un atout face à leurs concurrents locaux.

La maximisation des synergies opérationnelles

Objectif Carrefour 2026

Massification des achats à l'horizon 2026 :
Plus de 50 % en PGC
(Produits de Grande Consommation)
Plus de 30 % en produits frais
Plus de 70 % en non-alimentaire

Carrefour a accéléré la massification de ses achats en Europe en 2023. La mutualisation des achats marchands du Groupe en Europe est montée en puissance avec la pleine opérationnalisation de la centrale européenne d'achat unique à destination des grands fournisseurs internationaux de PGC (Produits de Grande Consommation), Eureca, qui a produit ses premières optimisations. Les quatre fournisseurs prévus sur l'année 2023 sont pleinement opérationnels et une nouvelle vague d'une quinzaine de fournisseurs supplémentaires est en cours pour 2024. L'objectif est d'embarquer une trentaine de fournisseurs à l'horizon 2025 et d'atteindre plus de 50 % des achats massifiés en PGC à horizon 2026 (+ 50 pts).

Pour les produits frais, l'ambition est de réaliser d'ici 2026 30 % d'achats massifiés (+ 20 pts), en renforçant les capacités de la centrale d'achat Socomo pour le frais importé.

Les achats non-alimentaires, en marques propres et marques nationales/internationales, seront également optimisés grâce à la mise en place d'une organisation et d'un modèle commercial centralisé à l'échelle européenne, avec un objectif de 70 % d'achats mutulisés à horizon 2026 (+ 50 pts).

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

La mutualisation et la digitalisation des fonctions experts et supports

Le plan « Carrefour 2026 » vise à mettre en place une organisation plus simple au sein du Groupe. En Europe, les fonctions expertes et fonctions supports du Groupe sont mutualisées : les premières (tech et data, services financiers) afin de gagner la guerre des talents et d'accroître la force de frappe du Groupe et les secondes (ressources humaines, finance) dans une logique d'optimisation de la performance. Des pôles d'expertise centralisant les talents sont créés à l'échelle européenne, aux endroits où ils sont le plus pertinents (à l'instar de la centrale d'achats Eureca, implantée à Madrid), afin de permettre aux pays de se concentrer sur leur cœur de métier, le commerce. Cette nouvelle organisation se traduit par des réductions d'effectifs dans les sièges, auxquelles chaque pays contribue. Les sièges se recentrent sur les fonctions régaliennes : marques, stratégie, juridique... En 2023, la mutualisation des fonctions centrales à l'échelle européenne s'est rapidement mise en place. La réorganisation et l'optimisation des fonctions support des sièges se sont poursuivies, notamment en France.

Carrefour poursuit également la refonte de ses processus opérationnels en s'appuyant sur des solutions digitales. Au niveau des processus métiers et supports, toutes les fonctions sont concernées : assortiment, *pricing* et processus internes. La définition de l'assortiment national PGC est automatisée à plus de 80 %. Des outils d'adaptation de l'offre à la zone de chalandise du magasin et d'optimisation des catalogues promotionnels, basés sur l'intelligence artificielle, sont mis en place. En 2023, Carrefour a accéléré la mise en œuvre de solutions d'Intelligence Artificielle (IA) avec un effet positif sur les opérations. La nouvelle solution « *assortiment builder* » a permis d'améliorer la pertinence de nos assortiments grâce à l'IA tout en améliorant la rentabilité ; l'outil « *promo optimizer* » a été déployé en France pour aider les équipes de vente à optimiser les promotions et leurs marges grâce à des algorithmes. Carrefour a également démarré l'utilisation de la GenAI pour ses processus internes d'achats : une solution est en cours de développement pour accompagner les équipes de la Direction des Achats Non Marchands dans leurs tâches quotidiennes, par exemple l'analyse comparative de devis ou l'analyse de contrats.

La *supply chain* et les opérations magasin sont également au cœur de cette transformation digitale. Nous avançons sur toute la chaîne, du fournisseur jusqu'aux rayons des magasins : mécanisation des entrepôts, pilotage du taux de remplissage des camions, planification des tournées, automatisation de la prévision et de la gestion de la commande et des stocks en magasins, etc. L'application « easy prep », développée en interne, modernise la préparation de commande pour nos préparateurs en entrepôts, grâce à une reconnaissance vocale couplée à une interface intuitive. 3 700 préparateurs en bénéficient déjà actuellement sur près de 30 entrepôts.

Le Groupe prévoit par ailleurs de créer des *"tech centers"* pour servir de façon efficiente et innovante l'ensemble des géographies du Groupe, commençant par l'Europe.

Enfin, *via* Dastore, son fonds de Venture Capital, Carrefour a investi dans 13 *start-ups* sur 4 verticales : e-commerce et future of grocery, fintech, impact et data et tech pour les opérations. Plus de la moitié de ses *start-ups* ont vu leur solution déployée chez Carrefour ou sont en cours de test pour les plus récentes. Au delà de ses investissements et grâce à l'écosystème Dastore, Carrefour a pu également nouer de très nombreux partenariats avec des *start-ups*, afin de développer de nouvelles solutions *retail* autour de la data, l'intelligence artificielle, les opérations en magasins, la cybersécurité, l'impact environnemental, l'expérience client omnicanale et les processus internes de l'entreprise.

1.3.2.2 La franchise au cœur de notre modèle

Objectif Carrefour 2026

Ouverture de 10 nouveaux marchés d'ici 2026

La franchise est au cœur du modèle économique de Carrefour, qui met à disposition de ses franchisés son savoir-faire en matière de distribution alimentaire et non-alimentaire, la forte notoriété de ses marques et enseignes, son assortiment de marchandises, ses méthodes commerciales et ses normes de qualité, d'hygiène et de sécurité. Deux modèles cohabitent : la location-gérance et la franchise simple. Dans le cadre de la location-gérance, Carrefour détient le fonds de commerce et le locataire-gérant a la responsabilité de l'exploitation. Ce modèle est le plus répandu pour les magasins hypermarchés et supermarchés non-intégrés. Le second modèle est celui de la franchise simple dans lequel le franchisé détient le fonds de commerce, seul ou en association avec Carrefour. Les contrats de location-gérance sont renouvelés chaque année, les contrats de franchise ont une durée supérieure, de l'ordre de 7 ans en moyenne. L'essentiel de la rémunération de Carrefour pour ces deux types de contrats provient de son activité de fournisseur auprès de ces magasins, complétée par la perception de cotisations et, dans le cadre de la location gérance, d'un loyer pour le fonds de commerce.

A fin 2023, le Groupe compte 8 865 magasins franchisés dans les 8 pays où Carrefour opère en direct (dont 5 336 en France), soit 72 % des magasins dans ces pays. Les franchisés et locataires-gérants participent pleinement au développement et à la performance du Groupe ; Carrefour accorde une importance particulière au dialogue et à la garantie de services et d'assistance de qualité pour ces partenaires. Le Groupe souhaite renforcer ce modèle et le placer au cœur de son fonctionnement. La franchise représente une solution pertinente pour tous les formats de Carrefour, y compris certains hypermarchés, pour lesquels la location-gérance a démontré son efficacité.

Depuis 2018, la franchise a représenté 90 % des ouvertures de magasins en Europe. Le Groupe entend conserver ce rythme d'expansion sur le continent et poursuivre les conversions en franchise et en location-gérance, selon des critères objectifs de performance et sur la base d'une évaluation annuelle. En France, Carrefour a poursuivi la transformation du mode d'exploitation de ses magasins ; les 16 hypermarchés et 25 supermarchés prévus pour 2023 ont été passés en franchise/location gérance. Le Groupe prévoit de basculer 16 autres hypermarchés et 21 supermarchés en location-gérance en 2024.

Le Groupe est également présent dans plus de 30 autres pays au travers de contrats de partenariats en franchise. En 2023, le Groupe a ainsi pris pied sur trois nouveaux marchés : la Mongolie, Israël et la Bulgarie. Un nouveau partenariat en République Tchèque a été annoncé pour 2024. Au total, le Groupe vise l'ouverture entre 2022 et 2026 de 10 nouveaux marchés via des partenaires internationaux, essentiellement en Europe Centrale, en Afrique, au Moyen-Orient et en Amérique latine.

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

1.3.2.3 Le développement de nouveaux métiers

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

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

La valeur des données propriétaires de Carrefour, qui représentent 10 milliards de transactions et 80 millions de foyers clients dans le monde, constituent la meilleure offre *Data & Retail Media d'Europe*. Le Groupe a précocement mesuré le potentiel de cette activité et a orchestré sa montée en puissance en créant à l'automne 2021 sa plateforme Carrefour Links, qui permet aux partenaires industriels de Carrefour de réaliser leurs campagnes marketing sur l'ensemble des espaces du Groupe et d'en mesurer l'impact réel de bout en bout.

Devant le succès rencontré par Carrefour Links, le Groupes'est associé avec un expert du secteur, Publicis, pour créer la filiale commune Unlimitail, détenue à 51 % par Carrefour, qui ambitionne de devenir un leader du *Retail media* européen. Bénéficiant à la fois des technologies avancées de Publicis, ainsi que des connaissances et de l'expertise de Carrefour dans le domaine du *Retail media*, Unlimitail vise à couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur du *Retail media*, de la création d'inventaires à la commercialisation complète de solutions aux annonceurs et aux sites marchands, en Europe et en Amérique latine.

Le Groupe ambitionne ainsi de devenir un « Carrefour d'audience » capable d'opérer des services médias pour le compte d'autres entreprises.

Unlimitail, dont le lancement a été annoncé en juin 2023 à VivaTech, comptait déjà à cette date 13 partenaires commerciaux représentant 120 millions de clients et 1,5 milliard de pages visitées tous les mois dans le monde. Unlimitail a annoncé ses cinq premiers partenariats média (Le Figaro, JCDecaux, DOOH, M6, France Télévisions et Brut), qui renforcent son engagement à proposer une approche globale et intégrée du *Retail media*. Avec Unlimitail, la transformation digitale de Carrefour prend une nouvelle dimension et permet au Groupe d'accéder à un marché au très fort potentiel de croissance. Cette nouvelle initiative devrait contribuer à atteindre les +200 M€ de résultat opérationnel courant additionnel ciblé par Carrefour à horizon 2026 (*vs* 2021).

Le déploiement de projets de transformation urbaine

Objectif Carrefour 2026	
500 M€	**de création de valeur *via* les opérations de transformation urbaine en France à l'horizon 2030**

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

En France, Carrefour a identifié une centaine de sites pouvant faire l'objet d'opérations de transformation *via* la construction de logements, bureaux, commerces et espaces de loisirs. Le Groupe s'est engagé dans le cadre de « Carrefour 2026 » à réaliser 100 opérations de mixité urbaine d'ici 2026, incluant la création de 25 000 logements sur un périmètre d'une surface totale de 1,5 million de m^2 à construire, permettant de créer 500 M€ de valeur à l'horizon 2030. En 2023, le Groupe s'est notamment associé à Nexity pour créer un véhicule de portage foncier « Villes et Commerce » destiné à revaloriser à terme 76 sites Carrefour répartis sur l'ensemble du territoire français. Ces 76 sites représentent environ 800 000 m2 ; leur développement devrait permettre la création de 12 000 logements, 120 000 m2 de commerces, dont la reconstitution de certains magasins, 10 000 m2 de bureaux et activités et 17 000 m^2 d'hôtellerie. La reconversion de 76 sites devrait permettre de générer à terme près de 70 % de l'objectif de 500 M€ de création de valeur. Le véhicule de portage a démarré ses activités sur l'apport d'un premier panier de 69 sites par Carrefour et sera complété sur le 1er semestre 2024 des sites manquants.

Au Brésil, le Groupe entend rassembler ses actifs immobiliers (Carrefour, Atacadão et Grupo BIG) au sein d'une foncière privée. Carrefour prévoit d'en ouvrir le capital à des partenaires immobiliers minoritaires, afin d'accompagner son futur développement et de saisir des opportunités de création de valeur.

Une politique de transition énergétique ambitieuse

Objectif Carrefour 2026

- **Doubler les investissements destinés à réduire la consommation énergétique entre 2023 et 2026.**
- **Réduire la consommation énergétique de 20 % à horizon 2026 (*vs* 2019).**

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

À l'heure où la sobriété énergétique est un impératif, Carrefour a doublé ses investissements destinés à réduire sa consommation énergétique, les passant à 200 M€ par an de 2023 à 2026, pour atteindre une réduction de 20 % à horizon 2026 au niveau du Groupe et dès 2024 pour la France (atteint en 2023), en ligne avec l'objectif de 27,5 % de réduction à horizon 2030.

Dans la continuité de cet engagement pour la sobriété énergétique en 2022, avec la signature des chartes EcoWatt et Ecogaz, Carrefour s'est engagé en 2023 à réduire de 10 % la consommation en eau de ses magasins en France d'ici 2025, soit l'équivalent de 40 piscines olympiques.

Le Groupe propose également de nouvelles options de mobilité durable. Il s'est associé à HysetCo, chef de file européen de la mobilité hydrogène, afin de déployer cinq stations de distribution d'hydrogène en Ile-de-France d'ici l'été 2024. Ouvertes au public 7j/7 et 24h/24 ces stations permettront d'étendre sensiblement le réseau francilien de distribution d'hydrogène et d'alimenter les véhicules des particuliers et des professionnels de la région.

Le Groupe s'est par ailleurs fixé pour objectif de produire 1 TwH d'électricité théorique par an dès 2027 en France, en Espagne et au Brésil. Carrefour a sélectionné plusieurs partenaires pour la production d'énergie photovoltaïque en France, et a préparé en Espagne la sélection d'opérateurs.

1.3.2.4 Renforcer l'inclusion

Les ambitions du Groupe sont portées par ses collaborateurs dans le monde. Dans un grand nombre de ses pays d'implantation, Carrefour est l'un des premiers employeurs privés, ce qui lui donne une responsabilité sociale et sociétale particulière. La Direction de l'Engagement, créée par le Groupe en février 2022 pour incarner ses ambitions sociétales, comporte un pôle Diversité et Inclusion, qui s'attache à traiter ces sujets.

Objectif Carrefour 2026

Score minimum de recommandation employeur de 7,5/10 attribué chaque année par les équipes

Une promotion accrue de la diversité au sein du Groupe

Carrefour est attaché, depuis sa création, à refléter et intégrer la diversité et la mixité sociale de ses lieux d'implantation. « Promouvoir la diversité » est l'une des trois ambitions du pilier « Grandir et avancer ensemble » du programme managérial et culturel Act for Change. Le Groupe s'est engagé très tôt dans la promotion de la diversité, en signant en 2004 la Charte de la diversité qui vise à donner à tous, et dans tous les pays, les mêmes opportunités d'évolution professionnelle et d'égalité lors du recrutement. Après avoir signé en 2022 la charte d'engagement LGBT+ avec l'Autre Cercle, association de référence pour l'inclusion des personnes LGBT+ dans le monde du travail, Carrefour a renforcé en 2023 ses engagements pour l'inclusion des personnes LGBT+ en signant un partenariat avec la Fondation Le Refuge pour aider et accompagner vers l'emploi les jeunes LGBT+ en situation d'exclusion. Le Groupe renforce également ses actions de sensibilisation auprès de ses équipes et de ses clients afin que chacune et chacun soit respecté(e) dans sa différence, puisse évoluer sans aucune discrimination ou sans préjugé au sein de l'entreprise, quelles que soient son orientation sexuelle ou son identité de genre.

Le Groupe a par ailleurs lancé en mars 2023 une première enquête inédite en France, en interrogeant ses salariés sur leurs parcours et leurs origines, de manière 100 % anonyme et volontaire, afin d'obtenir une représentation de la diversité au sein de ses collaborateurs et de mener une politique volontariste de promotion de la diversité des origines et des minorités au sein de ses fonctions d'encadrement. Sur la base de cette enquête, qui sera renouvelée en 2026, le Groupe a annoncé en mars 2024 la mise en oeuvre d'un plan action pour promouvoir la diversité d'origine en son sein, avec pour ambition de modifier le visage de l'entreprise à l'horizon 2026.

Le Groupe a par ailleurs obtenu la note maximale de 5/5 lors de son dernier audit du label "GEEIS Diversité" mené par le Bureau Véritas pour l'entité Groupe, qui reflète son engagement en faveur de la diversité.

Le Handicap

Objectif Carrefour 2026	
15 000	**collaborateurs en situation de handicap en 2026**

Plus de vingt ans après la signature de son premier accord sur l'emploi de personnes en situation de handicap au sein des hypermarchés français, le Groupe a décidé de faire du handicap la grande cause de son plan stratégique « Carrefour 2026 ». Carrefour se donne l'ambition, à l'échelle du Groupe, de faire passer le nombre de ses collaborateurs en situation de handicap de 13 358 en 2023 (soit 4,3 % de ses salariés) à plus de 15 000 en 2026.

En 2023, Carrefour a multiplié les initiatives en faveur des personnes en situation de handicap. Deux ans après la mise en place des heures silencieuses, le Groupe a réaffirmé son engagement en faveur des clients présentant un trouble du spectre de l'autisme en équipant ses hypermarchés de plans sur les barres d'appui des chariots permettant de s'orienter plus aisément. Un « espace calme » pour s'isoler à tout moment dans un endroit préservé de l'agitation est en test dans des hypermarchés équipés de cabines d'essayage.

Le premier magasin Carrefour handi-accessible de France a été inauguré en décembre 2023. Le Groupe a pour ambition d'étendre ce modèle d'ici l'été 2024 à dix hypermarchés français, et à environ une cinquantaine de magasins de proximité à Paris. Le magasin handi-accessible de Villeneuve-La-Garenne a été pensé pour pallier les cinq principaux irritants des clients en situation de handicap : le passage en caisse, l'orientation dans le magasin, la praticité du parcours d'achat, l'accessibilité numérique et l'offre de produits adaptés à leurs besoins. Parmi les initiatives mises en place, Carrefour prévoit : un accueil handicap, pour prendre en charge des clients dès l'entrée du magasin ; des équipements adaptés pour un parcours de courses optimal ; des bandes de guidage au sol pour que les clients puissent se déplacer plus facilement ; une offre de produits non alimentaires adaptés aux clients en situation de handicap (des jouets d'éveil pour favoriser la motricité, des téléphones à grosses touches, des livres audio, etc.). Ces initiatives complètent les mesures déjà déployées, telles que les heures silencieuses, l'apprentissage de la langue des signes française ou encore les espaces calmes. Chaque magasin pourra mettre en œuvre une ou plusieurs initiatives en fonction des besoins identifiés par les clients.

Carrefour a également organisé un grand concours d'innovation avec VivaTech pour davantage d'inclusion des personnes en situation de handicap dans ses magasins. Les solutions handi-accessibles proposées par les trois *start-ups* gagnantes sont testées dans l'hypermarché laboratoire en termes d'inclusion à Villeneuve-la-Garenne. Carrefour a par ailleurs annoncé l'installation, dans plus de 800 magasins en France, des produits de la marque Café Joyeux, une entreprise solidaire et inclusive qui forme et emploie des personnes en situation de handicap cognitif ou mental. Le Groupe a enfin annoncé son soutien au Comité Paralympique et Sportif Français, avec la mise en place d'un partenariat qui vise à financer le programme ESMS & Clubs qui contribue à développer la pratique sportive des personnes en situation de handicap sur l'ensemble du territoire français.

L'égalité femmes-hommes

Objectif Carrefour 2026	
35 %	**de femmes dirigeantes (*Top 200*) d'ici 2025 (1)**

Au 31 décembre 2023, le Groupe emploie 168 043 collaboratrices, soit 55 % de ses effectifs. De nombreux dispositifs assurent l'égalité femmes-hommes en son sein : politique de rémunération équitable, accès à la formation pour tous, aménagements facilitant l'équilibre des temps (horaires en îlots (2)). Carrefour met un point d'honneur à accompagner et former l'ensemble de ses collaboratrices, employées ou managers, en leur proposant des programmes de leadership (coaching individuel, mentorat), afin d'augmenter leur représentation parmi les instances dirigeantes du Groupe. Cette politique permet à Carrefour de faire progresser la part des femmes dans l'ensemble des postes de management. Fin 2023, les femmes représentaient ainsi 29 % du « *Top 200 managers* » du Groupe et plus de 30 % du COMEX Groupe.

Carrefour France a lancé une initiative majeure pour la santé des femmes au travail en accordant douze jours d'absence rémunérée sur l'année à ses salariées souffrant d'endométriose, ainsi que trois jours suite à une fausse couche et une journée dans le cadre d'une procréation médicalement assistée. Ces mesures se sont accompagnées d'une vaste campagne de sensibilisation interne sur la santé au féminin.

1.3.2.5 Renforcer la cohésion du Groupe

L'ascension sociale

Objectif Carrefour 2026	
50 %	**de salariés, au minimum, ayant accès à une formation tous les ans**

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

(1) Voir 2.4 Note méthodologique.
(2) L'organisation des horaires en îlots est un système basé sur le volontariat, offrant aux collaborateurs concernés la possibilité d'organiser eux-mêmes leurs horaires en concertation avec leurs collègues dans le respect d'un plan de charge établi par son chef de secteur. Cette organisation a été généralisée au sein du secteur caisses des hypermarchés Carrefour par un accord collectif en 2010 pour favoriser la conciliation de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et mieux satisfaire les intérêts des clients.

L'École des Leaders, école de formation interne dédiée aux collaborateurs à potentiel, est venue apporter un cadre à l'ascenseur social de Carrefour. Ce dispositif a été lancé en Argentine et en Espagne en 2018 avant de se déployer dans de nombreux pays du Groupe en 2021 : France, Pologne, Italie, Roumanie et Belgique. Il constitue un levier de promotion de la diversité et de l'égalité professionnelle chez Carrefour, permettant aux équipes d'évoluer vers des postes de management, à des managers vers des postes de responsables de pôle et à des responsables de pôle vers le poste de direction. Pour accélérer l'accès à des fonctions d'encadrement, Carrefour a annoncé en 2022 le doublement des promotions de l'École des Leaders. Ainsi, 5000 nouveaux collaborateurs seront diplômés à l'horizon 2026.

La formation

Carrefour se donne pour ambition d'être un leader mondial du *Digital Retail* avec une stratégie fondée sur une approche « *data-centric, digital first* », présentée lors du *Digital Day*. Tous les pays du Groupe développent ainsi des programmes pour permettre à leurs collaborateurs de mieux appréhender la culture numérique. Pour accompagner chacun vers les métiers de demain et les nouveaux modes de travail, 100 % des collaborateurs du Groupe recevront une formation au digital d'ici 2024 au travers de la *Digital Retail Academy*, soutenue par Google. Depuis le lancement du programme, 240 000 salariés ont été formés : les salariés des magasins et entrepôts en France, Italie et Espagne avec le serious game Tous Digital, les sièges avec des programmes de montée en compétence sur la data (data green belt), etc.

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

Le plan d'actionnariat salarié

Carrefour possède un modèle social fort, qui vit grâce à une culture de dialogue solidement ancrée ainsi qu'à l'existence d'accords sur tous les sujets majeurs concernant les collaborateurs, des conditions de travail à l'évolution de la rémunération. Afin d'approfondir ce modèle et d'associer directement l'ensemble des collaborateurs à la réussite et la création de valeur du Groupe, Carrefour a lancé le 1er mars 2023 le Plan d'actionnariat salarié Carrefour Invest, proposé aux 335 000 collaborateurs du Groupe.

Ce plan, populaire, sécurisé et engagé, traduit la volonté de Carrefour d'associer ses équipes à la performance de l'entreprise dans des conditions privilégiées et de leur permettre d'accompagner l'entreprise dans ses engagements en matière de RSE, au travers du financement de projets sociaux et environnementaux. Plus de 30 000 salariés sont devenus actionnaires dans les 8 pays du Groupe à l'occasion de cette opération. Au Brésil, plus de 3 000 collaborateurs ont participé à une offre locale spécifique de titres Carrefour Atacadão.

1.3.3 UN MODÈLE COMPÉTITIF, CRÉATEUR DE VALEUR

Fort de son modèle renforcé et de ses projets de développement, le Groupe se fixe l'objectif de poursuivre sa dynamique de gains de parts de marché dans ses géographies clés sur toute la durée du plan « Carrefour 2026 », afin de garantir sa croissance régulière. Pour maintenir ce niveau de compétitivité, le Groupe poursuit ses plans d'économies. Carrefour a démontré sa capacité à contrôler son modèle économique et a atteint son objectif annuel d'économies de coûts d'un milliard d'euros, avec 1 060 M€ en 2023.

Cette dynamique de croissance, combinée à un modèle économique optimisé et aux synergies attendues de l'intégration de Grupo BIG au Brésil, dont l'objectif de 2 Mds de Réal brésiliens d'EBITDA à l'horizon 2025 a été confirmé en 2023, contribueront à la croissance de l'EBITDA et du Résultat Opérationnel Courant.

L'augmentation des investissements annuels

Pour mettre en œuvre le plan stratégique « Carrefour 2026 », le Groupe a relevé son objectif d'investissements annuels à 2 Mds€ par an (contre 1,7 Mds€ précédemment). Cette enveloppe de CAPEX permet notamment de doubler à 200 M€ (contre 100 M€ auparavant) le montant alloué aux projets de transition énergétique et d'accompagner le déploiement de la méthode « Maxi » dans tous les magasins européens (avec environ 50 M€ ajouté au budget annuel de *remodeling* des magasins). Elle intègre également 600 M€ alloués à la transformation digitale du Groupe, comme annoncé lors du *Digital Day* de 2021. En 2023, le Groupe a investi 1 850 M€.

Un profil puissant et résilient

Le Groupe considère que la solidité de son bilan constitue un atout clé dans le contexte macroéconomique actuel et des mutations à l'œuvre dans son secteur. Carrefour souhaite ainsi maintenir une notation de crédit « Solid Investment Grade » pendant la durée du plan.

Les liquidités générées permettront de verser chaque année un dividende en numéraire en croissance annuelle d'au moins 5 %. En 2023, cette croissance a été de 55 %. Parallèlement, le Groupe poursuit sa politique de rachat d'actions amorcée en 2021 avec des programmes annuels. Le programme de 800 M€ de rachat d'actions en 2023 a été réalisé comme prévu.

Le plan « Carrefour 2026 » est donc un plan de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes du Groupe, et notamment pour ses actionnaires, parmi lesquels compteront désormais les actionnaires salariés qui ont souscrit à "Carrefour Invest".

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

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

1.4 Modèle d'affaires – parties prenantes et activités

1.4.1 SYNTHÈSE DU MODÈLE D'AFFAIRES

Digital Retail Company

Carrefour a posé son modèle de *Digital Retail Company* lors du *Digital Day* du 9 novembre 2021. Cette stratégie, fondée sur une approche « *data-centric, digital first* » est mise en œuvre autour de quatre axes clés : l'accélération de l'activité e-commerce, la montée en puissance des activités *Data & Retail Media,* la digitalisation des services financiers et la transformation, par le digital, des opérations traditionnelles de distribution, qui contribue à l'amélioration de l'expérience client et de l'efficacité opérationnelle, aux sièges comme en magasins. En 2023, Carrefour a rapidement adopté et mis en place les nouvelles possibilités offertes par l'intelligence artificielle générative.

Notre modèle d'affaires

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

1.4.2 CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE

Carrefour soutient les 17 objectifs de développement durable (ODD) adoptés par les pays de l'ONU en 2012 lors de la Conférence de Rio, en vue de relever les défis urgents auxquels le monde est confronté sur les plans écologique, politique et économique. Le Groupe est aussi membre du Global Compact. Les objectifs du Groupe et notamment ceux de son Indice RSE et Transition Alimentaire sont alignés avec ces ODD prioritaires.

1 - PAS DE PAUVRETÉ

Contribution aux ODD

→ Mener des actions de solidarité alimentaire pour valoriser les invendus des magasins : soutien aux banques alimentaires et aux associations. En 2023, les dons du Groupe ont représenté l'équivalent de 48 millions de repas.
→ Se mobiliser pour une transition alimentaire solidaire avec la Fondation Carrefour.

Objectifs du Groupe

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

2 - FAIM ZÉRO

Contribution aux ODD

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

Objectifs du Groupe

→ 50 % de réduction des déchets alimentaires en 2025 vs 2016.
→ 8 Milliards de chiffre d'affaires via des produits certifiés durables (+40 % vs 2022)[1] .

3 - BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE

Contribution aux ODD

→ Proposer des produits en magasin avec un bénéfice nutritionnel, proposer un nutri score pour permettre aux consommateurs d'avoir une alimentation saine et équilibrée, adaptée à tous les régimes.
→ Mettre en place un ensemble d'exigences et de procédures afin de garantir la qualité et la conformité des produits qu'il distribue.
→ Garantir le bien-être de l'ensemble des collaborateurs au travail.

Objectifs du Groupe

→ Assurer la qualité et la sécurité des produits Carrefour.
→ 100 % des pays ont déployé un plan d'actions « Mieux se nourrir ».
→ Retrait de 2 600 tonnes de sucre, de 250 tonnes de sel et 20 nouvelles substances controversées (soit 120 au total depuis 2018).

4 - ÉDUCATION DE QUALITÉ

Contribution aux ODD

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

Objectifs du Groupe

→ Emploi de 15 000 salariés en situation de handicap en 2026 (+ 50 % vs 2022).
→ 100 % des collaborateurs formés au digital d'ici 2024, au travers de la Digital Retail Academy.

5 -ÉGALITÉ DES SEXES

Contribution aux ODD

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

Objectifs du Groupe

→ 35 % de femmes dirigeantes (top 200) d'ici 2025.
→ Maintien du niveau de maturité selon le référentiel GEEIS dans tous nos pays.

6 - EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT

Contribution aux ODD

→ Sensibiliser, former et contrôler les fournisseurs des industries textiles sur la gestion et l'efficience des processus consommateurs d'eau et de produits chimiques, à travers le programme « Clean water project », lancé en 2016.
→ Réduire l'utilisation de pesticides (agriculture biologique et agroécologie) et développer des produits certifiés plus respectueux de l'environnement (EcoLabel).

Objectifs du Groupe

→ 100 % des sites de production des fournisseurs clés du textile intégrés formés et travaillant sur des plans correctifs.
→ 100 % des Filières Qualité Carrefour engagées dans une démarche agro-écologique d'ici 2025.

7 - ÉNERGIES PROPRES ET D'UN COÛT ABORDABLE

Contribution aux ODD

→ Améliorer l'efficacité énergétique des magasins et développer l'utilisation d'énergies renouvelables.
→ Réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à ses activités et engager l'ensemble des acteurs et principalement ses fournisseurs dans une transition bas carbone.

Objectif du Groupe

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

8 - TRAVAUX DÉCENTS ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE

Contribution aux ODD

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

Objectif du Groupe

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

9 - INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE

Contribution aux ODD

→ Soutenir nos fournisseurs au travers de contrats tripartites et long-terme (ex : producteurs bio, Filières Qualité Carrefour).
→ Favoriser l'innovation en lien avec la transition alimentaire, notamment.

Objectifs du Groupe

→ Atteindre 500 fournisseurs engagés dans le Pacte Transition Alimentaire d'ici 2030.

10 - INÉGALITÉS RÉDUITES

Contribution aux ODD

→ Rendre notre offre de produits accessible au plus grand nombre.
→ Démocratiser des produits biologiques, produits issus de l'agroécologie, et produits locaux.
→ Participer à la transition alimentaire par le don de nos invendus.
→ Agir en priorité sur l'alimentation à travers les actions menées par la Fondation Carrefour.
→ Favoriser l'emploi de personnes en situation de handicap.
→ Développer une politique volontariste de promotion de la diversité des origines.

Objectifs du Groupe

→ 40% du chiffre d'affaires via des produits de marque Carrefour en 2026. (vs 33% en 2022).

11 - VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES

Contribution aux ODD

→ Participer à l'intégration dans les centres villes via nos formats de proximité.
→ Livrer les grandes agglomérations avec une flotte de camions au biométhane et obtenir des certifications anti-bruit.

Objectif du Groupe

→ Réduire de 20% les émissions de CO_2 liées au transport aval par rapport à 2019.

12 - CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLE

Contribution aux ODD

→ Proposer des produits en magasin contribuant à la transition alimentaire pour tous, en soutenant les fournisseurs locaux, les démarches engagées (agriculture biologique et autres certifications environnementales) et en garantissant la transparence pour tous les consommateurs.
→ Réduire la production de déchets liée à notre activité et garantir leur valorisation.

Objectifs du Groupe

→ 50 % de réduction du gaspillage alimentaire en 2025 vs 2016.
→ 8 Milliards de chiffre d'affaires via des produits certifiés durables (+40% vs 2022)[1].
→ 8 objectifs clés de notre politique bien-être animal déployés dans tous les pays d'ici 2025.
→ Garantir la transparence et la traçabilité des produits Carrefour.
→ 100 % des emballages de produits à marque propre réutilisables, recyclables, ou compostables d'ici 2025.
→ 100 % des déchets en magasins valorisés d'ici 2025.
→ Élargir le nombre de producteurs partenaires à 50 000 (+11 000 vs. 2022).
→ 80 % de catalogues digitalisés en France dès 2024.

13 - MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Contribution aux ODD

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

Objectifs du Groupe

→ Les objectifs du Groupe ont été approuvés par l'initiative Science Based Target :
• Réduire de 50 % les émissions de GES (scope 1+2) d'ici 2030 et de 70 % d'ici à 2040 (par rapport à 2019).
• Réduire de 20 Mt les émissions de GES liées aux produits vendus en magasin par rapport à 2019.
→ Doubler les approvisionnements en fruits et légumes en circuits ultra-courts en Europe.
→ Développer les ventes en vrac et en réemploi[2] pour atteindre 300 M€ en 2026.
→ Obligation pour les 100 premiers fournisseurs de Carrefour d'adopter une trajectoire 1,5°C d'ici 2026, faute de quoi ils seront déréférencés.
→ Atteindre 650 M€ de ventes d'alternatives végétales.

14 - VIE AQUATIQUE

Contribution aux ODD

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

Objectifs du Groupe

→ 50 % des poissons Carrefour vendus issus de la pêche durable d'ici 2025 (produits marque Carrefour et marques nationales).
→ 20 000 tonnes d'emballages économisés d'ici 2025 (depuis 2017) dont 15 000 tonnes de plastiques.

15 - VIE TERRESTRE

Contribution aux ODD

→ Participer au développement d'une agriculture durable en développant l'offre de produits issus de l'agriculture biologique et de l'agroécologie, en soutenant les producteurs au travers de partenariats de long terme.
→ 100 % des productions sensibles pour la forêt, le bien- être animal, les sols, les ressources marines et les droits Humains font objet d'un plan de mitigation des risques d'ici 2030.
→ Réduire l'impact environnemental des sites.

Objectifs du Groupe

→ Voir objectifs 6 et 12.
→ 8 Milliards de chiffre d'affaires en 2026 via des produits certifiés durables (soit+40 % vs 2022).
→ Déploiement d'un plan d'action Forêts durables sur les produits liés à la déforestation d'ici 2026 (boeuf au Brésil, huile de palme, bois et papier, soja, cacao, emballages papier, fibres textiles, etc.).
→ Viande de boeuf brésilienne zéro déforestation d'ici 2026, en sortant des zones à risque et en déréférençant toute ferme située dans ces zones.
→ Viande bovine de marques nationales zéro déforestation d'ici 2030.
→ 100 % des constructions de nouveaux centres commerciaux et expansions de plus de 2 000m² sont certifiées BREEAM en France, Espagne et Italie.

16 - PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES

Contribution aux ODD

→ Lutter contre la corruption.

Objectifs du Groupe

→ Voir objectifs 14 et 15.

17 - PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

Contribution aux ODD

→ Carrefour co-construit l'ensemble de ses plans d'actions avec ses parties prenantes. Le Groupe fait partie du Consumer Goods Forum. Dans ce cadre, le Groupe participe activement aux coalitions sur le soja, le bois et le papier, l'huile de palme, le boeuf et le plastique.

Objectifs du Groupe

→ 500 fournisseurs engagés au sein du Pacte pour la Transition alimentaire d'ici 2030.
→ Élargir le nombre de producteurs partenaires à 50 000 (+11 000 vs. 2022).

[1]. Bio, Filières Qualité Carrefour, agroécologie, pêche durable (ASC-MSC), sourcing forêts durables (FSC).
[2]. L'objectif est réévalué à 300 M€ de ventes contre 150 M€ initialement pour prendre en compte les ventes en réemploi en plus des ventes en vrac.

1.4.3 DESCRIPTION DE NOS ACTIVITÉS

1.4.3.1 Une distribution omnicanale et internationale

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

En 2023, Carrefour a ouvert ou acquis 1 347 magasins sous enseignes, ce qui représente une création brute d'environ 1 033 000 m^2. Fin 2023, Le Groupe compte 14 930 magasins sous enseignes dans plus de 40 pays.

Carrefour a enregistré en 2023 un chiffre d'affaires TTC (pre-IAS 29) s'établissant à 94,132 Mds€, soit une hausse de + 9,3 % à taux de change constants. Cette croissance s'explique par :

- une hausse des ventes à magasins comparables hors essence hors calendaire de + 10,4 % ;
- une contribution de l'expansion et périmètre de + 1,6 % ;
- un effet essence défavorable de - 2,5 % ;
- un effet calendaire à - 0,2 %.

Après prise en compte d'un effet de change défavorable de - 5,7 % , essentiellement lié à la dévaluation du Peso argentin, la variation totale du chiffre d'affaires à taux de change courants s'élève à + 3,5 %. Le résultat opérationnel courant s'établit à 2 264 M€ et représente 2,7 % du chiffre d'affaires hors taxes.

En 2023, l'autofinancement s'est établi à 3,943 Mds€, contre 3,753 Mds€ en 2022 (1). Les investissements (capex) atteignent 1,850 Mds€ en 2023 contre 1,861 Mds€ en 2022. En 2023, le cash-flow libre net s'est élevé à 1 622 M€ contre 1 262 M€ en 2022.

France

En France, le groupe Carrefour compte à fin 2023 6 035 magasins sous enseignes, répartis en 5 formats : 253 hypermarchés Carrefour (dont 150 intégrés, 84 franchisés et 19 via des partenaires dans les territoires ultra-marins), 1 037 supermarchés Carrefour Market (dont 232 intégrés, 759 franchisés et 46 via des partenaires), 4 561 magasins de proximité aux enseignes Carrefour City, Carrefour Contact, Carrefour Express, Bio c'Bon, etc. (dont 123 intégrés, 4 315 franchisés et 123 via des partenaires), 151 magasins de *cash & carry* à l'enseigne Promocash (dont 145 franchisés et 6 via des partenaires) et 33 magasins *soft discount* franchisés (Supeco).

En France métropolitaine, la part des magasins franchisés au sein du parc représente donc 35,9 % en hypermarché, 76,6 % en supermarché et 97,2 % en magasin de proximité. Carrefour est également présent dans les territoires ultra-marins, au travers de partenariats historiques. Ce sont ainsi 194 magasins sous enseignes qui sont exploités outre-mer.

En 2023, Carrefour a ouvert ou acquis en France 288 magasins sous enseignes, dont 2 supermarchés, 276 magasins de proximité, 7 magasins de *cash & carry* et 3 magasins de *soft discount*, ce qui représente une création brute d'environ 60 000 m^2.

Le chiffre d'affaires hors taxes s'établit en France à 38,2 Mds€. La croissance comparable atteint + 4,7 %, avec une progression de + 6,0 % LFL en alimentaire et une baisse de - 4,9 % en non-alimentaire. Les hypermarchés enregistrent une hausse de + 4,1 % en comparable hors essence et hors calendaire (LFL), tandis que les supermarchés progressent de + 4,7 % LFL et les autres formats, principalement la proximité, de + 6,5 % LFL.

Le résultat opérationnel courant progresse de + 18,5 % (+ 154 M€) à 988 M€, soit une marge opérationnelle à 2,6 %, en progression de + 37 pbs par rapport à 2022. Cette évolution reflète la bonne performance commerciale et la forte dynamique de baisse de coûts, dans un contexte de forte inflation.

En France, les investissements opérationnels se sont élevés à 724 M€. Ils ont représenté 1,9 % du chiffre d'affaires.

Autres pays d'Europe

En Europe (hors France), Carrefour opère 6 162 magasins sous enseignes à fin 2023. Le parc sous enseignes se compose de 469 hypermarchés, 2 139 supermarchés, 3 445 magasins de proximité, 12 magasins de cash & carry et 97 magasins *soft discount* (Supeco).

Carrefour opère dans 5 pays en intégré : Espagne, Italie, Belgique, Roumanie et Pologne. Dans ces pays, le parc de magasins intégrés se compose de 1 432 magasins (426 hypermarchés, 617 supermarchés, 280 magasins de proximité, 12 magasins de *cash & carry* et 97 magasins *soft discount* (Supeco)) tandis que 3 527 magasins sont opérés par des franchisés (12 hypermarchés, 649 supermarchés et 2 866 magasins de proximité). Enfin, en Europe, Carrefour est également présent au travers de partenariats en franchise en Grèce, Andorre, Turquie, Géorgie et Arménie, avec un total de 1 203 magasins sous enseignes : 31 hypermarchés, 873 supermarchés et 299 magasins de proximité.

Sur l'année, Carrefour a ouvert ou acquis 508 magasins sous enseignes, soit une création brute d'environ 229 000 m^2, dont 19 hypermarchés, 217 supermarchés, 264 magasins de proximité et 8 magasins *soft discount*.

Le chiffre d'affaires hors taxes en Europe s'établit à 23,7 Mds€ en 2023, en hausse de + 4,2 % à changes constants. Les ventes TTC en comparable, hors essence et hors calendaire, sont en hausse de + 5,5 %.

Sur l'année, le résultat opérationnel courant est stable à 604 M€ contre 606 M€ en 2022, soit une marge opérationnelle de 2,6 %. L'Espagne affiche une progression de +14%, le résultat opérationnel en Italie, en Belgique et en Roumanie est proche de celui de 2022, tandis que la Pologne enregistre un repli de sa rentabilité.

Présent depuis 1973 en Espagne, Carrefour dispose d'un parc de magasins multiformat de 204 hypermarchés, 153 supermarchés, 1 054 magasins de proximité et 63 magasins de *soft discount* à fin 2023. Les ventes hors taxes s'établissent à 10,9 Mds€. Le chiffre d'affaires en comparable est en hausse de + 5,8 % sur l'année, avec une forte progression dans tous les formats.

(1) Retraité de Carrefour Taïwan.

Présent depuis 1993 en Italie, Carrefour y gère un parc de 42 hypermarchés, 418 supermarchés, 1 018 magasins de proximité et 12 magasins de *cash & carry*. Les ventes hors taxes s'établissent à 3,9 Mds€. L'Italie affiche une croissance en comparable de + 3,1 % pour l'exercice 2023. Cette bonne dynamique résulte de l'amélioration de la satisfaction client, notamment sur la compétitivité prix.

En Belgique, Carrefour est le groupe le plus multiformat avec 40 hypermarchés, 349 supermarchés et 318 magasins de proximité. Le chiffre d'affaires hors taxes est de 4,2 Mds€. Après un exercice 2022 difficile, Carrefour récolte les fruits de la stratégie de relance, avec une forte progression du NPS, des gains de parts de marchés et des volumes en progression. Porté par ces éléments, les ventes TTC progressent de + 9,0 % LFL.

En Roumanie, où Carrefour est présent depuis 2001, le Groupe opère 56 hypermarchés, 192 supermarchés, 171 magasins de proximité et 28 magasins *soft discount*. Les ventes hors taxes s'établissent à 2,6 Mds€. Le chiffre d'affaires en comparable maintient une dynamique positive en enregistrant une croissance de + 7,0 %, grâce notamment au succès des campagnes commerciales.

Présent depuis 1997 en Pologne, Carrefour opère 96 hypermarchés, 154 supermarchés, 585 magasins de proximité et 6 magasins *soft discount*. Les ventes hors taxes s'établissent à 2,1 Mds€. Le chiffre d'affaires comparable ressort en léger repli à - 0,6 %, dans un contexte marqué par une forte pression sur le pouvoir d'achat des consommateurs, et des effets de base élevés liés à la guerre en Ukraine.

Les investissements opérationnels en Europe (hors France) se sont élevés en 2023 à 439 M€ et ont représenté 1,9 % du chiffre d'affaires.

Amérique latine

Présent en Amérique latine depuis 1975 avec l'ouverture d'un premier magasin au Brésil, Carrefour est un acteur-clé de la distribution sur ce continent. Carrefour y développe ses enseignes sur deux marchés de croissance : l'Argentine et le Brésil. Le parc se compose de 1 587 magasins au total, avec 223 hypermarchés, 212 supermarchés, 631 magasins de proximité, 387 magasins de *cash & carry,* 83 magasins *soft discount et* 51 *Sam's Club*.

En Amérique latine, le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 21,4 Mds€, en hausse de + 23,5 % en comparable, favorisé par l'inflation en Argentine. Le résultat opérationnel courant s'établit à 763 M€ en 2023 contre 1 005 M€ en 2022 (- 24,1 % à changes courants et + 10,3 % à changes constants), notamment sous l'effet de l'intégration de Grupo BIG au Brésil. Le taux de marge opérationnelle s'établit ainsi à 3,6 %. Le ROC du Brésil est en baisse de - 26,9 % à 668 M€. Cette baisse est principalement liée à l'intégration de Grupo BIG, avec des coûts d'intégration non-récurrents d'environ - 80 M€, et la perte réalisée par les magasins convertis lors des mois suivant leur réouverture (c. -110 M€), traditionnellement en perte d'exploitation en phase de montée en régime. Pour l'Argentine, le ROC s'établit à 96 M€ (contre 92 M€ en 2022) après un impact de - 92 M€ lié à l'application de la norme IAS 29.

Au Brésil, Carrefour opère, exclusivement en intégré, 143 hypermarchés, 124 supermarchés, 174 magasins de proximité, 361 magasins de *cash & carry,* 83 magasins *soft discount* et 51 *Sam's Club* à fin 2023. Les ventes hors taxes au Brésil s'établissent à 19,3 Mds€. Le chiffre d'affaires en comparable est en léger repli de - 1,3 %, dans un contexte de marché difficile marqué par la déflation alimentaire au second semestre.

Implanté en Argentine depuis 1982, Carrefour opère, essentiellement en intégré, un parc de 80 hypermarchés, 88 supermarchés, 457 magasins de proximité et 26 magasins de *cash & carry*. Le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 2,1 Mds€. Les ventes TTC sont en hausse de + 151,9 % en comparable hors essence et hors calendaire, traduisant une hausse continue des volumes et de forts gains de part de marché dans un contexte d'hyperinflation. Le ROC et la marge opérationnelle sont également en progression, grâce à l'excellente dynamique commerciale et l'attention permanente aux coûts. La marge de ROC est en hausse de + 138 bps à 4,5 %.

Les investissements opérationnels en Amérique latine se sont élevés en 2023 à 683 M€ et ont représenté 3,2 % du chiffre d'affaires.

Asie

Le 30 juin 2023, Carrefour a annoncé la finalisation de la cession à Uni-President de sa participation de 60 % dans Carrefour Taïwan pour environ 1 Md€. Cette opération complète le recentrage du Groupe sur ses deux marchés clés, l'Europe et l'Amérique latine.

Autres régions

Hors DROM-COM, Europe, Amérique latine, Carrefour compte également 1 146 magasins exploités avec des partenaires franchisés à travers le monde (Asie, Moyen-Orient, Maghreb, Afrique de l'Ouest, République Dominicaine, Ile Maurice, Madagascar...).

Développement des partenaires en franchise

Carrefour a poursuivi l'expansion de ses enseignes en accompagnant ses différents partenaires dans les territoires ultramarins et à l'international avec l'ouverture nette de 184 nouveaux points de vente en 2023.

En 2023, le Groupe a pris pied sur de nouveaux marchés : en Mongolie, avec l'ouverture de 4 magasins à Ulaanbaatar grâce à son nouveau partenariat avec Altan Joloo et en Bulgarie grâce à l'extension de son partenariat avec le franchisé grec Retail & More. Fin novembre, Carrefour a également annoncé un nouveau partenariat en République Tchèque avec le groupe JIP Retail qui prévoit de lancer les enseignes Carrefour dans le réseau de proximité du groupe tchèque en 2024.

Principalement implanté au Proche et Moyen-Orient, Majid Al Futtaim, le plus important franchisé à l'international de Carrefour, a poursuivi son expansion multiformat avec l'ouverture de 50 magasins en 2023.

En Israël, Carrefour a par ailleurs inauguré 50 magasins avec le groupe Electra Consumer Products. Ce partenaire franchisé, qui a signé un contrat lui interdisant de développer des magasins sous enseigne Carrefour dans les territoires palestiniens, a suscité la polémique lorsqu'ont circulé sur les réseaux sociaux des photographies montrant le don par des salariés de colis alimentaires à des soldats. Ces initiatives individuelles n'engageaient pas le Groupe et les photographies ont été immédiatement retirées. Carrefour assume sa stricte neutralité politique et n'est en aucune manière engagé dans le conflit israélo-palestinien.

Environnement concurrentiel

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

En France, principal marché du groupe, qui représente 45 % de son chiffre d'affaires, l'environnement concurrentiel se compose de sept autres acteurs majeurs : Aldi, Auchan, Casino, E. Leclerc, Intermarché, Lidl et Système U. Le groupe Carrefour atteint, tous formats confondus, une part de marché de 20,9 % [(1)] et se positionne ainsi parmi les leaders du marché.

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

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

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

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

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

1.4.3.2 Points de vente et sites marchands

Parc de magasins au 31/12/2023	Hyper-marchés	Super-marchés	Magasins de proximité	Magasins de cash & carry	*Soft discount*	*Sam's Club*	Total nombre de magasins 2023	Total nombre de magasins 2022	Total surface de vente *(en milliers de m²)* 2023	Total surface de vente *(en milliers de m²)* 2022
France	234	991	4 438	145	33	0	**5 841**	5 755	**5 519**	5 450
France CPI outre-mer et Rep. Dom	19	46	123	6	0	0	**194**	190	**179**	179
Total France	**253**	**1037**	**4 561**	**151**	**33**	**0**	**6 035**	**5 945**	**5 697**	**5 629**
Belgique	40	349	318	0	0	0	**707**	794	**794**	930
Espagne	204	153	1 054	0	63	0	**1 474**	1 470	**2 164**	2 163
Italie	42	418	1 018	12	0	0	**1 490**	1 517	**998**	1 021
Roumanie	56	192	171	0	28	0	**447**	403	**629**	518
Pologne	96	154	585	0	6	0	**841**	928	**699**	706
Autres	31	873	299	0	0	0	**1 203**	1 005	**654**	627
Total Europe (hors France)	**469**	**2 139**	**3 445**	**12**	**97**	**0**	**6 162**	**6 117**	**5 937**	**5 965**
Argentine	80	88	457	26	0	0	**651**	622	**664**	649
Brésil	143	124	174	361	83	51	**936**	953	**3 287**	3 360
Total Amérique latine	**223**	**212**	**631**	**387**	**83**	**51**	**1 587**	**1 575**	**3 951**	**4 010**
Total autres [(1)]	**237**	**758**	**117**	**34**	**0**	**0**	**1 146**	**711**	**2 113**	**1 638**
TOTAL GROUPE	**1 182**	**4 146**	**8 754**	**584**	**213**	**51**	**14 930**	**14 348**	**17 698**	**17 241**

(1) Afrique, Asie, Moyen-Orient, République Dominicaine

(1) Parts de marché basées sur des données NielsenIQ RMS pour le PGC+FLS hors vin pour la période de 52 semaines se terminant le 24/12/2023 pour le Groupe Carrefour vs le marché total de la distribution française (Copyright © 2023, NielsenIQ).

	Intégré		Franchisé		Total	
au 31/12/2023	**Magasins**	**Milliers de m²**	**Magasins**	**Milliers de m²**	**Magasins**	**Milliers de m²**
France	505	*2 054*	5 336	*3 464*	**5 841**	***5 519***
Espagne	492	*1 950*	982	*214*	**1 474**	***2 164***
Italie	234	*471*	1 256	*527*	**1 490**	***998***
Belgique	84	*376*	623	*418*	**707**	***794***
Roumanie	416	*623*	31	*6*	**447**	***629***
Pologne	206	*593*	635	*106*	**841**	***699***
Brésil	936	*3 287*	-	-	**936**	***3 287***
Argentine	649	*664*	2	*0*	**651**	***664***
Total 8 pays intégrés	**3 522**	***10 018***	**8 865**	***4 736***	**12 387**	***14 753***
CPI France	-	-	194	*179*	**194**	***179***
CPI Europe	-	-	1 203	*654*	**1 203**	***654***
CPI Latam	-	-	-	-	**-**	**-**
CPI Autre	-	-	1 146	*2 113*	**1 146**	***2 113***
Total CPI	**-**	**-**	**2 543**	***2 945***	**2 543**	***2 945***
TOTAL	**3 522**	***10 018***	**11 408**	***7 681***	**14 930**	***17 698***

Carrefour développe un univers omnicanal, qui intègre ses 14 930 magasins physiques au déploiement de son offre de e-commerce.

Carrefour met à disposition de ses clients tous les formats de magasins : hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité, *cash & carry,* format "club" et, 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 accompagner encore mieux 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. En 2023, le Groupe exploite 2 623 *Drives* dans le monde et réalise une GMV [1] mondiale de 5,3 Md€ dans l'e-commerce.

Ces dernières années, Carrefour a développé ou acquis des concepts et formats innovants, en phase avec les évolutions sociales, sociétales ou environnementales, tels que Greenweez (n° 1 français du bio en ligne), Dejbox (livraison de repas au bureau) ou Potager City (livraison par abonnement et en ligne de paniers de fruits et légumes extra-frais, de saison et issus des circuits courts). En 2023, Carrefour France a lancé l'enseigne de primeurs frais de proximité Potager City avec l'ouverture de trois magasins de centre-ville à Paris. Carrefour poursuit le déploiement du modèle Supeco, supermarché à prix bas ouvert au grand public et aux professionnels.

(1) GMV : Gross Merchandise Value

1.4.3.3 Marchandises

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

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

Produits frais et produits locaux

Enjeux majeurs d'une transition alimentaire réussie, les produits frais mobilisent toute l'attention et le savoir-faire des équipes. Carrefour propose une offre large de produits frais de qualité, dans une atmosphère agréable : des produits à portée de main et des produits régionaux. Partout dans le monde, Carrefour développe des filières d'approvisionnement locales, respectueuses de l'environnement, qui reposent sur des partenariats de longue durée avec les agriculteurs, éleveurs et producteurs.

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

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

Les produits à marque Carrefour sont amenés à prendre une part croissante dans son assortiment. À l'horizon 2026, l'objectif est qu'ils représentent 40 % des ventes. Dans cette optique, la Direction dédiée aux produits à marque Carrefour a été renforcée depuis 2018 au niveau du Groupe, avec l'arrivée d'experts venus de l'agroalimentaire. Fin 2023, on dénombre 10 672 références en marques Carrefour, dont 1 263 dans le bio et plus de 1 100 produits sous la marque Carrefour Bio.

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

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

Qualité et sécurité

Carrefour est pleinement engagé pour garantir qualité et sécurité alimentaire, à toutes les étapes. En amont, les équipes de Carrefour référencent et accompagnent les fournisseurs sur la base de cahiers des charges stricts en matière d'hygiène et de conformité. Tout au long de la chaîne logistique, les contrôles se multiplient, avec une attention particulière portée aux produits frais.

En aval, les magasins effectuent des contrôles quotidiens de la qualité de leurs marchandises et sont soumis à un processus rigoureux d'analyses et d'audits. Cette vigilance quotidienne se traduit par toujours plus de transparence pour proposer une information claire et visible sur les articles. Carrefour encourage le développement de nouveaux produits, de nouvelles filières, qui apportent un bénéfice significatif aux clients et à l'environnement. Carrefour met également en œuvre des pratiques innovantes pour proposer des produits issus de l'agroécologie, des produits d'animaux nourris sans OGM ou sans antibiotique. La mise en place de la technologie *blockchain* a permis de renforcer la transparence sur la traçabilité de ses produits tout au long de leur chaîne de fabrication.

Relations fournisseurs et PME

Carrefour est en relation étroite avec de multiples parties prenantes (clients, fournisseurs, collaborateurs, collectivités, investisseurs, universités, fédérations professionnelles, gouvernements, etc.). Ces relations se tissent au quotidien dans un climat de confiance. Carrefour vise à renforcer le partenariat avec ses fournisseurs, les accompagner dans leur croissance et contribuer à l'amélioration des conditions de travail dans les pays à vigilance particulière. Le Groupe met notamment en place des collaborations et partenariats volontaires avec ses fournisseurs de marques propres et nationales sur plusieurs thématiques. Il a par exemple mis à disposition de tous ses fournisseurs un autodiagnostic de développement durable par internet et a participé à la réalisation d'un outil d'autodiagnostic commun à l'ensemble du secteur de la distribution. L'équipe d'achat internationale organise également des rencontres annuelles avec les fournisseurs internationaux pour les inciter à développer des plans d'actions liés à la transition alimentaire.

1.4.3.4 Services financiers et marchands

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

Par ailleurs, l'ensemble des pays intégrés propose à ses clients des services financiers comprenant une large gamme de solutions de paiement et de crédit. De qualité et accessibles, ces produits sont conçus pour accompagner les clients dans leurs projets et leurs besoins au quotidien. Ces services intègrent aussi bien des solutions de financement et des produits en lien avec l'activité des magasins (crédits à la consommation, crédits affectés, assurances, cartes de paiement) que des prêts personnels. En 2023, le Groupe s'est associé avec MoneyGram, un des leaders mondiaux du transfert d'argent entre particuliers, pour élargir son offre de services financiers à forte valeur ajoutée. Il ouvrira, en 2024, plus de 500 comptoirs MoneyGram dans les magasins de ses principaux pays afin d'offrir un service de

transfert d'argent à tous les clients Carrefour, au sein des hypermarchés et des supermarchés à travers le monde.

Market Pay, plate-forme de paiement internationale fondée en 2016 pour répondre aux enjeux du commerce omnicanal de Carrefour dans ses différentes géographies, a commencé à commercialiser en mai 2020 ses services de paiement en France, Belgique, Espagne et Italie. La *fintech,* qui s'adresse à la fois aux *retailers* et aux *pure-players* pour les accompagner dans le déploiement de solutions de paiement innovantes et fiables, a connu une forte croissance. Elle couvre désormais 7 pays européens et a enregistré en 2023 2,4 milliards de transactions pour 29 Mds€ en valeur, 160 000 terminaux et plus de 5 millions de cartes.

Le Groupe a construit une présence forte dans les services financiers et d'assurance notamment au travers de ses cinq entités de financement (France, Brésil, Espagne, Belgique et Argentine) et d'accords commerciaux. Ces activités représentent, fin 2023, plus de 10 millions de cartes de crédit, près de 8 milliards d'encours de crédits à la consommation et 3,5 millions de contrats d'assurance vendus annuellement. Elles ont déjà été en partie digitalisées, avec notamment le quart des nouveaux porteurs de cartes recrutés au travers des canaux digitaux et 71 % des clients actifs sur le digital. Dans le cadre de sa stratégie de digitalisation, le Groupe entend capitaliser sur sa banque au Brésil, qui constitue un centre d'expertise et d'innovation en matière de digitalisation des activités de services financiers, pour développer dans l'ensemble des pays du Groupe de nouveaux produits et services de financement et d'assurance à destination de ses clients B2C et B2B. Ces produits et services seront pleinement intégrés dans le parcours d'achat des activités de distribution physique et digitale afin d'en développer la visibilité et la commercialisation et ainsi encourager le multi-équipement.

1.4.3.5 Logistique et *supply-chain*

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

Les différentes entités logistiques mobilisent 18 000 personnes dans le monde. Collaborateurs et prestataires sont au service des différents formats de magasins du Groupe et des consommateurs. Ces équipes pilotent l'ensemble des activités de gestion des flux de marchandises et des flux d'informations reliant tous les maillons de la chaîne, de manière transverse : les commandes de marchandises auprès des fournisseurs, leur réception, leur stockage et la préparation en entrepôt des commandes e-commerce et magasins, puis leur livraison en point de vente et la mise à disposition des produits dans les linéaires ou directement chez le client.

Carrefour dispose d'équipes et de systèmes de prévisions avancés pour la gestion des commandes aux fournisseurs et la gestion des stocks, de plates-formes équipées de trieurs mécanisés pour la préparation de commandes et de la plus grande flotte de camions hors diesel en France.

Dans le cadre de sa stratégie omnicanale, intégrant étroitement e-commerce et magasins physiques, Carrefour développe un outil industriel de pointe pour augmenter l'efficacité et la réactivité de sa *supply chain*, raccourcir les délais de livraison des commandes en ligne : 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*), partenariats avec des opérateurs spécialisés pour la gestion du dernier kilomètre.

À fin 2023, le Groupe dispose, dans ses pays intégrés, d'un parc de 138 entrepôts et plates-formes, en gestion propre ou opérés par ses prestataires, dont 15 sont exclusivement dédiés au e-commerce.

1.4.3.6 Immobilier

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

En France, Carrefour a identifié une centaine de sites pouvant faire l'objet d'opérations de transformation avec la construction de logements, bureaux ou commerces. En centre-ville ou en périphérie, au sein de pôles commerciaux historiques ou de nouveaux quartiers, cette vision du commerce nécessite d'apporter une réponse adaptée à l'évolution de l'environnement, des modes de vie et de la consommation. Les nouveaux formats et concepts proposés par Carrefour dans ces pôles offrent des lieux de vie de nouvelle génération, sources de vitalité économique et sociale durable au cœur des territoires. En 2023, les projets de valorisation du patrimoine et des actifs immobiliers du Groupe ont tous été initiés. Le véhicule de portage foncier « Villes et Commerce », détenu à 80 % par Carrefour et 20 % par Nexity a été créé pour revaloriser 76 sites en France, qui représentent environ 800 000 m2 ; leur développement devrait permettre la création de 12 000 logements, 120 000 m^2 de commerces, 10 000 m2 de bureaux et activités et 17 000 m^2 d'hôtellerie.

À fin décembre 2023, le Groupe opérait 17,7 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.

En France, en Espagne et en Italie, Carrefour Property détient de nombreux murs de magasins (hypermarchés et supermarchés) et gère ainsi près de 1 200 sites en propriété intégrant les enseignes Carrefour. Cette entité intègre également l'ensemble des expertises permettant de conduire les projets immobiliers du Groupe : asset management, pilotage et conception de projets, maîtrise d'ouvrage déléguée, exploitation immobilière, gestion locative, etc.

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

Carrefour peut également s'appuyer sur la foncière Carmila, dont elle détient 36,43 % et qui est dédiée à l'attractivité des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en France, Espagne et Italie. Créée en 2014 à l'initiative de Carrefour, Carmila a pour mission de renforcer l'attractivité des centres commerciaux attenants aux hypermarchés du Groupe en France, Espagne et Italie. Pour cela, Carmila invente de nouveaux lieux de commerce accessibles et évolutifs qui répondent aux modes de consommation actuels en combinant le meilleur du commerce physique et du digital.

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

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

1.4.3.7 Retail media

Carrefour développe ses activités sur le marché en plein essor du Retail media. En 2021, le Groupe a créé la plate-forme Carrefour Links. Destinée aux entreprises partenaires du Groupe, cette plateforme leur permet d'accéder à une connaissance fine des attentes des clients Carrefour, de réaliser leurs campagnes marketing sur l'ensemble des espaces du Groupe ainsi que de mesurer leur impact de bout en bout, de la publicité à la transaction en magasin. Carrefour Links associe l'expertise retail de Carrefour aux meilleures technologies de sécurité, stockage et traitement des données co-développées avec des leaders mondiaux du secteur (Criteo, Google et LiveRamp). Début 2023, Carrefour Links compte plus de 450 clients. Devant ce succès, Carrefour a officialisé au premier semestre 2023 le lancement d'une filiale commune avec Publicis pour exploiter le marché en plein essor du Retail Media : Unlimitail (voir 1.3.2.3). Cette joint-venture, qui couvre l'ensemble de la chaîne de valeur du Retail Media, sera active en Europe et en Amérique latine et commercialisera ses solutions à des clients aux profils variés. Le Groupe ambitionne ainsi de devenir une plate-forme de solutions médias opérant des services médias pour le compte d'autres entreprises.

1.5 Performance

1.5.1 SYNTHÈSE DE PERFORMANCES FINANCIÈRES 2023

(en millions d'euros)	**2023**	**2022**	**2021[1]**	**2020[2]**
INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ				
Chiffre d'affaires toutes taxes comprises	**94 132**	90 180	78 645	78 609
Chiffre d'affaires hors taxes	**83 270**	81 385	70 462	70 719
Résultat opérationnel courant avant amortissements [3]	**4 559**	4 613	4 307	4 465
Résultat opérationnel courant	**2 264**	2 377	2 194	2 173 [4]
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence	**2 308**	2 427	2 206	2 160
Résultat opérationnel	**1 749**	2 463	1 840	1 686
Résultat net des activités poursuivies	**900**	1 564	1 210	853
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	**930**	1 368	1 002	663
Résultat net total	**1 642**	1 566	1 301	831
Résultat net, part du Groupe	**1 659**	1 348	1 072	641
INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU TABLEAU DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ				
Autofinancement	**4 032**	3 968	3 796	3 408
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation totale	**4 650**	4 219	3 661	3 395
Variation de la trésorerie issue des investissements	**(739)**	(2 134)	(1 334)	(1 841)
Variation de la trésorerie issue du financement	**(2 719)**	(326)	(3 060)	(1 126)
Variation nette de la trésorerie	**838**	1 748	(735)	(27)
Cash-flow libre net	**1 622**	1 262	1 227	1 056
INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DE L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE				
Dette nette	**2 560**	3 378[5]	2 633	2 616
Capitaux propres	**13 387**	13 186	11 830	11 609[6]
Capitaux propres, part du Groupe	**11 539**	11 144	10 251	10 103[6]

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

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

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

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

(5) Retraité IFRS 3.

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

1.5.2 SYNTHÈSE DES PERFORMANCES BOURSIÈRES 2023

VOLUMES DE TRANSACTIONS

	Cous le plus haut *	Cours le plus bas *	Moyenne des cours de clôture *	Nombre de titres échangés	Montant des capitaux échangés *
Janvier	17,54	15,725	16,88	38 981 667	657 436 915
Février	18,71	16,095	17,51	57 673 790	1 010 462 262
Mars	18,63	17,305	17,96	57 335 914	1 028 640 110
Avril	18,94	18,38	18,68	36 222 581	676 936 099
Mai	18,565	17,185	17,90	36 713 108	654 720 370
Juin	17,355	16,155	16,67	45 926 184	771 047 152
Juillet	18,54	16,795	17,44	35 619 478	623 644 484
Août	18,4	17,405	18,09	33 748 317	608 371 635
Septembre	17,285	16,19	16,77	37 289 113	627 704 340
Octobre	16,675	15,58	16,01	39 005 573	628 027 561
Novembre	17,405	16,84	17,16	34 560 048	592 950 138
Décembre	17,32	16,12	16,78	29 124 628	486 107 777

(*) En euros.

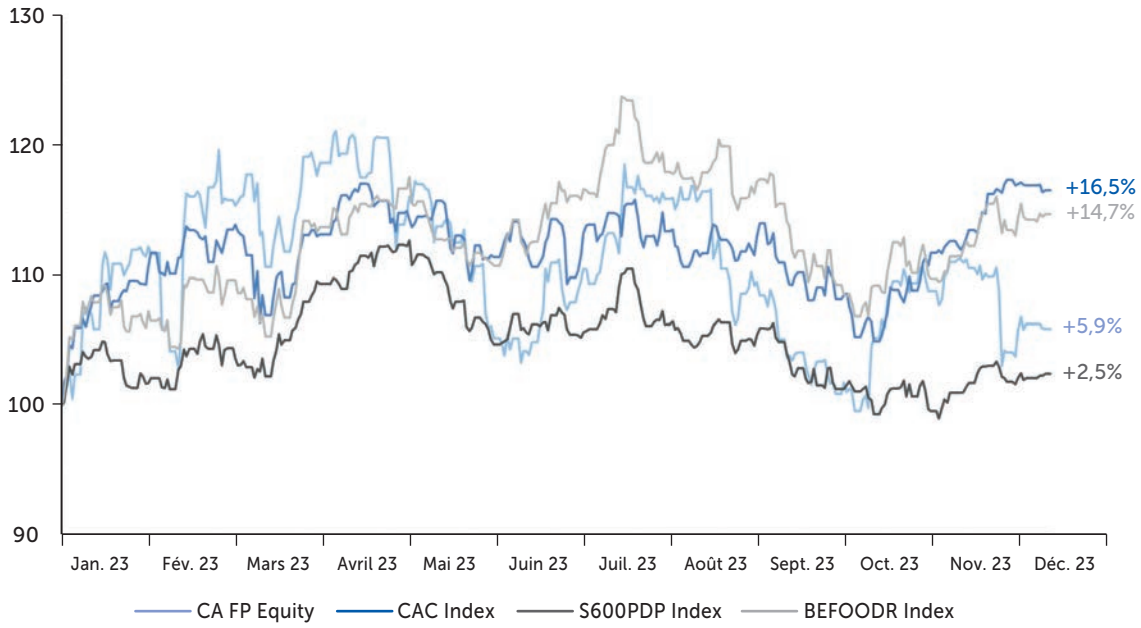
SYNTHÈSE BOURSIÈRE

Cours de clôture *(en euros)* [1]	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Plus haut	23,64	19,62	18,14	16,89	17,54	21,17	18,94
Plus bas	16,47	13,14	14,62	12,33	13,99	14,02	15,58
Au 31 décembre	18,04	14,91	14,95	14,03	16,11	15,64	16,57
Nombre d'actions au 31 décembre	774 677 811	789 252 839	807 265 504	817 623 840	775 895 892	742 157 461	708 790 816
Capitalisation boursière au 31 décembre (en Mds€)	14,0	11,8	12,1	11,5	12,5	11,6	11,7
Moyenne des volumes quotidiens [1] [2]	3 310 080	3 723 706	2 394 148	3 218 500	3 253 806	2 655 042	1 890 982
Dividende net (en euros)	0,46	0,46	0,23	0.48	0.52	0.56	0,87 [3]

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

ÉVOLUTION DE L'ACTION CARREFOUR EN 2023 (BASE 100)

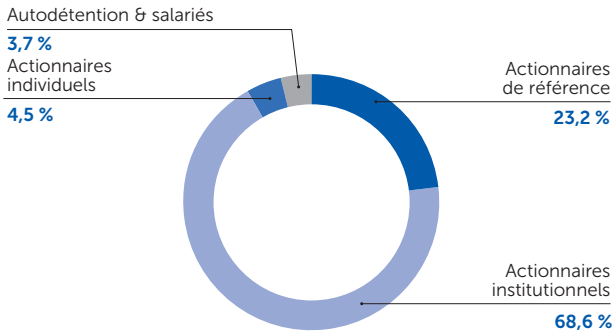
Comparaison avec l'indice CAC 40, l'indice BEFOODR [1] et l'indice STOXX Europe 600 PERSONAL CARE DRUG AND GROCERY STORES [2]



CAPITAL ET ACTIONNARIAT

Au 31 décembre 2023, le capital est de 1 771 977 040,00 euros (un milliard sept cent soixante et onze millions neuf cent soixante-dix-sept mille quarante euros). Il est divisé en 708 790 816 actions de 2,50 euros de valeur nominale chacune. Le nombre de droits de vote, au 31 décembre 2023, ressort à 886 612 205. En soustrayant de ce chiffre les droits de vote qui ne peuvent être exercés, le nombre total de droits de vote ressort à 869 002 680.

À la connaissance de la Société, la répartition du capital au 31 décembre 2023 était la suivante :



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

1.5.3 SYNTHÈSE DES PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES 2023

Résultats de l'Indice RSE et Transition Alimentaire en 2023

Carrefour a mis en place un Indice RSE et Transition Alimentaire afin de suivre l'atteinte des objectifs fixés, d'évaluer sa performance RSE et de mobiliser les équipes en interne. Dès 2019, les performances du Groupe pour atteindre ces objectifs ont été intégrées aux critères de rémunération des dirigeants et servent de base à hauteur de 25 % au calcul de la rémunération des dirigeants dans le cadre d'un plan Long Term Incentive ainsi qu'à hauteur de 20 % dans la rémunération du Président-Directeur Général. Depuis 2021, l'indice RSE est intégré à la rémunération variable des dirigeants des pays intégrés. En 2023, le critère «indice RSE et Transition Alimentaire» est intégré à la part collective de la rémunération variable annuelle des collaborateurs en France, représentant entre 4 et 12 % du bonus selon le périmètre et le niveaux des collaborateurs. 10 000 personnes sont ainsi concernées par ce critère de rémunération en France.

Conçu pour mesurer les performances des politiques RSE sur plusieurs années, l'Indice fixe un objectif annuel pour 17 indicateurs. Le score global de l'indice est une moyenne simple des scores de ces 17 indicateurs. À l'occasion de l'annonce du plan stratégique Carrefour 2026 en novembre 2022, le Groupe a renforcé ses engagements en matière d'agriculture durable, de lutte contre le changement climatique, de réduction des emballages, de lutte contre la déforestation au Brésil, de nutrition et d'inclusion. Les nouveaux engagements sont intégrés dans l'Indice RSE et Transition Alimentaire dès 2023.

En 2023, Carrefour dépasse ses objectifs extra-financiers mesurés par son Indice RSE et Transition Alimentaire avec un score de 110 %. Cette performance traduit en particulier l'avance prise par le Groupe concernant la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre, la réduction des emballages, l'engagement des collaborateurs et le déploiement de son plan de formation.

Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour 2023 = **110 %**

N°	Catégorie	Objectif	Résultat 2023	Score 2023 [6]
	Produits			111 %
1	Produits certifiés durables	8 Mds€ de chiffre d'affaires de produits certifiés durables d'ici 2026	5,3[1]	93 %
2	Alternatives végétales	650 M€ de chiffre d'affaires d'alternatives végétales[2] d'ici 2026	514	103 %
3	Matières premières	100 % des productions sensibles pour la forêt, le bien-être animal, les sols, les ressources marines et les droits Humains font l'objet d'un plan de mitigation des risques d'ici 2030	70 %	117 %
4	Emballages	3 objectifs de Carrefour pour la réduction des emballages, le vrac et le réemploi, et la recyclabilité des emballages mis en oeuvre d'ici 2026		136 %
		1. 20 000 tonnes d'emballages économisés d'ici 2025 (en cumulé depuis 2017)	20 738	116 %
		2. 300 M€ de ventes en vrac et réemploi d'ici 2026 [3]	256	200 %
		3. 100M d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables en 2025	69 %	92 %
5	Producteurs partenaires	50 000 producteurs partenaires d'ici 2026	46 013	105 %
	Magasins			105 %
6	Gaspillage alimentaire	50 % de réduction du gaspillage alimentaire (par rapport à 2016)	- 36 %	92 %
7	Déchets	100 % des déchets valorisés d'ici 2025	70 %	92 %
8	Climat *scope* 1-2	50 % de réduction des émissions de GES liées aux *scopes* 1 et 2 d'ici 2030, et - 70 % d'ici 2040 (*vs* 2019)	- 38 %	121 %
9	Climat *scope* 3	TOP 100 fournisseurs disposant d'une trajectoire 1,5C et 2°0 mégatonnes d'économisées		117 %
		TOP 100 fournisseurs disposant d'une trajectoires 1,5°C d'ici 2026	44 %	115 %
		20 mégatonnes économisées d'ici 2030	947 000	118 %
	Clients			105 %
10	Nutrition et santé	Retrait de 2 600 tonnes de sucres pour les produits à marque Carrefour d'ici 2026 (vs 2022)	261	101 %
		Retrait de 250 tonnes de sel pour les produits à marque Carrefour d'ici 2026 (vs 2022)	78	
11	Communauté de clients	Une communauté active de consommateurs de produits sains et durables dans chacun des 8 pays	3[4]	100 %
12	Engagements fournisseurs	500 fournisseurs engagés au sein du pacte pour la transition alimentaire d'ici 2030	306	133 %
13	Act for Food	Score minimum de 75/100 à la question "Carrefour vous aide-t-il à mieux manger ?"	63	85 %
	Collaborateurs			119 %
14	Engagement collaborateurs	Score minimum de 75/100 de recommandation employeur attribué tous les ans à Carrefour par ses collaborateurs[5]	83	132 %
15	Égalité femmes hommes	35 % de femmes dirigeantes (Top 200) d'ici 2025	29 %	99 %
16	Formation	50 % de salariés, au minimum, ayant accès à une formation tous les ans	69 %	138 %
17	Handicap	15 000 collaborateurs en situation de Handicap en 2026	13 358	109 %

(1) Les ventes de produits de marque nationale certifiés "pêche durable" et "forêt durable" ne sont pas pris en compte à date et seront ajoutés au reporting en 2024.

(2) Cet indicateur mesure les ventes de produits alternatifs à des produits d'origine animale (ex : simili carnés, laits et yaourts végétaux). Les ventes de légumineuses ont été ajoutées à cet indicateur en 2023 (ex : pois chiches, lentilles).

(3) L'objectif est réévalué à 300 M€ de ventes contre 150 M€ initialement pour prendre en compte les ventes en réemploi en plus des ventes en vrac.

(4) France, Espagne, Belgique.

(5) Ipsos, juillet 2023 - 25 917 répondants sur un échantillon représentatif de 265 000 salariés interrogés.

(6) Voir 2.4 Note méthodologique.

Cet indice est conçu comme un outil de pilotage pour les différents métiers. Il nous permet également de rendre compte à l'externe du déploiement des stratégies RSE du Groupe, en particulier concernant le climat, la biodiversité, l'économie circulaire, la santé, l'engagement des partenaires et des collaborateurs. Le tableau ci-dessous rend compte de la correspondance entre les objectifs de l'indice RSE présentés en section 2.2.

Thématiques	Indicateurs de performance de l'indice RSE	Score moyen 2023
Biodiversité Section 2.1.2	6 objectifs associés Objectifs n° 1, 2, 3 4, 5 et 7	108 %
Économie circulaire Section 2.1.3	3 objectifs associés Objectifs n° 4, 6 et 7	107 %
Climat Section 2.1.4	5 objectifs associés Objectifs n° 2, 5, 6, 8 et 9	108 %
Santé Section 2.1.5	1 objectif associé Objectif n° 10	101 %
Engagements des clients et des partenaires Sections 2.1.2 ; 2.1.3 ; 2.1.4	4 objectifs associés Objectifs n° 5, 11, 12 et 13	106 %
Collaborateurs Section 2.1.7	4 objectifs associés (n° 14 à 17)	119 %

Évaluation des agences de notation et distinctions 2023

Carrefour répond à des questionnaires d'agences de notation afin d'évaluer ses performances économiques, sociales et de gouvernance. En 2023, Carrefour a progressé de 3 points au questionnaire de l'agence Moody's (anciennement Vigeo EIRIS) et a obtenu le score de 76/100. Carrefour fait partie des 7 entreprises membres du DJSI World, qui regroupe les meilleures entreprises en termes de performance ESG.

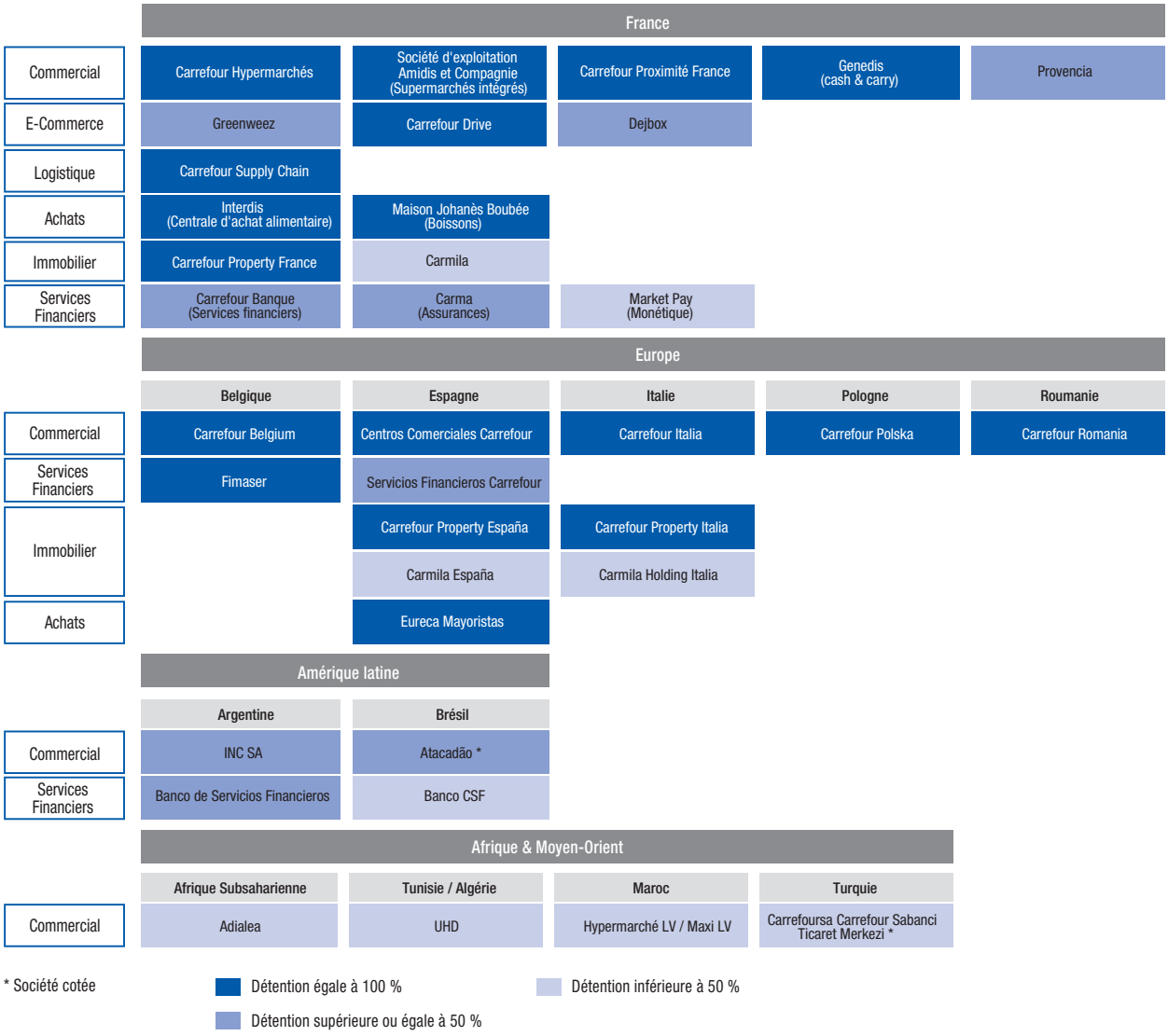
Agences de notation	2018	2019	2020	2021	2022	2023
CDP Climat – *Carbon disclosure project*	A-	A	A-	A	A	A-
ISS OEKOM	Prime C+	Prime C+	Prime C+	Prime C+	Prime C+	Prime C+
DJSI – S&P	69	73	73	72	69	67
MSCI	A	AA	AA	A	AA	AA
Moody's VIGEO	A1+ (1) 68	67	67	64	73	76
CDP Forêt						
■ Huile de palme	B-	B	B	B	B	B
■ Soja	B-	B	B	B	B	B
■ Bœuf	C	B-	B	B	B	B-
■ Bois papier	B-	B-	B	B	B	B-
CDP Eau	-	-	A-	A-	A-	B

(1) Le groupe Carrefour a sollicité une notation additionnelle à la notation standard.

En 2023, Carrefour a été récompensé par les initiatives suivantes :

- Carrefour a remporté le 5 décembre 2023, le prix *Data for Impact Award* des *Hub Awards Impact*. Cette catégorie permet de reconnaître les organisations qui, sur la base de la *data*, ont mis en place des actions concrètes autour de la transition durable. Le site Carrefour.fr a donc été récompensé pour sa *data* au service du mieux manger de ses clients ;
- en 2023, Carrefour a été récompensé lors de la soirée de remise des prix des Trophées LSA de l'innovation. Le Groupe a reçu le prix « Innovation tendances alimentaires » pour avoir élargi son offre, en MDD, de céréales et légumineuses bio et françaises avec du petit épeautre et des haricots lingots blancs. Le Groupe a aussi été récompensé pour avoir développé des emballages réutilisables en inox. Le Groupe a aussi reçu un trophée dans la catégorie Diversité pour son programme en faveur de la santé au féminin ;
- pour la 3e année consécutive, Carrefour fait partie du TOP 3 des entreprises préférées par les jeunes en termes d'engagement RSE. L'Index RSE du cabinet Universum a été réalisé grâce à un questionnaire soumis à 1 215 étudiants et jeunes actifs (avec cinq ans d'expérience maximum), de niveau bac à bac+5, entre octobre et décembre 2023.

1.6 Organigramme juridique simplifié



* Société cotée

Détention égale à 100 %

Détention supérieure ou égale à 50 %

Détention inférieure à 50 %

2

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

2.1 Les politiques, plans d'action et performances extra-financières 56

2.1.1 Méthode RSE, risques et performances extra-financières 56
2.1.2 La biodiversité 63
2.1.3 L'économie circulaire 75
2.1.4 Le climat 82
2.1.5 La santé et la qualité des produits 95
2.1.6 La conduite des affaires 99
2.1.7 Les collaborateurs 107
2.1.8 Les travailleurs dans la chaîne de valeur 114

2.2 Plan de vigilance du groupe Carrefour 121

2.2.1 Gouvernance du Plan de vigilance 121
2.2.2 Dialogue avec les parties prenantes 125
2.2.3 Cartographie des risques 127
2.2.4 Présentation des mesures d'évaluation des risques 137
2.2.5 Présentation des mesures de prévention et d'atténuation des risques identifiés 141
2.2.6 Mécanismes d'alerte 160
2.2.7 Le dispositif de suivi des mesures mises en œuvre 162
2.2.8 Compte rendu du Plan de vigilance 2023 162

2.3 La taxonomie verte 168

2.3.1 Contexte 168
2.3.2 Résultats 169
2.3.3 Évaluation et méthodologie 172
2.3.4 Perspectives 177

ANNEXE : Tableaux réglementaires. 178

2.4 Méthodologie de reporting et vérification des informations 184

2.4.1 Méthodologie détaillée de reporting des indicateurs RSE 184
2.4.2 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion 199

Introduction

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

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

Le chapitre 2 présente l'organisation de la RSE au sein du Groupe et la méthode déployée pour mettre en œuvre la transition alimentaire pour tous, renforcer la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes et ainsi développer l'impact positif issu de ses activités sur la société. Il décrit les méthodologies permettant à Carrefour de construire ses politiques RSE à partir des risques sociaux, environnementaux et sociétaux qu'elle a identifiés sur la base de son modèle d'affaires et du dialogue avec les parties prenantes. Il met en avant ces politiques, les plans d'action et les mesures de vigilance mises en œuvre en lien avec les risques identifiés. Enfin, il décrit de manière transparente les performances du Groupe au travers d'un ensemble d'indicateurs clés. Le chapitre 2 contient ainsi les informations relatives à la Déclaration de performance extra-financière (DPEF), à la taxonomie verte et au devoir de vigilance.

Correspondance avec les réglementations applicables

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

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

- la présentation du modèle d'affaires, disponible en section 1.4.1 ;
- la cartographie des risques du Groupe issus du modèle d'affaires, dans laquelle s'inscrivent les risques sociétaux, présentée en section 4.1.2. La méthodologie d'identification des risques sociétaux, et leur définition, est détaillée en section 2.1.1.2.1 ;
- les politiques et plans d'action en lien avec les risques sociétaux, détaillés en section 2.1. Ainsi, l'ensemble des facteurs de risque sociétaux identifiés par le Groupe pour son activité font l'objet d'une politique RSE. Les sections présentant les politiques RSE sont structurées ici de la façon suivante : la biodiversité (section 2.1.2), le climat (section 2.1.3), la santé et la qualité des produits (section 2.1.4), l'éthique des affaires et des chaînes d'approvisionnement (section 2.1.5) et les collaborateurs (section 2.1.6) ;
- les indicateurs clés de performance du Groupe en 2023, détaillés pour chacune des politiques en section 2.1. Les performances sont synthétisées en section 2.4 et la section 2.4.1 explique le détail de la méthode de reporting ;
- enfin, la section 2.4.2 contient le rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations consolidées.

Le périmètre de reporting est limité à l'activité de distribution du Groupe, ne prenant en compte que ses 8 pays intégrés [1] (voir aussi 2.4 Note méthodologique). Pour les indicateurs ayant un périmètre différent de celui-ci, des précisions seront apportées en note de bas de page.

Devoir de vigilance : le présent chapitre contient les informations relatives au devoir de vigilance de Carrefour en matière d'identification des risques et prévention des atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes et à l'environnement. Il répond ainsi aux exigences de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance. Conformément aux obligations prévues aux termes de la loi, le présent chapitre comporte les éléments relatifs aux points suivants :

- la cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation (voir section 2.2.2) ;
- les procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou des fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, au regard de la cartographie des risques (voir section 2.2.3) ;
- les actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves (voir sections 2.2.3.1 et 2.2.3.2) ;
- le mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans ladite société (voir section 2.2.5) ;
- le dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité (voir section 2.2.6 et sections 2.2.3.1 et 2.2.3.2) ;
- le compte rendu de la mise en œuvre du Plan de vigilance couvrant l'exercice social précédent (voir section 2.2.7).

Les informations figurant au sein du Plan de vigilance de Carrefour sont présentées comme suit au sein du présent chapitre :

- la gouvernance de la RSE, de la transition alimentaire et du Plan de vigilance est présentée en section 2.2.1 ;
- les mécanismes de dialogue et de collaboration avec les parties prenantes, permettant d'établir les politiques, de mettre à jour et d'évaluer la mise en œuvre des actions d'évaluation des tiers, de prévention et d'atténuation des risques sont présentés en section 2.2.1.2 ;
- la méthodologie de cartographie des risques en lien avec les droits humains et les libertés fondamentales, les atteintes graves à la santé et à la sécurité des personnes et la dégradation de l'environnement est présentée en section 2.2.2.1. Les principaux risques identifiés et leurs sous-facteurs sont présentés en section 2.2.2.2 ;
- les cadres de référence pour la prévention des risques sont présentés en section 2.2.4.1, les actions d'évaluation des tiers sont détaillées en section 2.2.3, les mesures de prévention et d'atténuation des risques sont présentées à la section 2.2.4 et les mécanismes d'alertes constituant le Plan de vigilance sont détaillés respectivement en section 2.2.5. Le compte rendu des

(1) Hors franchises.

actions mises en œuvre en 2022 dans le cadre du Plan de vigilance est disponible en section 2.2.7 ;

- une synthèse du reporting extra-financier de Carrefour, réunissant l'ensemble des indicateurs de performance extra-financière du Groupe, est présentée dans les sections 2.2.3.1 et 2.2.3.2.

Taxonomie verte : la section 2.3 répond aux exigences du règlement sur la taxonomie verte (UE) 2020/852 entré en vigueur le 12 juillet 2020, qui établit un système de classification commun à l'ensemble des pays de l'Union européenne permettant d'identifier les activités économiques dites durables. Le périmètre de la taxonomie à date n'inclut pas la distribution de produits dans les magasins du Groupe. Seules certaines activités annexes du Groupe sont visées par la réglementation comme par exemple la construction immobilière et la location de véhicules.

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

2.1.1 MÉTHODE RSE, RISQUES ET PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

2.1.1.1 Gouvernance et méthode RSE

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

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

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

- **des ambitions transparentes avec les parties prenantes portées au plus haut niveau de l'entreprise :** Carrefour identifie les enjeux matériels, se fixe des objectifs quantifiés et définit ses plans d'actions en concertation avec ses partenaires. Les objectifs les plus stratégiques sont intégrés à l'Indice RSE et Transition Alimentaire. L'indice mesure ainsi un taux d'atteinte annuel, et est intégré à la rémunération des dirigeants (voir section 1.5.3) ;
- **une gouvernance dédiée :** en 2022, Carrefour s'est doté d'une Direction de l'engagement positionnée au niveau du Comité Exécutif, chargée d'incarner l'ambition du Groupe dans les domaines RSE (environnement, climat, lutte anti-gaspillage alimentaire, etc.), de la Diversité et Inclusion (égalité hommes-femmes, Handicap, diversité d'origine, etc.), de la Fondation Carrefour et du Pôle Solidarité Groupe & France. Des organes de gouvernance de la RSE et de la transition alimentaire ont été créés ou renforcés à tous les niveaux de l'entreprise (voir section 2.2.1.1) ;
- **des actions mises en œuvre pour ses clients sur les produits et dans les magasins :** la mise en œuvre d'actions testées auprès des clients dans les magasins est un marqueur essentiel de la méthode. Ces actions incarnent les différents objectifs de long terme que s'est fixé le Groupe.

Focus N° 1 : La Direction de l'engagement du groupe Carrefour

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

La Direction de l'engagement comprend la Direction RSE, la Direction Diversité et Inclusion, la Fondation Carrefour et le Pôle Solidarité Groupe & France.

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

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

La Direction diversité et inclusion est chargée de définir et piloter la politique Diversité et Inclusion au niveau du Groupe en collaboration avec l'ensemble des pays. Elle traite notamment des sujets liés à l'égalité hommes-femmes, au Handicap, à la lutte contre toutes les discriminations.

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

Pour atteindre son ambition de devenir *leader* de la transition alimentaire, le Groupe agit à tous les niveaux pour participer à la transformation des marchés, engager directement ses fournisseurs et partenaires, mobiliser et impliquer les clients et proposer des solutions innovantes permettant de transformer les modes de production et de consommation.

- **transformer positivement les standards de marché :** Carrefour agit pour faire évoluer les standards du marché au travers d'initiatives regroupant les entreprises du secteur de la distribution, des fournisseurs et des parties prenantes de la chaîne de valeur, des associations et les pouvoirs publics ;
- **mettre en œuvre des innovations exclusives à un niveau local ou international** qui servent de référence dans le secteur et permettent de modifier les standards de consommation. Les initiatives rencontrant un succès auprès des consommateurs sont reprises par le secteur et permettent d'entraîner une transformation sur le marché : « C'est qui le patron », « Apporte ton contenant », emballages consignés, paniers anti gaspi, suppression du plastique des fruits et légumes… Carrefour et ses partenaires travaillent à identifier des solutions innovantes et à soutenir leur mise en œuvre afin de proposer de nouvelles manières de produire et de consommer ;
- **mobiliser les fournisseurs et prestataires :** Carrefour est en relation directe avec des milliers de producteurs agricoles, fournisseurs industriels et prestataires variés :
  - dans le cadre de ses relations commerciales, tout particulièrement avec ses fournisseurs de produits à marque Carrefour, le Groupe inclut des exigences concernant la RSE et la transition alimentaire,
  - Carrefour met en place des collaborations avec ses fournisseurs de produits à marque Carrefour et de marques nationales afin d'engager les transformations nécessaires à la mise en œuvre de la transition alimentaire pour tous,
  - l'annonce du plan stratégique « Carrefour 2026 » en 2022 a été l'occasion pour le Groupe de confirmer ses ambitions en matière de lutte contre le réchauffement climatique. Carrefour a demandé à ses plus grands fournisseurs (son TOP 100) de se doter d'une trajectoire 1,5 °C d'ici 2026, et s'est engagé à les déréférencer s'ils ne respectent pas cette condition.
- **mobiliser les franchisés dans la démarche RSE et transition alimentaire du Groupe** : Carrefour travaille en étroite collaboration avec les magasins franchisés, tant dans les 8 pays intégrés que dans le cadre de partenariats internationaux.

Focus N° 2 : Déploiement de la stratégie RSE aux franchisés

Deux types de franchisés sont à distinguer au sein du Groupe :

- les magasins franchisés dans les 8 pays dans lesquels le Groupe opère directement : 8 865 magasins représentant 27 % des surfaces de vente sous enseigne ;
- les magasins franchisés des partenaires internationaux (Carrefour Partenariat International) : 2 543 magasins représentant 17 % des surfaces de ventes sous enseigne.

Carrefour travaille à l'intégration de la stratégie RSE aux franchisés de différentes manières :

- pour collaborer avec les **partenaires franchisés implantés dans les 8 pays dans lesquels le Groupe opère directement**, Carrefour dispose d'un réseau de conseillers de franchises. À travers eux, le Groupe accompagne les franchisés individuellement, partage des règles, des bonnes pratiques, des solutions innovantes, des projets et des concepts que les franchisés peuvent mettre en œuvre sur une base volontaire. Le Groupe propose par ailleurs des services, comme l'achat d'énergie verte à un tarif préférentiel ou des contrats déchets, pour associer ses partenaires aux transformations en cours au sein du groupe. Enfin, les objectifs du Groupe portant sur les marchandises commercialisées par Carrefour s'appliquent à l'ensemble des magasins franchisés présents dans les 8 pays intégrés. Les marchandises vendues par les franchisés respectent ainsi les mêmes règles que le groupe Carrefour. Les objectifs liés aux magasins (ex : climat, énergie, déchets et gaspillage) ne s'appliquent en revanche qu'aux magasins intégrés. Les magasins franchisés sont indépendants ;
- la mobilisation des **magasins franchisés des partenaires internationaux** dans la transition alimentaire pour tous est assurée par l'entité Carrefour Partenariat International (CPI). Cette mobilisation repose sur différents leviers :
  - la Charte relative au respect des Droits de l'Homme signée par l'ensemble des partenaires franchisés internationaux du groupe : annexée aux contrats des partenaires franchisés, cette charte prévoit un certain nombre d'obligations sociales. Cette charte précise la méthodologie de contrôle en place ainsi que l'existence d'un Comité consultatif,
  - l'annexe RSE annexée depuis 2022 à tout nouveau contrat : en signant cette annexe, chaque partenaire s'engage à définir des engagements chiffrés et datés alignés sur les priorités RSE du groupe Carrefour,
  - la revue stratégique annuelle : réunissant la direction des partenaires internationaux, la direction RSE de Carrefour et les dirigeants des partenaires franchisés d'autre part, cette revue permet de définir des priorités stratégiques avec chaque partenaire.
  - l'animation du réseau de responsables RSE des partenaires franchisés : À travers ce réseau, le Groupe partage des règles, des bonnes pratiques, des solutions innovantes, des projets et des concepts que les franchisés peuvent mettre en œuvre sur une base volontaire. À titre d'exemple, une *learning expedition* a été organisée en 2023 avec l'objectif de partager les bonnes pratiques, d'échanger sur les enjeux clés de la RSE et de visiter différents magasins Carrefour proposant des initiatives novatrices. Des partenaires franchisés de plus de 10 pays étaient présents,

    Il est à noter que les partenaires internationaux sont indépendants dans la définition de leurs politiques RSE. Ils peuvent transmettre des données relatives à l'activité des magasins sur une base volontaire. Les objectifs RSE de Carrefour ne s'appliquent pas aux partenaires franchisés internationaux.

Objectifs climat de Carrefour et partenaires franchisés :

- concernant les émissions liées aux consommations d'énergie et à l'utilisation de fluides réfrigérants pour l'ensemble des magasins franchisés (*scopes* 1 et 2 des magasins franchisés), celles-ci représentent 37 % des émissions totales (*scopes* 1 et 2) des magasins sous enseigne Carrefour dans le monde et moins de 1 % des émissions du *scope* 3 du Groupe. Ce périmètre n'est pas pris en compte dans nos engagements à date car il ne fait pas partie des postes d'émissions du *scope* 3 les plus matériels pour le Groupe. Toutefois, Carrefour intègre dans son diagnostic climat la totalité des émissions du *scope* 1 et 2 de ses franchisés et partenariats internationaux.
- concernant les émissions liées aux achats de biens et services (correspondant à 65 % du *scope* 3 du Groupe), Carrefour intègre dans son diagnostic climat les émissions liées à la production des produits vendus par les magasins franchisés au sein des 8 pays intégrés du Groupe. À titre indicatif, les ventes réalisées sous franchises représentent environ 30 % des ventes totales dans ces 8 pays. Les objectifs du Groupe portent sur les émissions liées aux achats de biens et services dans ces 8 pays, pour les magasins intégrés et les magasins franshisés ;
- Carrefour s'est engagé lors de son Assemblée Générale 2023 à définir un objectif portant sur les émissions *scopes* 1 et 2 des franchisés au cours de l'année 2024. Carrefour s'est engagé à réduire les émissions liées aux achats de biens et services ainsi qu'à l'utilisation des produits vendus. Cet objectif prend en compte les achats de biens et services pour l'ensemble des magasins sous enseigne, magasins intégrés et franchisés, au sein des 8 pays dans lesquels le Groupe opère directement. Ces ventes sont prises en compte dans nos estimations du *scope* 3 et dans le périmètre de nos objectifs.

- **sensibiliser et mobiliser les clients :** pour transformer les modes de consommation, Carrefour propose en magasin des produits et des solutions afin de promouvoir une consommation responsable. Carrefour a pour objectif d'identifier les attentes environnementales et sociétales émergentes des clients pour y répondre au mieux, mais également de sensibiliser aux enjeux du développement durable et de co-construire des solutions qui pourront être adoptées par le plus grand nombre. Carrefour a mis en place des outils de consultation et d'implication de ses clients pour définir ses stratégies (par exemple : les clubs des consommateurs engagés en Espagne et en France). Le Groupe a notamment pour objectif de développer une communauté active de consommateurs par pays. Cet objectif est intégré à l'Indice RSE et Transition Alimentaire (voir section 1.5.3). En 2023, la France, l'Espagne et la Belgique ont mis en place une communauté de consommateurs.

Enfin, Carrefour utilise des outils d'analyse et de dialogue permettant d'identifier les enjeux matériels, de définir ses politiques et plans d'action dans une logique d'amélioration continue. Voir Plan de vigilance, section 2.2.

2.1.1.2.1 Méthodologie d'analyse des risques du Groupe

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

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

Pour ce faire, la méthodologie intègre notamment :

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

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

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

Parmi ces risques Groupe, sont ensuite identifiés les risques RSE qui peuvent donner lieu plus spécifiquement à des atteintes aux droits humains, à la santé et à la sécurité, et à l'environnement. Cette sélection des principaux risques RSE prend en compte l'impact pour les parties prenantes (dont les clients, les fournisseurs, les ONG et la société civile). Le passage des risques Groupe aux risques RSE fait l'objet d'un travail de reformulation des risques et de regroupement pour certains des risques (ex : le risque Groupe « utilisation de matières premières mises en cause pour leurs impacts environnemental, social ou éthique » devient « approvisionnement de matières premières sensibles » en risque RSE).

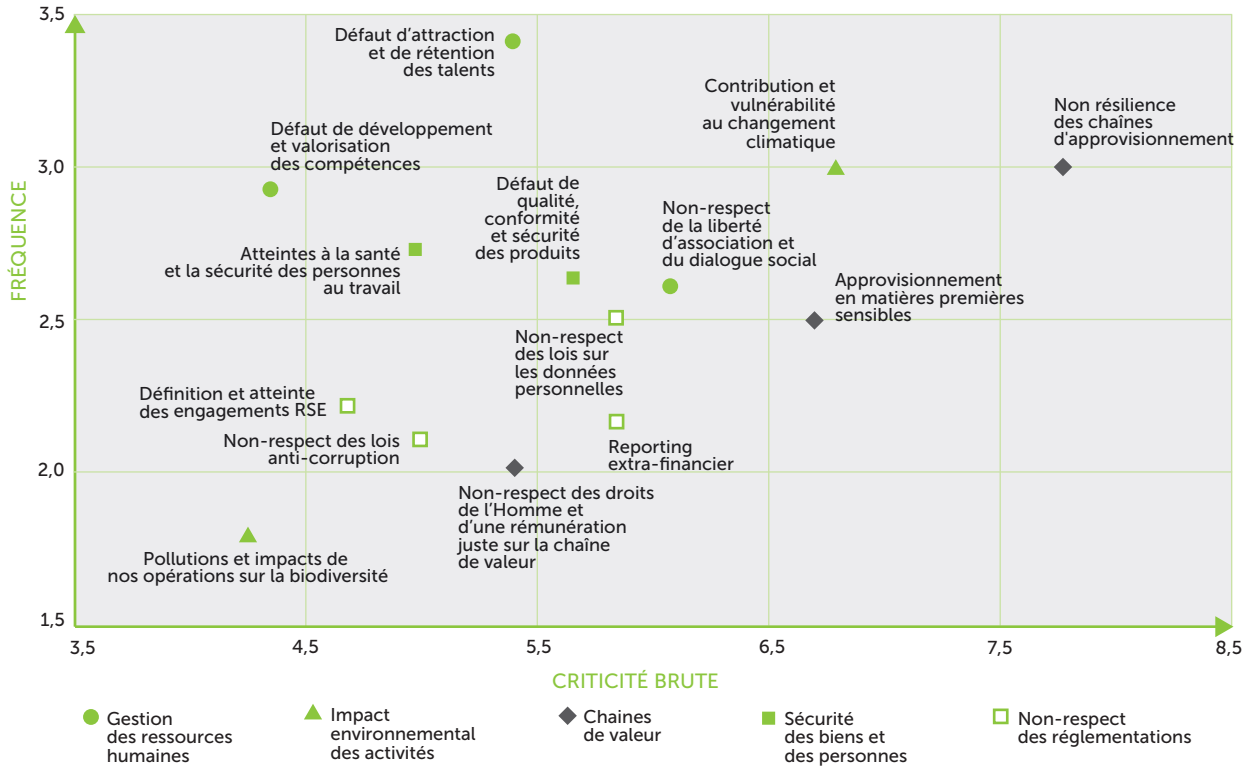
Le présent chapitre 2 détaille les politiques, les plans d'action et les indicateurs de performance concernant ces risques RSE. En cela, il contient les informations relatives à la Déclaration de performance extra-financière et au Plan de vigilance.

2.1.1.2.2 Cartographie des risques RSE du Groupe

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

- la fréquence : ce critère prend en compte la probabilité de réalisation de l'évènement dangereux. La fréquence a été évaluée sur une échelle de 1 à 4 (1).
- impact brut : cet indice prend en compte l'impact financier et réputationnel du risque ainsi que son impact sur les parties prenantes (consommateurs, collaborateurs, fournisseurs, associations, etc.).

(1) 1 : tous les 5 ans ou plus, 2 : tous les 1 à 5 ans, 3 : annuelle, 4 : plusieurs fois par an ou permanent.


3,5
3,0
2,5
2,0
1,5
FRÉQUENCE
3,5
4,5
5,5
6,5
7,5
8,5
CRITICITÉ BRUTE
Défaut d'attraction et de rétention des talents
Défaut de développement et valorisation des compétences
Atteintes à la santé et la sécurité des personnes au travail
Défaut de qualité, conformité et sécurité des produits
Contribution et vulnérabilité au changement climatique
Non résilience des chaînes d'approvisionnement
Non-respect de la liberté d'association et du dialogue social
Approvisionnement en matières premières sensibles
Non-respect des lois sur les données personnelles
Définition et atteinte des engagements RSE
Non-respect des lois anti-corruption
Reporting extra-financier
Non-respect des droits de l'Homme et d'une rémunération juste sur la chaîne de valeur
Pollutions et impacts de nos opérations sur la biodiversité
Gestion des ressources humaines
Impact environnemental des activités
Chaines de valeur
Sécurité des biens et des personnes
Non-respect des réglementations

2.1.1.2.3 Définition des risques sociétaux du Groupe et politiques associées

Ce travail de cartographie permet d'identifier les catégories de risques DPEF. Leur déclinaison au sein du Groupe et leur définition sont détaillées dans le tableau ci-après. Ces catégories de risques DPEF correspondent à des risques identifiés par la Direction de l'Audit interne et des risques Groupe. La section 2.1 de ce présent chapitre présente les mesures permettant de traiter ces risques, dont on retrouve la correspondance dans la dernière colonne du tableau ci-après.

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

Risques DPEF	Risques Groupe	Description de la catégorie de risque DPEF	Politiques, plans d'action et performances (DPEF)
Approvisionnement en matières premières sensibles	Utilisation de matières premières mises en cause pour leurs impacts environnemental, social ou éthique	Carrefour pourrait être mis en cause pour l'utilisation de matières premières dont la chaîne de valeur est susceptible de générer des impacts en matière de déforestation, d'épuisement de ressources limitées ou de violation des Droits de l'Homme (travail non ou mal rémunéré, travail d'enfants, etc.)	Section 2.1.2 Section 2.1.8
Atteintes à la santé et la sécurité des personnes au travail	Risques psychosociaux, accidents du travail ou maladies professionnelles	Une mauvaise prévention des risques psychosociaux pourrait entraîner une augmentation des accidents du travail en particulier en magasin et en entrepôt ou des maladies professionnelles chez les collaborateurs du Groupe.	Section 2.1.7 Section 2.1.8
Contribution et vulnérabilité au changement climatique	Défaut de maîtrise des consommations d'énergie, des fluides réfrigérants et des émissions carbone associées	Carrefour pourrait connaître un défaut de maîtrise de ses consommations d'énergie et de fluides réfrigérants, en particulier avec l'entrée en vigueur des réglementations européennes F-gas et F-gas II qui vont progressivement interdire le remplacement puis l'utilisation des fluides frigorigènes les plus polluants (ex. : gaz Fréon) à l'horizon 2030.	Section 2.1.4
	Événements climatiques extrêmes	Les catastrophes naturelles (ex. : inondations, chutes de neige, canicules) sont susceptibles d'entraîner des interruptions de l'activité (fermetures de sites, pannes, sinistres) et de mettre en danger les clients de Carrefour, ses collaborateurs ou ses fournisseurs.	
Défaut d'attraction et de rétention des talents	Incapacité ou difficulté à attirer et retenir des collaborateurs clés	Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés à attirer, à recruter et à retenir des talents sur ses postes clés. Ce risque est notamment susceptible de se matérialiser en raison de départs sur les postes critiques que sont les Directeurs et Senior Directeurs.	Section 2.1.7
Défaut de développement et valorisation des compétences	Défaut d'évaluation, de développement ou de valorisation des compétences	Une mauvaise mise en œuvre des politiques d'évaluation, de développement ou de valorisation des compétences par les *managers* et les ressources humaines est susceptible de conduire à une démotivation des collaborateurs, à une baisse de la productivité et à une augmentation du *turn over*.	
Défaut de qualité, conformité et sécurité des produits	Défaut du dispositif de retrait et de rappel	Des dysfonctionnements du dispositif de rappel et de retrait de lots de produits alimentaires pourraient avoir des impacts sanitaires graves sur les clients.	Section 2.1.5
	Manquement grave aux normes de qualité et d'hygiène en magasin, en entrepôt ou chez un partenaire logistique	Des manquements graves aux normes de qualité et d'hygiène en magasin, en entrepôt, ou chez un partenaire logistique peuvent avoir des impacts sanitaires graves sur les clients.	
	Défaut de la gestion du référentiel produits et/ou de l'information produits communiquée aux consommateurs	Des carences significatives dans le contrôle et la traçabilité des produits pourraient avoir des impacts sanitaires graves sur nos clients et ne pas répondre aux attentes des consommateurs sur l'origine des produits. Ces carences sont susceptibles d'avoir un impact sur le développement et les résultats de Carrefour.	
Définition et atteinte des engagements RSE	Défaut dans la définition et l'atteinte des engagements en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise	Une inadéquation des objectifs RSE avec la stratégie du Groupe, une mauvaise définition des objectifs et de l'ambition du Groupe au regard des attentes du marché peuvent porter atteinte à la performance extra-financière du Groupe. Carrefour peut être mis en cause pour non-respect de ses engagements, pour la non-clarté ou le faible niveau d'ambition de ses objectifs.	Section 2.1.1.1 Section 2.2.1.2

Risques DPEF	Risques Groupe	Description de la catégorie de risque DPEF	Politiques, plans d'action et performances (DPEF)
Non-résilience des chaînes d'approvisionnement	Manifestations populaires, grèves ou crises agricoles	Des ruptures d'approvisionnement pourraient être entraînées par des crises agricoles ou sectorielles (ex. : crise du lait ou du beurre en France). Les chaînes d'approvisionnement peuvent être bouleversées par des événements populaires en lien avec des crises économiques et politiques. Des crises environnementales et sociales peuvent impacter les chaînes d'approvisionnement, impliquant une augmentation du prix des matières premières et une perte de rentabilité pour le Groupe.	Section 2.1.8
Non-respect de la liberté d'association et du dialogue social	Mauvaise gestion ou dégradation du climat social au sein de Carrefour	Le manque de dialogue social pourrait conduire à une démotivation des collaborateurs. Ces mouvements sont susceptibles d'entraîner une perte de productivité et/ou de revenus.	Section 2.1.7
Non-respect des Droits de l'Homme et d'une rémunération juste sur la chaîne de valeur	Mise en cause de Carrefour ou de ses fournisseurs pour non-respect du droit du travail ou des Droits de l'Homme	Carrefour vise à respecter les Droits de l'Homme, et cela tout au long de sa chaîne de valeur. Des cas de travail forcé, d'exploitation des enfants ou de non-respect du salaire minimum de la part d'un fournisseur pourraient impacter fortement la réputation du Groupe.	Section 2.1.8
Non-respect des lois anti-corruption	Non-respect des lois anti-corruption	La loi « Sapin 2 » sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique impose aux entreprises françaises telles que Carrefour et ses filiales, de mettre en place un programme de conformité afin de prévenir et détecter tout fait de corruption ou de trafic d'influence, en France ou à l'étranger. Carrefour pourrait ne pas être en conformité avec l'ensemble des piliers et dispositions relatifs à cette loi.	Section 2.1.6
Non-respect des lois sur les données personnelles	Non-respect des lois sur la protection des données personnelles (ex. : RGPD, LGPD)	Carrefour gère un nombre important d'informations personnelles sur ses clients, collaborateurs et fournisseurs. Les règlements sur la protection des données personnelles et de la vie privée – par exemple, le règlement général sur la Protection des Données personnelles (RGPD) en application depuis le 25 mai 2018 dans l'Union européenne qui s'ajoute aux législations nationales existantes et à la « Loi Générale sur la Protection des Données » (LGPD) entrée en vigueur au Brésil en septembre 2020 – instaurent un nouveau cadre juridique avec un renforcement des droits des citoyens sur la protection de leurs données personnelles et de nouvelles obligations pour les entreprises. Carrefour doit s'assurer de sa bonne conformité à l'ensemble des prérequis imposés par ces règlements.	
Non-respect des principes de diversité, discriminations et harcèlement	Non-respect des principes de diversité et d'égalité ou manquements dans la lutte contre les discriminations et les harcèlements	Carrefour pourrait connaître des difficultés dans la mise en œuvre de ses politiques de non-discrimination notamment en matière de mixité, d'équilibre des rémunérations femmes-hommes, ou d'emploi de personnes en situation de handicap.	Section 2.1.7
Pollutions et impacts de nos opérations sur la biodiversité	Détérioration de la biodiversité liée aux actifs immobiliers (ex. : pollutions produits pétroliers, déforestation)	Les activités de Carrefour pourraient avoir un impact négatif sur la biodiversité, notamment par des actions de pollution. La destruction d'écosystèmes pourrait être causée par des constructions, des pollutions causées par l'activité de vente de carburant ou par un mauvais traitement des déchets.	Section 2.1.2
Reporting extra-financier	Pression croissante des exigences en matière de reporting extra-financier (ex. : taxonomie verte en Europe)	La mauvaise qualité des données remontées pourrait impacter l'évaluation et l'analyse de la performance extra-financière.	Section 2.1 Section 2.4

* En 2023, ce risque n'est plus évalué par le Groupe.

2.1.2 LA BIODIVERSITÉ

2.1.2.1 Nos objectifs et résultats

Contexte

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

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

Carrefour, en tant qu'acteur majeur de l'alimentation, a son rôle à jouer dans la préservation de la biodiversité et la réduction de la pollution. Les actions réalisées en ce sens par le Groupe répondent par ailleurs aux attentes des consommateurs qui demandent, à juste titre, plus d'informations, des produits de meilleure qualité et une plus grande transparence.

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

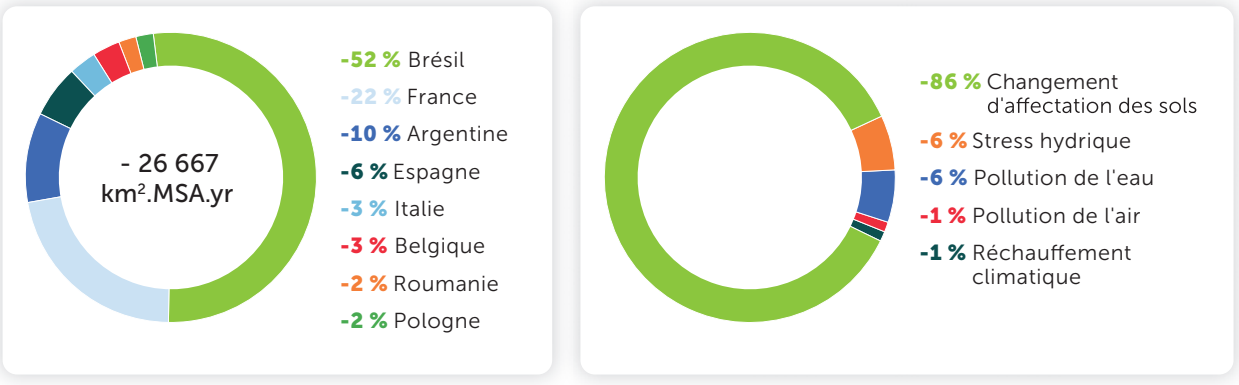
Impacts, risques et opportunités

La grande distribution contribue fortement à la perte de biodiversité *via* la fabrication, l'usage et la fin de vie de ses produits qu'elle commercialise. En effet, ils contribuent globalement aux cinq facteurs de pression sur la biodiversité. De manière moins marquante, mais tout de même significative, le Groupe contribue à ces pressions dans ses opérations et dans les opérations de ses franchisés. Enfin, le secteur dépend des écosystèmes pour sourcer ses produits, l'énergie dont ils dépendent mais aussi dégrader les effluents générés par ses produits à l'usage ou en fin de vie.

En 2022, Carrefour a procédé à une macro-analyse de ses impacts et dépendances à la nature, tout au long de sa chaîne de valeur et selon le niveau de risque associé. En 2023, Carrefour a approfondi ses travaux en analysant les impacts d'une quinzaine de matières premières sur l'ensemble de leur chaîne de valeur en France. Ces travaux s'inscrivent dans le cadre de l'engagement de Carrefour au programme *Sciences Based Target for Nature* (SBTn), ayant pour objectif d'accompagner les entreprises dans la définition d'objectifs ambitieux et basés sur la science en matière de climat et de protection de la nature, complété par un calcul d'empreinte biodiversité *via* l'outil *Corporate Biodiversity Footprint* (CBF).

FIGURE 1 : IMPACTS DE CARREFOUR SUR LA BIODIVERSITÉ

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



La cartographie illustre comment les activités du Groupe contribuent à chacun des cinq principaux facteurs de perte de biodiversité recensés par l'IPBES *(Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services)* : l'essentiel des impacts a lieu en amont ou en aval des opérations directes de Carrefour.

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

FIGURE 2 : CARTOGRAPHIE DES IMPACTS DE CARREFOUR

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

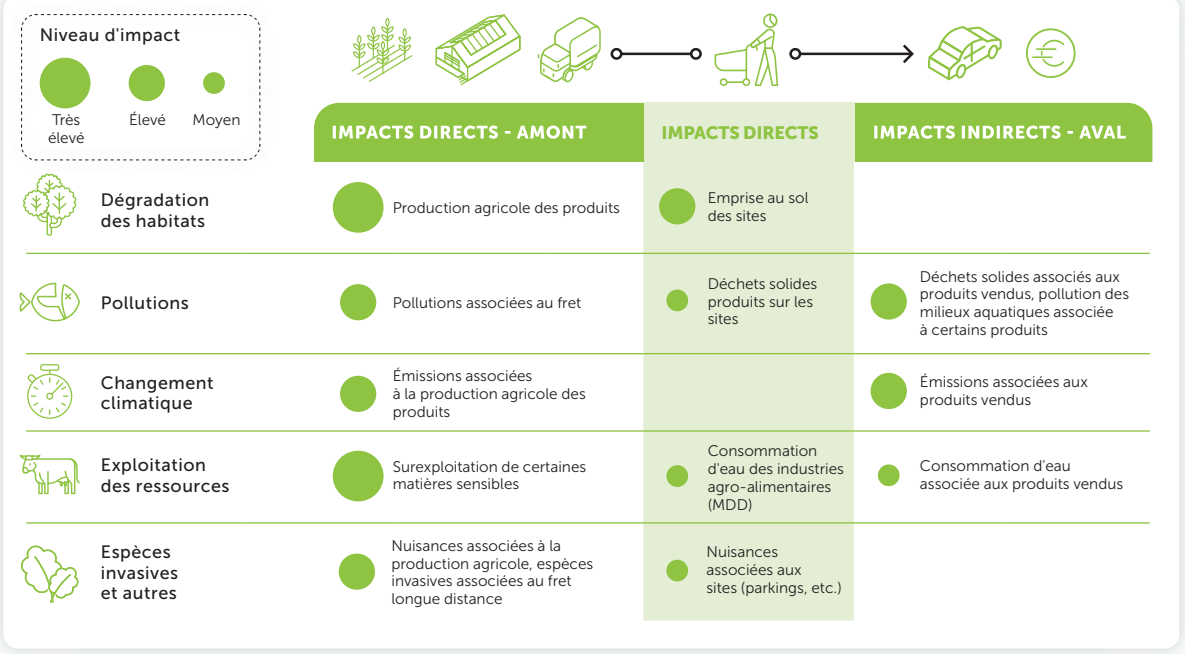
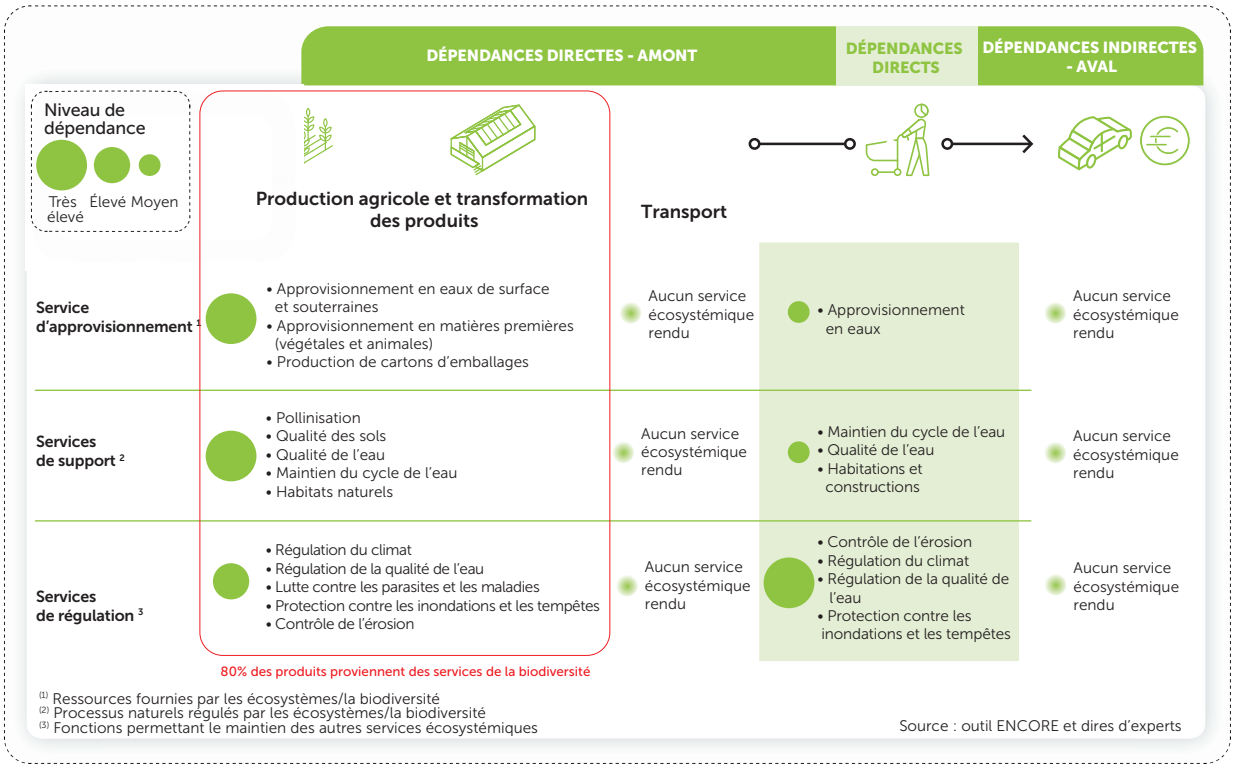


FIGURE 3 : CARTOGRAPHIE DES DÉPENDANCES DE CARREFOUR



CARTOGRAPHIE DES IMPACTS BIODIVERSITÉ PAR MATIÈRE PREMIÈRE PRIORITAIRE (1)

Le tableau ci-dessous synthétise une partie des travaux réalisés en 2023 : il présente les pressions exercées sur la biodiversité par plusieurs matières premières particulièrement impactantes selon le *Science Based Target for Nature* :

Les impacts relatifs aux déchets solides et aux nuisances sonores, lumineuses, olfactives ou physiques associées à des activités humaines, résultant en une perturbation d'espèces, n'ont pas été approfondis dans l'approche méthodologique SBTn en raison du manque de connaissance sur ces pressions. (2) Les produits pris en compte sont les produits alimentaires de grande consommation (3).

	Changement d'usage des terres et mers	Surexploitation des ressources	Changement climatique	Pollutions			Espèces envahissantes
			Émissions de GES	Pollutions de l'air	Pollutions de l'eau	Pollutions des sols	Dégradations biologiques
Huile de palme	●	●	●	●	●	●	
Soja	●	●	●	●	●	●	
Bœuf	●	●	●	●	●	●	
Cacao	●	●	●	●	●	●	
Produits de la pêche	●	●	●	●	●	●	●
Aquaculture	●	●	●	●	●	●	●
Coton	●	●	●	N/A	●	●	

● Impact moyen : inférieur à la médiane des produits alimentaires
● Impact élevé : supérieur à la médiane des produits alimentaires
● Impact très élevé : supérieur à 95% des produits alimentaires

LES RISQUES ET OPPORTUNITÉS CONCERNANT LA POLLUTION POUR CARREFOUR

Au regard des différentes analyses menées sur la biodiversité, Carrefour a identifié des risques majeurs à la préservation de la biodiversité : « Pollution des organismes vivants et des ressources alimentaires », « Pollution de l'air, de l'eau et des sols », « Émission de substances préoccupantes et très préoccupantes », « Microplastiques ». Les risques et opportunités sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

(1) Sélection de sept matières premières prioritaires parmi une quinzaine de matières étudiées dans le cadre du projet Science Based Target for Nature.. Les autres matières étudiées sont le café, la noix, le porc, le lait, les produits laitiers, les oeufs, le riz et la volaille.
(2) L'impact est évalué selon : les 50% des produits alimentaires les moins impactant, les 50% de produits alimentaires les plus impactant (hors le TOP 5 le plus impactant), et parmi les 5% de produits alimentaires les plus impactant de l'ensemble des produits alimentaires.
(3) Source utilisée : Agribalyse.

NATURE DU RISQUE	CHAÎNE DE VALEUR	RISQUES	OPPORTUNITÉS
Pollution de l'air, de l'eau et des sols, des organismes vivants et des ressources alimentaires	Amont	Augmentation du prix des produits en lien avec la transition technologique des fournisseurs et/ou le paiement de sanctions pour pollution Baisse de disponibilité et inflation des matières premières dues à la dégradation de l'environnement, la baisse de rendement et la pollution des ressources (dégradation des services écosystémiques) Mise en cause du Groupe pour la sélection de fournisseurs polluants (ex : industrie textile)	Sécurisation des approvisionnements au travers de filières de production en agriculture biologique ou en agroécologie permettant un faible usage des pesticides, engrais et antibiotiques Développement de filières d'alimentation animales locales non-OGM (soja)
	Opérations	Mise en cause du Groupe/non conformité pour pollution au niveau des sites (magasins, entrepôts, stations services) Investissements importants pour aligner les magasins du Groupe à la réglementation F-Gas	Développements de carburants alternatifs, de solutions de mobilité verte ou services de livraison bas carbone (mobilité douce, électrification, etc)
	Aval	Mise en cause de Carrefour sur la composition des produits distribués et l'émission de substances polluantes à l'usage (ex : cosmétiques, textiles, etc) Augmentation des rappels de produits pollués par des produits phytosanitaires, pesticides ou crises sanitaires	Développement d'une offre de produits naturels, sans substances controversées ou préoccupantes pour répondre aux attentes des clients (produits biologiques, vrac, sans pesticides, sans antibiotiques, etc)
Consommation des ressources marines et dégradation des écosystèmes marins	Amont	Raréfaction et non-renouvellement des ressources marines : augmentation des prix et baisse de la diversité de l'offre en magasins Réorganisation des chaînes de production animales dépendant des ressources marines (ex : farines animales) créant des ruptures d'approvisionnement et/ou l'augmentation des coûts de ces produits	
	Aval	Perte d'attractivité de certains produits non durables (ex : pas de certification MSC, ASC, Bio, pêche non sélective, aquaculture responsable). Mise en cause de Carrefour pour la vente de produits de la mer non durables	
Microplastiques	Amont/ Opérations	Surcoût des alternatives aux produits et emballages plastique	Proposer des produits sans plastique et emballages plastiques pour répondre à la demande des consommateurs
	Aval	Perte d'attractivité de certains produits en cas de suremballage plastique (ex. fruits et légumes). Mise en cause de Carrefour concernant le transfert de microplastiques des produits et emballages vers l'alimentation ou l'environnement	Proposer des produits sans plastique et emballages plastiques pour répondre à la demande des consommateurs
Substances préoccupantes et très préoccupantes	Amont	Nécessité de revoir les cahiers des charges des produits et engager des évolutions de procédés de production et composition des produits	Anticiper la suppression des substances préoccupantes et très préoccupantes pour accélérer la mise en œuvre de nouvelles solutions
	Opérations	Augmentation des coûts opérationnels pour la gestion des déchets et des coûts des taxes liées aux éco-organismes	
	Aval	Augmentation des retraits et rappels au titre du principe de précaution Scandale sanitaire et/ou environnemental lié à un produit contenant des substances préoccupantes	Anticiper la suppression des substances préoccupantes et très préoccupantes pour différencier l'offre

Coalitions et partenariats

- Groupe de travail "Entreprises et biodiversité" de l'ADEME en France
- Entreprises engagées pour la nature
- SBTn *(Science-based Targets network)*
- *Task Force for Nature Disclosure (TNFD)*
- Entreprises engagées pour la nature
- WWF France
- Lab Capital Naturel
- *Act for Nature International*
- *Forest positive coalition (Consumer Goods Forum)*

Contribution aux objectifs de développement durable



SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS ET DE NOS RÉSULTATS

Thématiques	Objectifs	Résultat 2023	Résultat 2022	Évolution	Cible
Promouvoir une consommation responsable					
Promouvoir la consommation de produits certifiés durables	**Chiffre d'affaires issu de produits certifiés durables [1] (en millions d'euros)**	5 282	5 142	2,7 %	8 Mds€ en 2026
	dont Chiffre d'affaires issu de produits bio (en millions d'euros) [2]	2 531	2 616	(3,2) %	
	dont Chiffre d'affaires issu de produits Filières Qualité Carrefour (en millions d'euros)[3]	1 108	1 132	(2,1) %	
	dont Chiffre d'affaires issu de produits conformes à notre politique forêts durables [4] (en millions d'euros)	871	871	0 %	
	dont Chiffre d'affaires issu de produits conformes à notre politique pêche durable [5] – hors produits bio et Filières Qualité Carrefour [6] (en millions d'euros)	707	492	43,8 %	
	dont Chiffre d'affaires issu de produits certifiés *via* d'autres certifications environnementales [7] (en millions d'euros)	57	31	82,3 %	
Promouvoir une agriculture durable					
Promouvoir une agriculture durable	**Part des ventes de produits frais alimentaires issues de l'agriculture biologique ou de l'agro-écologie [8]**	6,5 %	4,8 %	1,8 pts	15 % en 2025
	Nombre de références de produits Bio à marque Carrefour	1 163	1 247	(6,7)	
	Part des ventes de produits frais Filières Qualité Carrefour engagées dans une démarche agro-écologique (part des ventes, en %) [9]	28,4 %	6,5 %	21,9 pts	100 % en 2025
	Taux de pénétration des Filières Qualité Carrefour au sein des produits frais (en %) [10]	7 %	6,9 %	0,1 pts	
	Nombre de producteurs partenaires [11]	46 013	37 758	21,9 %	50 000 en 2026
	dont Nombre de producteurs partenaires en agriculture biologique (accompagnés par le biais d'une contractualisation en filière) [12]	4 997	3 637	37,4 %	
	dont Nombre de producteurs partenaires des Filières Qualité Carrefour [13]	16 872	22 176	(23,9) %	
	dont Nombre de producteurs partenaires régionaux ou locaux [14]	11 838	11 945	(0,8) %	
	dont Nombre de producteurs partenaires d'autres démarches [15]collectives [16]	12 306	nouveau		

Thématiques	Objectifs	Résultat 2023	Résultat 2022	Évolution	Cible
MATIÈRES PREMIÈRES SENSIBLES					
Matières premières avec un risque de déforestation	Huile de palme : Part d'huile de palme utilisée dans les produits de marque Carrefour certifiée durable et entièrement tracée (RSPO ségrégé) [17]	95,3 %	83,7 %	11,6 pts	100 %
	Huile de palme : Part d'huile de palme utilisée dans les produits de marque Carrefour certifiée RSPO ou équivalent	100,0 %	99,9 %	0,1 pts	100 %
	Bois et papier : Part des ventes de produits aux marques de Carrefour, dans les 10 familles prioritaires, issues de forêts durables [18]	96,3 %	90,7 %	5,6 pts	100 %
	Soja : Part des Filières Qualité Carrefour et autres produits clés à marque Carrefour utilisant du soja zéro déforestation pour l'alimentation animale [19]	21,7 %	19,7 %	2,1 pts	100 % en 2025
	Cacao : Part des tablettes à marque Carrefour conformes à notre Charte cacao durable [20]	31,6 %	31,4 %	0,2 pts	100 % en 2023
	Traçabilité et évolution des traders : Part des traders clés évalués	100 %	100 %		100 % en 2025
	Traçabilité et évaluation des traders : Part des traders clés en progrès pour être conforme à notre politique	33%	Évaluation sur la base de l'année 2022		100 % en 2025
	Bœuf brésilien [21] : 100 % de la viande bovine brésilienne et zéro déforestation pour les marques Carrefour d'ici 2026, et pour les autres marques d'ici 2030	Méthodologie en cours de développement			100 % en 2030
	Bœuf brésilien : Part des fournisseurs de bœuf brésilien géo-monitorés et conformes à notre politique forêt ou engagés dans une politique ambitieuse de lutte contre la déforestation	100 %	89,70 %	10,3 pts	100 % en 2025
S'approvisionner en matières premières textiles responsables	Part des matières premières textiles naturelles conformes à notre politique TEX responsable [22] (coton, fibres de bois, laine, cachemire)	52,3 %	46,40 %	5,8 pts	100 % en 2025
	Coton : % des produits TEX en coton biologiques et dont les producteurs sont rémunérés équitablement	20,6 %	21 %	(0,4) pts	50 % en 2027
	Fibres de bois : % des produits TEX en viscose élaborés à partir de fibres de bois issu de forêts gérées durablement et certifiées FSC (*Forest Stewardship Council*)	96,3 %	70,9 %	25,4 pts	100 % en 2023
	Laine : % des produits TEX en laine issus d'une filière qualité tracée, garantissant le bien-être animal et prévenant la désertification des sols	58,7 %	25,1 %	33,6 pts	100 % en 2025
	Cachemire : % des produits TEX en cachemire issus d'une filière qualité tracée, garantissant le bien-être animal et prévenant la désertification des sols	100 %	100 %	0 pt	100 % en 2021

Thématiques	Objectifs	Résultat 2023	Résultat 2022	Évolution	Cible
Soutenir une pêche et une aquaculture durable	Part des ventes de produits de la pêche et de l'aquaculture, produits contrôlés et marques nationales, issues d'une démarche responsable [23]	57,1 %	34,50 %	22,6 pts	50 % en 2025
	Part des ventes de produits contrôlés de la pêche et aquaculture issues d'une démarche responsable [24]	60,9 %	49,50 %	11,4 pts	50 %
Prévenir l'impact des différents types de pollution sur la biodiversité					
Prévenir l'impact des différents types de pollutions sur la biodiversité	*Méthodologie en cours de développement*				
	Pour les objectifs concernant la gestion des emballages et du plastique, voir section 2.1.3 Économie circulaire.				
	Pour les objectifs concernant l'impact des pratiques agricoles, se référer aux objectifs ci-dessous sur la promotion d'une agriculture durable.				
Limiter l'impact environnemental de nos sites					
Limiter l'impact environnemental des sites	- Nouveaux projets certifiés BREEAM (*BRE Environmental Method*) New Construction (en %) [25]	0 [26]	100 %		100 %
	- Galeries certifiées BREEAM In-Use (% en valeur d'actifs)	95,8%	94 %	1,8 pts	
	* Dont Niveau Very Good (en % valeur d'actifs)	31%	33 %	(2) pts	
	Pour les objectifs concernant la gestion des déchets et du gaspillage alimentaire, voir section 2.1.3 Économie circulaire.		-		

Thématiques	Objectifs	Résultat 2023	Résultat 2022	Évolution	Cible
Promouvoir une consommation en eau responsable					
Promouvoir une consommation en eau plus responsable	Quantité d'eau consommée par m^2 de surface de ventes (en m^3/m^2) (27)	1,27	1,32	(4) %	
	Quantité d'eau consommée (en millions de m^3) (28)	8,2	12,2	(32) %	
	Pour les objectifs concernant la qualité de l'eau, se référer aux objectifs ci-dessous sur Consommation responsable et Agriculture durable				

(1) Produits certifiés durables : Les produits considérés ici sont les produits biologiques, les Filières Qualité Carrefour, les produits en bois et papier certifiés, les produits de la pêche certifiés et d'autres produits disposant d'une certification environnementale (ex : Blue Angel, NF Environnement, Ecolabel Européen).

(2) Périmètre : 99,8 % du CA consolidé 2023. BUs non comparables (BR SAMS excl en 2023 ; BR AT, BR SAMS excl en 2022).

(3) Périmètre : 100% du CA consolidé 2023. BUs comparable.

(4) À travers sa politique Forêts Durables, le groupe Carrefour a pour objectif d'aller vers Zéro Déforestation. Tout approvisionnement en bois, papier, pulpe ou dérivés, à la fois pour les biens marchands et les biens non-marchands, doit nécessairement garantir le respect de la loi, mais également aller bien au-delà en respectant les critères précisés dans cette Charte bois des fournisseurs. Périmètre : 100 % du CA consolidé 2023. BUs non comparables (MN FR, IT, RO, BR inclues en 2023. BUs non comparables (MN FR, IT, RO, BR inclues en 2023. Changement de périmètre et méthodologie de reporting. Donnée publiée en 2022 = 272.

(5) Produits conformes à notre politique pêche durable : produits ASC, MSC, Bio, Filière Qualité Carrefour, espèces de la liste verte, produits issus d'une démarche pêche durable/élevage responsable confirmé ou issus de pêcheries ayant mis en place un projet d'amélioration local. Bio et FQC sont reportés dans les catégories dédiées.

(6) Périmètre : 98 % du CA consolidé 2023. BUs non comparables (BR C, ES (MN) excl. en 2022).

(7) Ecolabel Européen et autres démarches responsables équivalente. Périmètre : 95 % du CA consolidé en 2023. BUs non comparables (BR& MN (IT & AR) excl. en 2023).

(8) Périmètre : 84% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (ES, BR AT & BR SAMS excl. en 2023 et seulement hors PL et BR C pour l'agro-écologie ; en 2022 l'agro-écologie concerne uniquement la France,)

(9) Périmètre : 91% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (PL, BR excl. en 2023 ; FR uniquement en 2022).

(10) Périmètre : 86% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (ES excl. en 2023 ; AR excl. en 2022).

(10)Producteurs partenaires nationaux en agriculture biologique, Filières Qualité Carrefour, producteurs locaux et régionaux et issus d'autres démarches collectives. Périmètre : 95 % du CA consolidé 2023. BUs non comparable (BR, ES bio, IT bio excl. en 2023 ; BR inclus, hors partenaires issus d'autres démarches en 2022).

(11)Périmètre : 86 % du CA consolidé 2023. BUs non comparables (ES, IT excl. en 2023).

(12)Périmètre : 98 % du CA consolidé 2023. BUs non comparables (BR excl. en 2023).

(13)Périmètre : 96 % du CA consolidé 2023. BUs non comparables (BR excl. en 2023 ; AR ultra-local excl. en 2023).

(14)Périmètre : 100 % du CA consolidé 2023. FR uniquement en 2023.

(15)Producteur partenaire dont le mode de production agricole est durable et encadré par un signe officiel de qualité, une mention valorisante encadrée par la législation locale ou privé sur le cahier des charges est public et contrôlé par un organisme d'inspection indépendant.

(16)Périmètre : 100 % du CA consolidé 2023. BUs comparables.

(17)Périmètre : 100 % du CA consolidé 2023. BUs comparables. Les certifications reconnues ici sont POIG, RSPO IP, RSPO Ségrégé ou RSPO Mass Balance. Les dérivés d'huile de palme utilisés en droguerie, parfumerie et hygiène ne sont pas pris en compte dans cet indicateur faute de traçabilité.

(18)Périmètre : 100 % du CA consolidé 2023. BUs non comparables (BR C excl. en 2023 ; AR, BR C, IT excl. en 2022).

(19) 95% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (BR C excl. en 2023 ; AR, BR C, IT excl. en 2022)

(20)Le cacao (pâte) est considéré comme durable et tracé, garantissant ainsi la non-déforestation, la juste rémunération des producteurs et l'absence de travail d'enfants. Périmètre : BE, ES, FR, IT. BU comparables. 100 % du CA TTC consolidé 2023.

(21)Périmètre : Brésil Carrefour et Atacadão et Sams. Fournisseur de viande fraîche, surgelée, transformée, distributeur et entrepôts.

(22)Filières textile ayant des objectifs ambitieux concernant la durabilité des matières, la réduction de l'impact environnemental et la transparence de la chaîne d'approvisionnement.

(23) Pêche responsable : pêche qui privilégie les espèces abondantes en utilisant des techniques de pêche les moins impactantes sur les écosystèmes tout en soutenant la pêche locale. Périmètre : 87% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (ES, BR AT, BR SAMS excl. en 2023; BR excl en 2022)

(24)Périmètre : 62 % du CA consolidé 2023. BUs non comparables (FR, ES, AR excl. en 2023 ; BR excl. en 2022).

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

(26)Pas de nouveaux projets de galeries en 2023.

(27)Périmètre : 68% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (BR excl. en 2023).

(28)Périmètre : 68% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (BR excl. en 2023).

2.1.2.2 Nos plans d'actions

1. Promouvoir une consommation responsable et une agriculture plus durable

Consommation responsable

Les attentes des clients en matière d'alimentation plus durable évoluent, dépassent le bio et s'étendent désormais aux circuits courts, à l'approvisionnement local et aux produits d'agriculture durable. Pour répondre aux attentes des consommateurs, le Groupe vise 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires *via* des produits certifiés durables en 2026 (*vs* 5,1 milliards en 2022). Cet objectif prend en compte les produits certifiés en agriculture biologique, les Filières Qualité Carrefour, les produits de la mer plus écologiques (MSC, ASC, autres démarches), les produits en bois et papier (FSC, PEFC, recyclé) et les produits certifiés Ecolabel.

Développer l'offre bio et garantir son accessibilité pour tous

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

Le Groupe propose, dans la plupart des pays, à ses fournisseurs en agriculture biologique des contrats pluriannuels, avec un engagement sur les volumes ou les prix d'achat afin de prendre en compte les contraintes de production. Carrefour accompagne également, lorsque la législation nationale l'autorise, les producteurs en cours de conversion au bio par une contractualisation pluriannuelle, qui sécurise leurs investissements *via* des tarifications intermédiaires entre le conventionnel et le bio et compense l'impact de la baisse de productivité sur leurs revenus. Ces contrats sont notamment proposés en France et en Roumanie. En 2023, 4 997 producteurs bio sont partenaires de Carrefour.

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

Carrefour s'appuie sur tous ses formats pour atteindre son ambition, à travers le développement de ses magasins spécialisés (Carrefour Bio, SO.Bio, Biomonde), la mise en avant des produits bio dans les magasins généralistes (Bio Expérience en hypermarchés, shop in shop en supermarché, corners bio en proximité) et la création d'un modèle bio omnicanal de référence (Carrefour.fr, Greenweez, Planeta Huerto, etc.). À fin 2023, le Groupe compte 138 magasins bio spécialisés en France.

Promouvoir les pratiques inspirées de l'agro-écologie au travers des Filières Qualité Carrefour (FQC)

Carrefour dispose d'un outil unique pour développer l'agro-écologie [(1)] : les Filières Qualité Carrefour (FQC). Carrefour a pour ambition que 100 % des filières soient engagées dans une démarche agro-écologique d'ici 2025 (« nourri sans OGM », « nourri sans traitement antibiotique », « cultivé sans traitement chimique », etc.). Chaque Filière Qualité Carrefour est un partenariat entre le Groupe et des producteurs partenaires. En collaboration avec ces producteurs, Carrefour a établi une charte rigoureuse, propre à chaque filière de production. En 2023, 7,4 % des Filières Qualité Carrefour disposent d'une allégation agro-écologiques (*vs* 6,5 % en 2022).

Carrefour accompagne ses fournisseurs Filières Qualité Carrefour à travers le développement de cultures pilotes et la mise en place de plans de progrès destinés à étendre l'agro-écologie au sein de différentes filières. Carrefour accompagne alors les fournisseurs au travers d'un appui technique et de conditions contractuelles adaptées. Cette démarche est ensuite valorisée auprès des clients grâce à une allégation agro-écologique indiquée sur le produit.

Carrefour s'engage à travers ses Filières Qualité dans des partenariats pluriannuels visant à garantir davantage de visibilité et de perspectives aux producteurs. Carrefour donne ainsi des garanties de volumes permettant de prendre en compte les exigences et contraintes de la production et/ou de prix garantissant une juste rémunération du producteur et le financement des contraintes du cahier des charges Carrefour. En 2023, 16 872 producteurs sont partenaires des Filières Qualité Carrefour dans le monde.

La traçabilité alimentaire des produits du champ à l'assiette est au cœur de la démarche « Filières Qualité Carrefour ». Pour garantir les meilleures pratiques, Carrefour utilise des cahiers des charges exigeants et contrôlés, avec vérification d'un organisme d'inspection indépendant qui contrôle le respect du cahier des charges de chaque filière.

Accompagner ses fournisseurs

Carrefour accompagne ses filières afin de faciliter la mise en œuvre de pratiques agricoles pérennes, respectueuses de l'environnement. Le Groupe promeut la transition agricole durable à travers 3 axes : des conditions contractuelles plus justes avec les fournisseurs, le développement et la valorisation d'une offre de produits responsables et la mise en place de solutions de financement. Carrefour a développé l'objectif de compter 50 000 producteurs partenaires d'ici 2026 en agriculture biologique, Filières Qualité Carrefour, producteurs régionaux, locaux et autres démarches collectives encadrées par un cahier des charges. En 2023, Carrefour comptabilise 46 013 producteurs partenaires dans le monde.

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

Carrefour renforce constamment ses partenariats avec les entreprises locales dans tous les pays. Le Groupe privilégie notamment le développement des petites et moyennes entreprises au travers de la mise en place de plans PME. Les plans PME visent à renforcer la coopération de Carrefour avec les PME de tous secteurs, alimentaires et non-alimentaires. Finifac, société financière du groupe Carrefour, a notamment développé des solutions de crédit pour les PME et le monde agricole. Pour développer le commerce avec les PME, chaque pays a mis en place des échanges privilégiés et contrats spécifiques garantissant un prix juste et des délais de paiement raccourcis.

Carrefour propose aussi un soutien financier aux différents projets bio et/ou agroécologiques. En 2019, la plate-forme de financement participatif *JeParticipe.carrefour.com* a été lancée en partenariat avec MiiMOSA, pour financer des projets agricoles de la transition alimentaire. Au total, ce sont plus de 250 projets qui ont été financés *via* cette plate-forme et plus de 100 000 euros qui ont été versés aux lauréats par Carrefour fin 2023.

Au-delà du soutien *via* la contractualisation en filières, Carrefour soutient la relocalisation de filières comme celles de la framboise et de la myrtille bio françaises au travers de sa Fondation. En 2023, 29 projets liés à l'agriculture durable et solidaire ont été financés par la Fondation pour un montant total 2 246 740 euros (29 % du budget total). La Fondation Carrefour contribue à la composition d'une rémunération juste et régulière des producteurs.

2. Protéger la biodiversité dans l'approvisionnement en matières premières sensibles

Sur la base d'une analyse de risques au niveau du Groupe, certaines matières premières sont qualifiées de « sensibles » compte tenu de leurs impacts socio-environnementaux potentiels et du poids relatif dans l'activité. Ces matières premières font l'objet d'une attention particulière, de plans d'actions et d'objectifs. Les matières premières sensibles et les plans d'actions mis en œuvre sont détaillés dans le Plan de vigilance (voir section 2.2 de ce document). Les objectifs relatifs aux matières premières sensibles sont intégrés dans l'indice RSE du Groupe (voir section 1.5.3 Synthèse des performances extra-financières 2023).

Au sein du Groupe, les règles d'achat spécifiques aux matières premières sont rédigées en concertation avec les parties prenantes (experts, ONG, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, etc.). Des objectifs et plans d'action complets sont définis, déployés et suivis par une équipe de gestion de projet dédiée. Les règles d'achat pour la transition alimentaire, incluant les objectifs et les critères d'achats relatifs aux matières premières à risque ont été mises à jour en 2023. Elles ont été diffusées à l'ensemble des pays et des formations ont été dispensées aux Directions marchandises et qualité.

Un travail de traçabilité est engagé pour identifier les acteurs amont négociant les matières premières à risque présentes dans les approvisionnements du Groupe. En collaboration avec le Consumer Goods Forum, Carrefour a défini une méthodologie d'évaluation de la politique de lutte contre la déforestation des traders présents dans ses chaînes d'approvisionnement. En 2023, les critères d'évaluation ont été fiabilisés pour mesurer les progrès réalisés par les traders.

3. Prévenir l'impact des différents types de pollution sur la biodiversité

L'enjeu de pollution est géré en transverse *via* les plans d'actions climat, biodiversité, ou encore économie circulaire par exemple. Ainsi, les politiques et plans d'actions visant à accroître la part de l'agriculture durable et biologique entraînent des effets positifs sur la diminution de la pollution des eaux et des sols. Le tableau ci-dessous indique, pour chaque axe de la stratégie durable de Carrefour, le type de pollution qui est adressé :

	AIR	EAU	SOLS	ORGANISMES VIVANTS	SUBSTANCES PRÉOCCUPANTES ET TRÈS PRÉOCCUPANTES
Assurer le maintien de la biodiversité pour l'approvisionnement en matières premières sensibles	X	X	X	X	
Soutenir la transition vers une agriculture durable	X	X	X	X	X
Garantir une consommation d'eau responsable		X		X	
Limiter l'impact environnemental de nos sites			X	X	
Économie circulaire	X			X	X
Climat	X			X	X

4. Limiter l'impact environnemental de nos sites

En France, en Espagne et en Italie, 100 % des constructions de nouveaux centres commerciaux et des expansions de plus de 2 000 m^2 sont désormais certifiées BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method). 100 % des nouvelles galeries marchandes sont certifiées BREEAM New construction. Les certifications *BREEAM-In-Use* sont reconduites tous les 3 ans reconduites annuellement *via* un audit.

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

Une Charte biodiversité encadre les sites en exploitation. Elle propose des solutions afin de développer la biodiversité sur les centres commerciaux en exploitation, en s'appuyant sur les quatre axes suivants :

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

Les objectifs et plans d'actions relatifs à la gestion des déchets et au gaspillage alimentaire sont détaillés dans la partie 2.1.3 « Économie circulaire ».

5. Garantir une consommation d'eau responsable

Carrefour a mis à jour en 2021 une analyse des risques physiques liés au climat pour l'ensemble de ses sites, incluant notamment les risques de sécheresse ou d'inondation. Une analyse de l'impact eau des approvisionnements du Groupe a également été menée pour évaluer les risques liés aux produits vendus par le Groupe. Elle a permis au Groupe de définir les priorités et les plans d'action à mener afin de limiter l'empreinte et les impacts eau de ses produits et de ses opérations. La politique de Carrefour est axée sur la promotion d'un usage de l'eau responsable avec l'ambition de réduire la consommation et les impacts sur l'eau en amont, dans ses opérations et en aval. En raison de l'activité des magasins, les eaux usées en sortie de site sont peu polluées.

Carrefour travaille à réduire la consommation d'eau par m^2 de surface de ventes. Les magasins adoptent progressivement des solutions pour réduire les consommations d'eau, notamment à travers le déploiement d'un monitoring précis (compteurs dédiés) et de nouvelles solutions. En 2023 en France, Carrefour s'est engagé à réduire la consommation d'eau de ses magasins de 10 % d'ici à 2025. Pour y parvenir, l'enseigne met en place une nouvelle série d'initiatives destinées à lutter contre son gaspillage :

- production de glace à la juste quantité et mise en œuvre des meubles à paroi blanche dans les rayons poissonnerie ;
- déploiement de pistolets économiseurs sur le réseau d'eau froide permettant d'ajuster le débit en fonction des besoins ;
- installation de fours avec système de nettoyage à la vapeur lors des remplacements d'équipements ;
- investissement pour optimiser la gestion du réseau interne et s'aligner sur les meilleures pratiques en la matière (diagnostic contre les fuites d'eau…).

Au sein de ses approvisionnements, Carrefour cherche à limiter l'empreinte et l'impact eau des produits. À la suite de l'identification des catégories de produits prioritaires, Carrefour s'est donné comme objectifs d'augmenter ses approvisionnements en produits issus d'une démarche responsable (voir section « Promouvoir une consommation responsable et une agriculture durable ») et de développer une politique de référencement et d'achat responsable chez les fournisseurs (voir section « Approvisionnement en matières premières sensibles »).

À titre d'exemple, Carrefour aide ses fournisseurs dans leur gestion de l'eau par le biais d'initiatives telles que les exigences imposées sur les produits Filière Qualité Carrefour. Au sein des FQC, l'irrigation gravitaire est interdite. Si l'un des fournisseurs utilise ce type d'irrigation, un plan de progrès est mis en place pour changer de pratique. Carrefour a identifié les filières textiles comme présentant un risque important de pollution de l'eau. Le Groupe a développé le programme *Clean Water Project* ayant pour but de sensibiliser, former et contrôler les fournisseurs textiles sur la gestion et l'efficience des processus consommateurs d'eau et de produits chimiques.

2.1.3 L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

2.1.3.1 Nos objectifs et résultats

Contexte

En raison de son activité, Carrefour produit un volume important de déchets que ce soit dans ses magasins, ses centres logistiques et tout au long de sa chaîne d'approvisionnement. La prise en charge de ces déchets varie en fonction des réglementations et habitudes d'achat dans les pays d'implantation. On note des disparités importantes comme le taux de recyclage du plastique, en particulier le plastique non issu de déchets ménagers : allant de 1 % au Brésil, 26 % en France et jusqu'à 47 % en Espagne [(1)].

La distribution a un rôle déterminant à jouer, pour innover, faire évoluer les pratiques et satisfaire les exigences des consommateurs, déjà acquis à la cause d'emballages recyclables voire réutilisables.

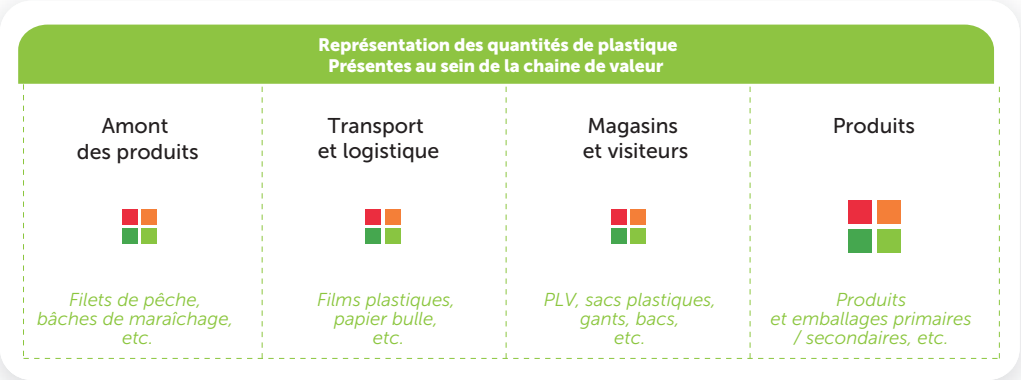
De même, le gaspillage alimentaire est un sujet qui concerne toute la chaîne depuis les chaînes de production, les entrepôts, les magasins et jusqu'au consommateur. En 2023, l'ONU a rappelé que 13 % de la nourriture produite dans le monde est perdue entre la récolte et la vente au détail, et 17 % de la production alimentaire mondiale totale est gaspillée par les particuliers, dans la restauration et la vente de détail. Ce gaspillage, dont les causes sont multiples (surproduction, critères de calibrage, rupture de la chaîne du froid, mauvaise gestion des stocks, inadéquation entre l'offre et la demande, etc.) se constate à toutes les étapes : de la culture à l'assiette du consommateur. Et chaque maillon de cette chaîne peut agir pour limiter les pertes.

Impact relatif aux plastiques

Carrefour a réalisé une macro-analyse des impacts relatifs aux plastiques, issus de son activité et l'activité de ses partenaires aux étapes clés de la chaîne d'approvisionnement, en prenant en compte les capacités de traitement des pays intégrés du Groupe. Les risques plastiques principaux sont identifiés sur les différentes étapes du cycle de vie des produits présentés dans la première partie de l'étude.

(1) Données issues de la cartographie des risques plastiques réalisée par le Groupe.

Chaîne de valeur de Carrefour



Fabrication du plastique

On peut estimer que 90% du plastique fabriqué puis utilisé pour l'activité du Groupe sont liés aux produits vendus, et 80% de ce plastique proviennent des emballages.

Impacts principaux liés à la fabrication du plastique : pollution des sols et des eaux lors de l'extraction du pétrole ; consommation d'énergie et émissions de GES lors de sa transformation en plastique ainsi qu'émissions polluantes dans l'air.

Fin de vie du plastique

Nous étudions ici les capacités de traitement et de recyclage des pays dans lesquels le Groupe opère au regard des quantités mobilisés dans chaque pays. Nous estimons globalement que le plastique fabriqué et utilisé dans l'ensemble de la chaine de valeur est recyclé pour 20%, incinéré pour 38%, mis en décharge pour 56% ou diffus pour 6%. En effet, le taux de recyclage du plastique peut fortement varier localement, en particulier le plastique non issu de déchets ménagers : 1% au Brésil, 26% en France et 47% en Espagne. Ces 3 pays sont prioritaires pour le Groupe avec plus des 3/4 des volumes de plastiques produits.

Impacts principaux liés à la fin de vie des plastiques : pollution de l'air et émissions de GES lors de l'incinération du plastique en fin de vie, ou pollution des sols et des eaux en cas d' enfouissement ou de rejet dans la nature.

Microplastiques relargués

Des microplastiques peuvent être relargués à différentes étapes de la chaine de valeur. Ils peuvent être relargués dans l'air, par l'usage de véhicule pour le transport de marchandises ou le déplacement des visiteurs. Ils peuvent également être relargués dans l'eau, par exemple par le lavage de vêtements.

Impacts principaux liés au relargage des microplastiques : pollution de l'air, des sols et des eaux.

Migration des substances toxiques

L'interaction prolongée du plastique avec des produits alimentaires liquides ou humides peut donner lieu à la migration de substances sensibles dans les aliments, notamment en lien avec la présence d'additifs. De rares produits non alimentaires peuvent présenter ce même risque de transfert.

Impacts principaux liés à la migration de substances toxiques : santé humaine par la migration de substances toxiques des plastiques d'emballage vers l'alimentation.

Carrefour a identifié des risques majeurs liés à l'économie circulaire : « Gaspillage et gestion des déchets » et « Éco-conception et circularité des ressources ». La manifestation de ces risques en amont, au sein des opérations et en aval est détaillée ci-dessous :

NATURE DU RISQUE	CHAÎNE DE VALEUR	RISQUES	OPPORTUNITÉS
Gaspillage et gestion des déchets Amont	Amont	Augmentation des coûts de production des produits due à des surcoûts chez le fournisseur liés à la gestion des déchets	Développement de nouveaux standards de production anti-gaspillage permettant de diminuer les coûts
	Opérations	Hausse des coûts relatifs au traitement des déchets non recyclés Amendes pour non-conformité aux réglementations relatives au traitement des déchets et du gaspillage alimentaire	Gains économiques liés à la vente de matières valorisables ou recyclables Efficacité opérationnelle améliorée (gestion des stocks, de la démarque, traitement des déchets) et augmentation des revenus des magasins
	Aval	Perte d'attractivité du modèle de la grande distribution liée à une mauvaise gestion des déchets et du gaspillage alimentaire	Augmentation des capacités de vente du Groupe grâce à des prix différenciés selon les dates limites de consommation. Développement d'une offre anti-gaspi, seconde main, réutilisable ou autre concept lié à l'économie circulaire.
Ecoconception et circularité des ressources	Amont	Hausse des coûts d'approvisionnement des matières premières en raison de l'épuisement des ressources	Diminution des coûts d'approvisionnement par la réduction des quantités de matières/emballages et l'éco-conception
	Opérations	Perte d'attractivité et mise en cause du modèle de la grande distribution en lien avec l'usage abusif de certaines ressources	Développement de *guidelines* permettant la juste utilisation et valorisation des ressources et réduction des coûts des produits
	Aval	Hausse des attentes environnementales des consommateurs en lien avec les emballages, le plastique et l'économie circulaire	Développement des offres vrac et servicielles autour de la circularité et réparabilité

SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS ET DE NOS RÉSULTATS

Thématique	Objectifs	2023	2022	Variation	Cible
Déchets	Part de déchets des magasins valorisés *(% en poids)* (1)	69,8 %	74,5 %	(4,7) %	100 % en 2025
	Poids total de déchets produits par les magasins *(en tonnes)* (2)	671	587	14,3%	
Gaspillage alimentaire	Pourcentage de réduction du gaspillage alimentaire issu des magasins (par rapport à 2016) (3)	- 35,7 %	- 39,9 %	4,2 %	- 50 % d'ici 2025 vs 2016
	Pourcentage de réduction du gaspillage alimentaire issu des magasins (par rapport à 2022)(4)	2,1 %	*Nouveau*	*Nouveau*	
	Poids d'invendus alimentaires valorisés par la vente de paniers en partenariat avec Too Good To Go *(en tonnes)*	3 904	3 437	13,6 %	
	Nombre d'équivalents repas distribués sous formes d'invendus alimentaires à des associations *(en millions de repas)*	48,7	45,7	6,6 %	
Emballages	Vente de produits en vrac et consigne *(en milliers d'euros)*	256	*Nouveau*	*Nouveau*	300 M€ en 2026
	dont vente de produits en vrac *(en milliers d'euros)*	42	*Nouveau*	*Nouveau*	
	dont vente de produits consignés *(en milliers d'euros)*	214	*Nouveau*	*Nouveau*	
	Part d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les marques de Carrefour	69 %	57 %	12 pts	100 % d'ici 2025
	Emballages économisés – cumulé depuis 2017 *(en tonnes)*	20 738	16 390	26,5 %	20 000 en 2025
	Dont emballages plastiques économisés – cumulé depuis 2017 *(en tonnes)*	19 021	15 140	25,6 %	15 000 en 2025
	Part de plastique recyclé dans les emballages plastiques pour les produits marque Carrefour (6)	8,6 %	7,70 %	0,9 %	30 % en 2025

(1) Périmètre 97 % du CA TTC consolidé 2023. BUs non comparables (IT (SM, CO, CC), ES (CO) excl. en 2023 ; BE (HM, SM), IT (CO, CC), ES (CO), RO (CO), BRC (CO) excl. en 2022).

(2) Périmètre : 97% du CA consolidé 2023. BUs non comparable (IT (SM), excl. en 2023, BE excl. en 2022))

(3) Périmètre 72 % du CA TTC consolidé 2023. BUs non comparables (ES (SM, CO) excl. en 2022). Le périmètre de la baseline 2016 exclut BE, BR AT, et BR SAMS. Les entrepôts sont inclus pour RO. Les magasins de Grupo BIG ont été intégrés en 2023.

(4) Périmètre 76% du CA consolidé 2023. Méthodologie ajustée en 2023 relativement aux standards de référence (voir section 2.4.1.)

(5) Compostage non suivi à date. Périmètre 100 % du CA TTC consolidé 2023. BUs non comparables (ES, IT, PL et AR excl. en 2022).

(6) Périmètre 96 % du CA TTC consolidé 2023. BUs non comparables (BE excl. en 2023 ; BE, ES, IT, PL excl. en 2022).

Coalitions et partenariats

- *Consumer Goods Forum (CGF)*
- *Fondation Ellen MacArthur*
- *Global Declaration on Plastics & New Plastics Economy*
- Pacte National sur les Emballages Plastiques (PNEP)
- Pacte plastique européen
- Pacte Transition Alimentaire
- (RE)SET

Contribution aux objectifs de développement durable



2.1.3.2 Nos plans d'actions

1. Valoriser les déchets issus des magasins

Le Groupe a pour objectif de prévenir la production de déchets et de valoriser 100 % des déchets de ses magasins [1] d'ici à 2025. Au niveau de chaque magasin, Carrefour prévient la production de déchets liée aux emballages et aux publicités sur le lieu de vente en lien avec ses fournisseurs. Il favorise le tri et la valorisation par des solutions innovantes (production de biométhane et de compost avec les déchets organiques, mutualisation des collectes, etc.). À l'échelle du Groupe, 69,8 % des déchets ont été valorisés en 2023, dont 33 420 tonnes de plastique et 295 245 tonnes de cartons. En France, les invendus alimentaires qui ne peuvent pas être donnés à des associations sont transformés en biométhane (gaz renouvelable produit à partir des déchets), utilisé par les camions Carrefour pour le transport des marchandises. La production d'1 tonne de biométhane permet à un camion de parcourir 250 kilomètres. En 2023, près de 43 908 tonnes de biodéchets ont été traitées par le Groupe.

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

2. Lutter contre le gaspillage alimentaire

Carrefour partage l'objectif du *Consumer Goods Forum* (CGF) visant à réduire de 50 % ses déchets alimentaires non valorisés en 2025 par rapport à 2016. En 2023, Carrefour est devenue la première enseigne de distribution à obtenir le label national « anti-gaspillage alimentaire » pour l'hypermarché de Montesson. Ce label est délivré par Bureau Veritas suite à un audit réussi du magasin de Montesson et du siège du Groupe. Il récompense les engagements de longue date de l'enseigne dans sa lutte contre le gaspillage alimentaire.

Depuis plusieurs années, des solutions sont mises en œuvre en magasin pour améliorer la gestion des stocks et des commandes, pour promouvoir des dates courtes, proposer certains produits après leur date de durabilité minimale (DDM) et valoriser les produits abîmés afin de limiter la quantité globale de démarque. Ainsi, Carrefour propose - 30 % à - 60 % sur les produits à date courte et vend en tête de gondole dédiée et balisée, une liste définie de produits à DDM dépassée.

Carrefour a aussi généralisé ses paniers Zéro Gaspi dans les rayons fruits et légumes. Les barquettes en carton contiennent 2 kg de produits non commercialisés pour lutter contre le gaspillage alimentaire. Carrefour poursuit son action *via* l'application Too Good To Go qui propose des paniers de produits alimentaires invendus à petits prix. En 2023, 3 903 888 paniers ont ainsi été vendus en Europe. Ces solutions sont particulièrement plébiscitées par les clients dans le cadre de l'inflation car elles permettent d'acheter des produits de qualité à prix réduits.

Concernant les aliments écartés de la vente, en France et dans le monde, en étroite collaboration avec les associations, un processus est mis en place : chaque matin, les équipes trient les produits en rayons et fournissent les invendus sains et autorisés aux associations d'aide alimentaire locales, dans le respect de la chaîne du froid. En 2023, la quantité de dons augmente et passe de 45 millions d'équivalent repas donnés en 2022 à près de 48 millions d'équivalent repas donnés en 2023 dans le monde (soit une augmentation de + 3 millions *vs* 2022). Les dons ont été distribués aux associations d'aide alimentaire comme la Banque alimentaire et les Resto du Cœur en France. En Espagne, Carrefour a lancé un nouveau produit pour lutter contre le gaspillage alimentaire : la confiture de fruits mûrs mais dont la qualité reste intacte. Cette mesure, pionnière dans le secteur, est réalisée en collaboration avec la société Helios, et s'inscrit dans le cadre de la politique Zéro Gaspillage Alimentaire. Carrefour continue également de soutenir différentes associations d'aides alimentaires comme les Resto du Cœur, pour la 16e année consécutive.

3. Promouvoir l'éco-conception et réduire les recours aux emballages plastiques

Les plans d'actions du Groupe s'articulent autour de quatre thématiques principales :

- l'élimination des emballages problématiques ou inutiles : objectif de 20 000 tonnes d'emballages économisées d'ici 2025 (cumulé depuis 2017) ;
- le développement du vrac et du réemploi : objectif de 300 millions d'euros de ventes en vrac et réemploi d'ici 2026 ;
- l'encouragement de la recyclabilité et du recyclage : objectif de 100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits de marque Carrefour d'ici 2025 ;
- l'accroissement de la part de plastique recyclée dans les emballages : objectif d'intégrer 30 % de plastique recyclé dans les emballages plastiques pour les produits de marque Carrefour d'ici 2025.

Le Groupe engage également ses fournisseurs avec le réseau du Pacte Transition Alimentaire, qui propose une plate-forme d'échange de bonnes pratiques et de nouvelles opportunités de collaborations. En 2023, 306 fournisseurs sont membres du Pacte, pour un objectif de 500 fournisseurs en 2030. Ces derniers sont engagés sur un plan d'actions qui intègre la suppression des emballages de consommation inutiles, la réduction du volume des emballages et un étiquetage clair sur le recyclage.

(1) Hors franchises.

L'élimination des emballages problématiques ou inutiles

Carrefour développe des parcours sans plastique dans ses magasins. Ainsi, au rayon Fruits et Légumes, les sacs bioplastiques ont été remplacés par des sacs en papier kraft dans plusieurs hypermarchés en France. Par ailleurs, le Groupe poursuit la substitution du plastique par des matières recyclables. En 2023, 20 738 tonnes d'emballages primaires ont été économisées depuis 2017 (1). Carrefour atteint donc son objectif avec deux ans d'avance. Les principales réductions en 2023 portent sur des projets concrets tels que le remplacement total des boîtes de poulet en plastique par des sachets en France ou encore la mise en place de boîte kraft pour les pâtisseries en Espagne. La recherche d'emballages plus vertueux s'étend aux produits d'épicerie, de droguerie, de parfumerie et d'hygiène : la gamme Soft Green s'est ainsi enrichie d'un shampoing et d'un savon solide. La suppression du plastique est réalisée produit par produit, comme sur les rasoirs, les couches bébé, les fournitures scolaires.

En juin 2023, Carrefour a participé à l'élaboration de la feuille de route sur les emballages plastiques industriels et commerciaux avec (RESET, Perifem et la Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD). Le Groupe a décidé d'actions concrètes, comme l'optimisation des épaisseurs de films de palettisation en fonction des contraintes produits/palettes, la réduction du nombre de références, la généralisation de l'utilisation du film pré-étiré, la substitution des films et housses.

Le développement du vrac et du réemploi

Partageant les objectifs communs du Pacte National sur les Emballages Plastiques, Carrefour entend tester et développer des modèles commerciaux de réutilisation, de réemploi et de vente en vrac pour des familles de produits non concernées par ces modèles jusqu'à présent d'ici 2025. Carrefour souhaite offrir à tous les consommateurs la possibilité du zéro déchet, que ce soit à travers une offre de produits dont l'emballage est consigné ou en proposant des produits en vrac. L'offre vrac est d'ailleurs développée dans tous ses formats : plus de 1 100 magasins en France disposent d'une offre d'épicerie vrac pouvant proposer jusqu'à 250 références différentes. En 2023, Carrefour a réalisé un chiffre d'affaires de 256 millions d'euros de produits en vrac et consigne, en avance par rapport à son objectif. L'objectif est réévalué à 300 millions d'euros de ventes en vrac et réemploi d'ici 2026 pour prendre en compte le développement du réemploi.

Le Groupe encourage l'utilisation d'emballages réutilisables, notamment avec l'opération *Apporte ton contenant,* par exemple, il sensibilise les consommateurs pour les produits achetés aux rayons frais (poissonnerie, boucherie, traiteur, etc). Pour aller plus loin, Carrefour a développé les boîtes Inox : Le client achète directement en rayon sa boîte en inox en rayon traditionnel ; lors de son prochain achat et en utilisant sa boîte inox, le client bénéficiera de 10 cts de réduction s'il détient une carte de fidélité. Cette opération est disponible depuis fin 2023 dans tous les hypermarchés et supermarchés de France. Carrefour Espagne a aussi lancé l'emballage hermétique en inox dans le cadre de sa gamme de produits ménagers Carrefour Home.

En partenariat avec TerraCycle, Carrefour se positionne en précurseur du réemploi avec le lancement de *Loop by Carrefour*. Ce système permet aux consommateurs de rendre les contenants consignés, qui, une fois lavés, sont renvoyés aux fournisseurs pour être réemployés. L'initiative engagée en octobre 2020, est effective dans 130 magasins à la fin 2023. Carrefour a aussi instauré au *Drive*, en 2023, les sacs *Drive* consignés. Lors du passage du client au *Drive*, il lui est proposé un sac consigné à 35 centimes. Pour récupérer ces 35 centimes il suffit de rapporter les sacs lors de la prochaine commande *Drive*. En Pologne, Carrefour encourage la consigne de bouteilles en verre d'eau gazeuse et est devenue la première enseigne du marché à proposer de l'eau gazeuse dans des bouteilles en verre d'1 litre.

En France, le Groupe mène des réflexions avec (RE)SET dans l'objectif de créer de nouvelles solutions de réemploi sur des formats d'emballages complexes : biscuits, salades, etc. Dans le cadre de la feuille de route 3R (Réduction, Réemploi, Recyclage), les entreprises membres de (RE)SET se sont engagées collectivement à substituer les barquettes en PSE et Plastarch Material (PSM), utilisées en boucherie et poissonnerie, par des matériaux en PP, PE et PET recyclables. Enfin, le Groupe a initié une opération de réemploi des sacs utilisés pour les livraisons e-commerce.

La promotion de l'éco-conception, de la recyclabilité et du recyclage

Quand réduire la quantité d'emballages et le nombre de produits contenant du plastique devient difficile, Carrefour optimise l'usage et la fin de vie de ceux qui restent nécessaires, en garantissant leur réutilisation et leur recyclabilité. L'éco-conception est un moyen d'augmenter la recyclabilité des emballages. Au Brésil, 100 % des fournisseurs locaux de marque Carrefour ont fait l'objet d'un diagnostic de recyclabilité, qui a permis de remplacer plus de 11 millions d'emballages et produits non recyclables depuis 2020. La démarche est valorisée auprès des consommateurs *via* un logo apposé sur tous les produits recyclés, recyclables, réutilisables ou compostables de marque Carrefour.

Pour favoriser le recyclage, Carrefour s'oriente vers l'amélioration de la collecte et du tri. À la suite de résultats prometteurs, deux bornes RVM (*Reverse Vending Machine*) supplémentaires ont été installées, l'une dans le magasin de Chartres et l'autre de Rambouillet pour collecter des bouteilles en PET en vue de leur recyclage. En 2023, Carrefour France comptait 71 RVM installées.

Le Groupe envisage aussi de nouvelles pratiques plus responsables pour les achats non marchands. Dans la continuité de la feuille de route EIC développée avec (RE)SET, Carrefour va tester de nouvelles solutions comme les films de palettisation et des housses en résines recyclables (PEBD). Un groupe de travail réunissant d'autres enseignes s'organise pour établir la liste des produits nécessitant des films et housses opaques et pour partager les bonnes pratiques en la matière. Si les tests sont positifs, le secteur pourrait tendre vers 100 % de housses et films de palettisation en résine recyclable à horizon 2025.

(1) Voir section 2.4 Note méthodologique pour la méthode de calcul des réductions d'emballages.

L'intégration de plastiques recyclés dans les emballages

Carrefour a pour objectif d'incorporer 30 % de matières plastiques recyclées dans les emballages de marque propre en travaillant autour de deux axes prioritaires : l'offre à ses consommateurs de bouteilles contenant du plastique recyclé et la réduction du plastique vierge dans les produits d'entretien.

Carrefour a été le premier distributeur, sur le marché français, à proposer du lait dans des bouteilles en PET opaque 100 % recyclé en boucle fermée. Le Groupe estime que, grâce à cette action, près de 143 tonnes de plastique vierge seront économisées chaque année. De plus, Carrefour Bio est aussi la première marque de distributeur à avoir permis à ses clients d'acheter des bouteilles 100 % RPET et 100 % recyclables pour ses nectars de fruit. Cette initiative représente 12 tonnes de plastique vierge économisées chaque année.

L'engagement du Groupe est également déployé sur les gammes de produits d'entretien : les flacons de tous les liquides vaisselle de la marque Carrefour sont ainsi fabriqués à partir de 50 % de plastique recyclé, soit 171 tonnes de plastique vierge économisé par an.

2.1.4 LE CLIMAT

2.1.4.1 Synthèse des objectifs

La lutte contre le dérèglement climatique constitue l'un des défis majeurs de notre siècle, la consommation et l'alimentation y jouent un rôle essentiel. En 2015, l'Accord de Paris sur le climat, qui a conclu la COP21, a fixé des objectifs pour limiter le réchauffement climatique de la planète, prônant la réorientation de l'économie mondiale vers un modèle bas carbone et l'abandon progressif des énergies fossiles. Conscient de son impact, Carrefour souhaite jouer un rôle majeur de la lutte contre le réchauffement climatique au travers d'engagements forts sur le climat et de l'engagement de de ses parties prenantes sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'amont à l'aval.

La grande distribution a un impact important sur le climat au travers de la production, l'usage et la fin de vie de ses produits. Le système alimentaire mondial est responsable de 34 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) en 2021 (1). À l'échelle de Carrefour, les émissions de gaz à effet de serre sont à 98 % constituées des émissions amont et aval à ses opérations (scope 3) – principalement pour les produits alimentaires et textiles vendus. Concernant les émissions liées aux opérations, elles sont beaucoup moins conséquentes mais restent significatives en valeur absolue. En synthèse elles sont constituées du scope 1 et 2 de Carrefour (consommations d'énergies et fuites de fluides frigorigènes des magasins et sites opérés par le Groupe). Enfin, les franchisés contribuent peu aux émissions de par leurs magasins (1 % du scope 3), ils distribuent cependant les produits du Groupe et sont ainsi intégrés au sein du bilan carbone et des plans d'actions du Groupe (voir section 2.1.1.1 Gouvernance et méthode RSE).

L'adaptation au changement climatique représente également un enjeu clé pour Carrefour afin de pallier les risques de disruptions d'activités sur toute sa chaîne de valeur, pouvant contribuer à des difficultés d'accès à une alimentation saine et abordable. Certaines matières premières, par exemple, le cacao et le café sont sensibles au changement climatique, aux sécheresses et à la hausse des températures. Un manque d'adaptation des magasins et de l'offre produits au changement climatique peut aussi constituer un risque important pour les opérations du groupe Carrefour.

Impacts, risques et opportunités

Les risques liés au changement climatique concernent la contribution de Carrefour au changement climatique autant que les impacts directs et indirects du changement climatique sur l'activité de Carrefour. Quatre catégories de risques ont ainsi été analysées dans le cadre de l'analyse de scénarios du Groupe :

- le risque physique en magasin : les activités du Groupe peuvent être exposées à des catastrophes naturelles et à des conditions météorologiques extrêmes ;
- le risque réglementaire, comme la réglementation F-Gaz concernant les systèmes froids ;
- le risque de marché induit par de nouvelles habitudes de consommation : production locale, réduction de la consommation de protéines animales, etc. ;
- le risque de rupture des approvisionnements en matières premières ou d'augmentation du prix des matières premières : avec une grande vigilance sur la sécurisation de celles-ci, en particulier des matières sensibles qui impactent le changement climatique ou qui sont elles-mêmes sensibles au changement climatique. Ce phénomène peut aussi fragiliser les fournisseurs du Groupe et mettre en danger la relation partenariale instaurée avec eux.

(1) Source : le JRC*https://www.nature.com/articles/s43016-021-00225*-9

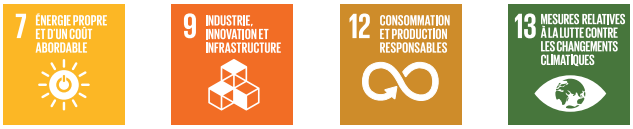
Les principaux risques identifiés par le Groupe et présentés ci-dessous sont « Atténuation du changement climatique », « Adaptation du changement climatique » et « Énergie ».

NATURE DU RISQUE	CHAÎNE DE VALEUR	RISQUES	OPPORTUNITÉS
Atténuation du changement climatique	Amont	Augmentation des coûts des produits liés à l'inflation et la raréfaction des ressources et matières premières	Développer et soutenir un modèle agricole résilient pour sécuriser les chaînes d'approvisionnement
	Opérations propres	Surcoûts pour le transport des marchandises lié à l'augmentation du prix carbone Amendes et pénalités en cas de non-respect de la réglementation, notamment la F-Gaz	Réduction des coûts *via* une efficacité opérationnelle renforcée pour les chaînes logistiques et la gestion des systèmes froids en magasin
	Aval	Manque d'attractivité des produits au dessus des standards des consommations d'énergie et/ou d'émission de GES Perte d'attractivité sur le marché et pour les parties prenantes en l'absence de plan d'atténuation ambitieux	Développement de lignes de produits bas carbone à l'usage
Adaptation au changement climatique	Amont	Évènements climatiques pouvant affecter le rendement et la qualité des matières premières Irrégularité d'accès aux produits pour les consommateurs	-
	Opérations propres	Évènements climatiques pouvant affecter les collaborateurs Évènements climatiques pouvant causer des dommages matériels sur les bâtiments	
	Aval	Inadaptation du portefeuille produits au changement climatique Évènements climatiques pouvant affecter le personnel et la productivité, ainsi que les consommateurs	Développement d'une offre adaptée au changement climatique (saisonnalité revue, nouveaux produits, etc)
Énergies	Amont	Augmentation des coûts de l'énergie sur la chaîne de production des produits Concurrence sur l'utilisation des terres arables entre la production d'énergie, le bio, l'agriculture animale et celle dédiée à l'homme Pénurie énergétique, disruption de l'activité pouvant entraîner une rupture d'approvisionnement de certains produits et une insatisfaction clients.	Maîtrise des coûts *via* la résilience énergétique liée à l'approvisionnement en énergie bas carbone pour la production et la transformation des produits
	Opérations propres	Raréfaction des ressources fossiles, augmentation et volatilité des prix de l'énergie Pénurie énergétique, disruption de l'activité pouvant entraîner des ruptures de la chaîne de froid et perte de marchandises	Résilience/autonomie énergétique grâce au développement de filières bas carbone et la production d'énergie sur site Développement d'une activité de vente d'énergie : installation de panneaux solaires, photovoltaïques, pompes à chaleur, toits végétaux, etc.
	Aval	Perte d'attractivité sur le marché et pour les parties prenantes en l'absence de plan de sobriété énergétique	-

Coalitions et partenariats

- *Business Ambition for 1,5°C*
- *International Sustainability Standards Board (ISSB)*
- Pacte européen pour le climat
- *Sciences Based Target Initiative (SBTi)*
- *Consumer Goods Forum (CGF)*
- *French Business Climate Pledge*
- Pacte Transition alimentaire

Contribution aux objectifs de développement durable



NOS OBJECTIFS / NOS RÉSULTATS

Thématiques	Indicateurs	Résultat 2023	Résultat 2022	Évolution	Cible
Scopes 1 et 2 : contribuer à la neutralité carbone des magasins intégrés en 2040					
Émissions GES des scopes 1 et 2	Émissions de GES du scope 1 (en teq CO_2) [1]	782 709	581 593	34,6 %	
	Émissions de GES du scope 2 (en teq CO_2, *market based*)[1]	626 321	631 402	(0,8) %	
	Émissions de GES des scopes 1 + 2 (en teq CO_2,market based)[1]	1 409 030	1 212 995	16,2 %	
	Réduction des émissions de GES du scope 1 + 2 *vs* 2019 (en teq CO_2, *market based*) [2]	(38,3) %	(29,1) %	(9,2) pts	(30) % d'ici 2026 (50) % d'ici 2030 (70) % d'ici 2040
	Réduction des émissions de GES du scope 1 *vs* 2019 (en teq CO_2, *market based*)	(37,8) %	(29,3) %	(8,5) pts	
	Réduction des émissions de GES du scope 2 *vs* 2019 (en teq CO_2, *market based*)	(39,0) %	(39,0) %	0 pts	
Approvisionnement en électricité renouvelable des magasins intégrés	Part d'électricité renouvelable dans l'électricité totale consommée (en %)	3,7 %	0,5 %	3,2 pts	100 % en 2030
	Consommation d'électricité renouvelable (MWh)	148 715	17 396	754,9 %	
	Nombre de sites équipés de panneaux solaires pour l'autoconsommation (unité)	137	18	660%	
	Mètres carrés de surface de panneaux solaires déployés sur les parkings et magasins (m^2)	262 075	*Nouveau*	-	4,5 millions en 2026
	Nombre de *Power Purchase Agreement* (PPA) signés (unité)	4	*Nouveau*	-	
	Approvisionnement en énergie renouvelable grâce à des *Power Purchase Agreement* (MWh) - à horizon 2030 sur la base des PPA déjà signés)	100	*Nouveau*	-	

Thématiques	Indicateurs	Résultat 2023	Résultat 2022	Évolution	Cible
Efficacité énergétique des magasins intégrés	Émissions dues à la consommation de gaz (tCO_2eq)	71 761	80 487	(10,8) %	
	Émissions dues à la consommation de fioul (tCO_2eq)	35 170	36 198	(2,8) %	
	Émissions dues à la consommation d'électricité (tCO_2eq, *market based*)	626 321	631 402	(0,8) %	
	Émissions totales liées à la consommation d'énergie (tCO_2eq)[3]	733 252	748 087	(2,0) %	
	Consommation totale d'énergie (MWh)[3]	4 556 990	4 087 417	11,5 %	
	Intensité des émissions liées à la consommation d'énergie (kg CO_2/m^2)[4]	73,9	83,7	(11,7) %	
	Intensité énergétique (kWh/m^2)[4]	459,5	457,2	0,5 %	
	Réduction de l'intensité énergétique par rapport à 2019 (en %) [5]	(21) %	(14) %	(7,4) pts	(27,5) % en 2030
Émissions liées à l'utilisation de fluides réfrigérants pour les magasins intégrés	Émissions totales dues aux réfrigérants (tCO_2eq) [6]	675 777	464 908	39,0 %	
	Réduction des émissions liées aux fluides réfrigérants par rapport à 2019 (en %) [7]	(40) %	(34) %	6 pts	50 % à 2030 80 % à 2040
	Intensité des émissions dues aux réfrigérants (kg CO_2/m^2)[8]	68,6	62	11 %	
	Intensité de consommation des réfrigérants (kg/1000)[9]	43,7	39,6	10 %	
	Taux de fuite (en %)	35 %	20 %	15 pts	
	Pourcentage de magasins équipés de systèmes de réfrigération naturelle ou hybride (en %)	20 %	20 %	0 pts	
	Nombre de magasins équipés de systèmes de réfrigération naturelle (unités)	247	227	9 %	
	Nombre de magasins équipés de systèmes de réfrigération hybride (unité)	234	298	(21) %	
	Consommation de fluides HFilC (kg)[10]	209 089	170 485	23 %	
	Consommation de fluides HCFC (kg)[11]	121 678	68 298	78,2 %	
	Consommation de fluides CFC11 (kg)[11]	0	0		
	Consommation de fluides naturels CO_2 et HC (kg)[11]	100 037	58 170	72 %	

Thématiques	Indicateurs	Résultat 2023	Résultat 2022	Évolution	Cible
Scope 3 : Réduire de 29 % les émissions du scope 3 d'ici 2030					
Émissions GES du scope 3 (catégories du GHG protocole) **** Données estimées***	Émissions totales de GES du scope 3 (tCO_2eq)	*Voir diagnostic complet des émissions scope 3 ci-dessous*			
	Émissions liées au transport aval (tCO_2eq) (12)	265 280	294 193	(10) %	
	Réduction des émissions liées au transport aval par rapport à 2019 (% tCO_2eq) (12)	(21,3) %	(12,7) %	(8,6) pts	(20) % en 2030
Engagement des fournisseurs et pratiques agricoles (1)	Nombre de fournisseurs partenaires du Pacte Transition Alimentaire (unité)	306	204	50,0 %	500 en 2030
	Part du TOP 100 fournisseurs engagés dans une trajectoire 1,5°C (en %)	44 %	27 %	17 pts	100 % en 2026
	Nombre de producteurs partenaires (unité) (13)	46 013	37 758	21,9 %	50 000 en 2026
	Part des ventes de produits frais Filières Qualité Carrefour engagées dans une démarche agro-écologique (part de ventes, en %) (14)	28,4 %	6,5 %	21,9 pts	100 % en 2026
	Part des matières premières sensibles couvertes par un plan d'action (% de déploiement des plans d'actions)(15)	70,5 %	*Nouveau*		100 % en 2026
Carburants et mobilité verte	Nombre de places de parking équipées de bornes de recharge électriques en France (unité)	1570	*Nouveau*		5 000 en 2025
Alimentation végétale	Chiffre d'affaires issu de produits alternatives végétales ou légumineuses (k€)	514	*Nouveau*		650 M€ en 2026
	Nombre de références de la marque Carrefour Sensation (anciennement Carrefour Veggie) en Europe	146	115	27 %	

(1) Carrefour considère que les pratiques agricoles permettent de réduire l'empreinte carbone de l'agriculture, sachant qu'aujourd'hui, 67% de l'impact de l'alimentation vient de l'agriculture. C'est pourquoi Carrefour a engagé ses fournisseurs vers de meilleures pratiques agricoles.

Thématiques	Indicateurs	Résultat 2023	Résultat 2022	Évolution	Cible
Transport aval [12]	Émissions liées au transport aval – diesel (tCO_2eq)	253 127	281 758	(10) %	
	Émissions liées au transport aval – électricité (tCO_2eq)	0	1	(100) %	
	Émissions liées au transport aval – biocarburant (tCO_2eq)	12 153	12 197	0 %	
	Émissions liées au transport aval – rail et bateau (tCO_2eq)	0	237	(100,0) %	
	Intensité des émissions par palette transportée (tCO_2eq/palette)	5,7	5,7	0 %	
	Distance parcourue (km)	376 467 626	410 072 990	(8) %	
Autres leviers	Tonnes d'emballages économisées (en cumulé depuis 2017) [16]	20 738	16 390	27 %	20 000 t en 2025
	Pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits aux marques de Carrefour (en %) [17]	69 %	57 %	12 pts	100 % en 2025
	Pourcentage d'intégration de plastique recyclé dans les emballages pour les produits aux marques de Carrefour (en %) [18]	8,6 %	7,7 %	0,9 pts	30% en 2025
	Pourcentage de réduction du gaspillage alimentaire (kg/m^2) par rapport à 2016 [19]	(35,7) %	(39,9) %	4,2 pts	(50) % en 2025
	Pourcentage de valorisation de déchets des magasins [20]	69,8 %	74,5 %	(4,6) pts	100 % en 2025

(1) Périmètre : 100 % du CA consolidé 2023. BUs non comparables (BR BIG, réfrigérants BR AT, RO (CO) excl. en 2022).

(2) Périmètre : 100% du CA consolidé 2023. BUs non comparables en 2023 et 2022. La *baseline* 2019 ainsi que les données 2023 intègrent BIG, les réfrigérants Atacadão et la Roumanie (CO).

(3) Périmètre : Les consommations d'énergie comprennent le fuel, l'électricité et le gaz.

(4) Périmètre : 100% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (BR BIG, RO (CO) excl. en 2022).

(5) Périmètre : 68% du CA consolidé 2023. BU comparables. BR excl. en 2022 et 2023.

(6) Périmètre : 100 % du CA consolidé 2023. BUs non comparables (77 % du CA consolidé en 2022, hors BR AT).

(7) Périmètre : 100 % du CA consolidé 2023. BUs non comparables (hors ES (SM, CO), IT (CO), RO (entrepôt), AR (C&C) en 2022). La *baseline* 2019 a été retraitée en 2023 avec l'intégration des émissions des magasins BIG et réfrigérants Atacadão. La réduction 2023 est calculée sur cette nouvelle *baseline*.

(8) Périmètre : 100% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (BR excl. en 2023, BR BIG, BR AT excl. en 2022).

(9) Périmètre : 100% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (BR excl. en 2023, BR BIG, BR AT excl. en 2022 et 2019).

(10) Périmètre : 69% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (BR excl. en 2023 ; BR AT, BR BIG excl. en 2022)

(11) Périmètre : 100% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (77% du CA consolidé en 2022, hors BR AT)

(12) Périmètre : 69% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (BR excl. en 2023, BR BIG, BR AT excl. en 2022 et 2019)

(13) Périmètre : 95 % du CA consolidé 2023. BUs non comparable (BR, ES bio, IT bio excl. en 2023 ; BR inclus, hors partenaires issus d'autres démarches en 2022).

(14) Périmètre : 91% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (PL, BR C excl. en 2023; FR uniquement en 2022)

(15) Périmètre : 100% du CA consolidé 2023. Nouvel indicateur. RO exclue en 2023

(16) Périmètre : 100% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (BR AT, BR SAMS excl. en 2022)

(17) Périmètre : 100% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (FR, BE, RO, BR C uniquement en 2022)

(18) Périmètre : 96% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (BE excl en 2023 ; FR, RO, BR C uniquement en 2022)

(19) Périmètre : 72% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (BE, BR AT, BR SAMS excl. en 2023 ; BE, ES (SM, CO), IT (CO), BR AT, BR SAMS excl. en 2022)

(20) Périmètre : 97% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (IT (SM, CO, CC), ES (CO) excl. en 2023 ; BE (HM, SM), IT (CO, CC), ES (CO), RO (CO), BRC (CO) excl. en 2022)

2.1.4.2 Nos plans d'actions

Le groupe Carrefour a mis en place une stratégie dédiée au changement climatique, fondée sur une évaluation de ses émissions de CO_2, et structurée dans une démarche associant atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique.

La gouvernance du plan climat : Le plan Climat implique tous les échelons du Groupe : le Comité Exécutif définit la stratégie ; le Conseil d'administration la valide ; le Comité RSE du Conseil d'administration examine chaque année la stratégie climatique et les performances. Les dirigeants de chaque pays mettent en œuvre la stratégie climatique localement et les équipes techniques, de gestion des actifs, la marchandise et autres départements clés déclinent les feuilles de route. Les équipes RSE au sein de la direction de l'Engagement du Groupe coordonnent la mise en œuvre du plan climat du Groupe, sous la supervision de la Directrice de l'Engagement (membre du Comité Exécutif).

Les comités suivants jouent un rôle de pilotage :

- le Comité d'investissement Groupe (CIG) pilote le déploiement de la feuille de route pour la neutralité carbone des magasins. Un Comité international regroupant les équipes dans tous les pays se réunit régulièrement pour suivre la mise en œuvre de cette feuille de route ;
- un Comité Groupe réunissant les équipes des actifs, RSE et immobilières de tous les pays a été créé en 2023 pour garantir la prise en compte des risques physiques liés aux changements climatique pour les sites. Ce comité est en charge de garantir l'adaptation des sites au changement climatique ;
- le Pacte Transition Alimentaire permet la mise en œuvre des engagements avec les fournisseurs du Groupe à l'international et dans les pays.

Carrefour a mis en place un Indice RSE et Transition Alimentaire (voir section 1.5.3 Performances extra-financières) afin de suivre l'atteinte des objectifs fixés, d'évaluer sa performance RSE et de mobiliser les équipes en interne. Plus de la moitié des objectifs de cet indice sont directement ou indirectement liés au climat (scopes 1, 2 ou 3). Au total, 55 % du score de l'indice RSE est associé à la performance climatique du Groupe. Les performances du Groupe pour atteindre ces objectifs sont intégrées à hauteur de 20 % dans la rémunération du Président-Directeur Général et de l'ensemble des membres du COMEX Groupe et des COMEX des pays ; à hauteur de 25 % au calcul de la rémunération des dirigeants dans le cadre d'un plan *Long Term Incentive* (environ 700 attributaires) ; dans la part collective de la rémunération variable annuelle des collaborateurs en France (entre 4 et 12 % du bonus pour environ 10 000 personnes) et à hauteur de 10 % de la rémunération variable des cadres de l'entité Groupe (plus de 600 personnes).

Le diagnostic des émissions GES du Groupe : Dès 2019, Carrefour a réalisé un diagnostic des émissions indirectes liées aux activités du Groupe. Ce diagnostic est mis à jour tous les ans pour affiner la mesure de l'impact. Ces diagnostics montrent en 2022 que plus de 98 % des émissions de GES du Groupe sont liées aux activités indirectes, les principales sources étant la production des produits vendus en magasins (69 %), l'utilisation des produits vendus (18 %) et le transport des marchandises (9 %) (1).

(1) Les données relatives au scope 3 du Groupe Carrefour constituent les meilleures estimations possibles utilisant les méthodologies disponibles à date, en particulier concernant l'impact des produits vendus. Carrefour travaille de manière continue à améliorer ce reporting en collaboration avec des experts et ses fournisseurs. Les données disponibles ne permettent pas à ce stade de rendre compte finement des actions mises en œuvre par le Groupe ou par les fournisseurs (ex : lutte contre la déforestation, pratiques agricoles, réduction du packaging, etc). Ces données ne peuvent donc pas être utilisées comme un indicateur de performance, mais permettent d'apporter une vision plus précision de l'empreinte du

BILAN COMPLET DES ÉMISSIONS DU SCOPE 3 DU GROUPE CARREFOUR (1)

CATÉGORIE	PART EN 2022	ÉVOLUTION 2022 *VS* 2021	ÉVOLUTION 2022 *VS* 2019	2022	2021	2019
Émissions totales de GES du scope 3 (teqCO_2)	**100%**	**3%**	**3%**	**96 221 746**	**93 127 603**	**93 720 243**
Intensité des émissions GES du Scope 3 (gCO_2/€)	-	(4)%	(5)%	10,5	10,9	11,0
Achats de biens et de service	68,7%	4%	6%	66 101 437	63 642 943	62 378 357
dont Achats de biens et de service – Magasins intégrés	43,9%	4%	6%	47 460 832	45 695 633	44 787 660
*dont Achats de biens et de service – Magasins franchisés **	19,4%	4%	6%	18 640 605	17 947 310	17 590 697
Utilisation des produits vendus	18,1%	1%	(8)%	17 422 277	17 303 528	18 984 841
dont Utilisation des produits vendus – Carburants	15,3%	1%	(10)%	14 679 629	15 088 180	16 321 586
dont Utilisation des produits vendus – Autres	2,9%	1%	3%	2 742 648	2 215 348	2 663 255
Transport amont	9,2%	3%	7%	8 874 671	8 611 858	8 270 488
Franchises	0,9%	7%	(15)%	849 512	796 022	998 995
Investissements	0,8%	0%	0%	807 300	807 300	810 000
Achats de biens immobilisés	0,6%	39%	(7)%	621 000	446 760	669 960
Déchets générés pendant l'activité	0,4%	(8)%	(4)%	428 516	464 083	444 410
Fin de vie des produits vendus	0,3%	27%	28%	308 826	243 588	240 736
Transport aval	0,3%	(4)%	(13)%	294 193	306 872	337 095
Location aval	0,2%	13%	(17)%	208 421	184 668	252 611
Déplacements domicile – travail employés	0,2%	(3)%	(3)%	155 301	159 783	160 642
Émissions amont de l'énergie	0,2%	(6)%	(13)%	144 801	154 548	166 427
Déplacements professionnels	0%	(3)%	(3)%	5 492	5 650	5 681
Location amont	NA	-	-	0	0	0
Traitement des produits vendus	NA	-	-	0	0	0
Déplacement des clients			Non intégré à date			
Achats de biens et services des partenaires franchisés internationaux			Non intégré à date			

*hors partenaires internationaux.

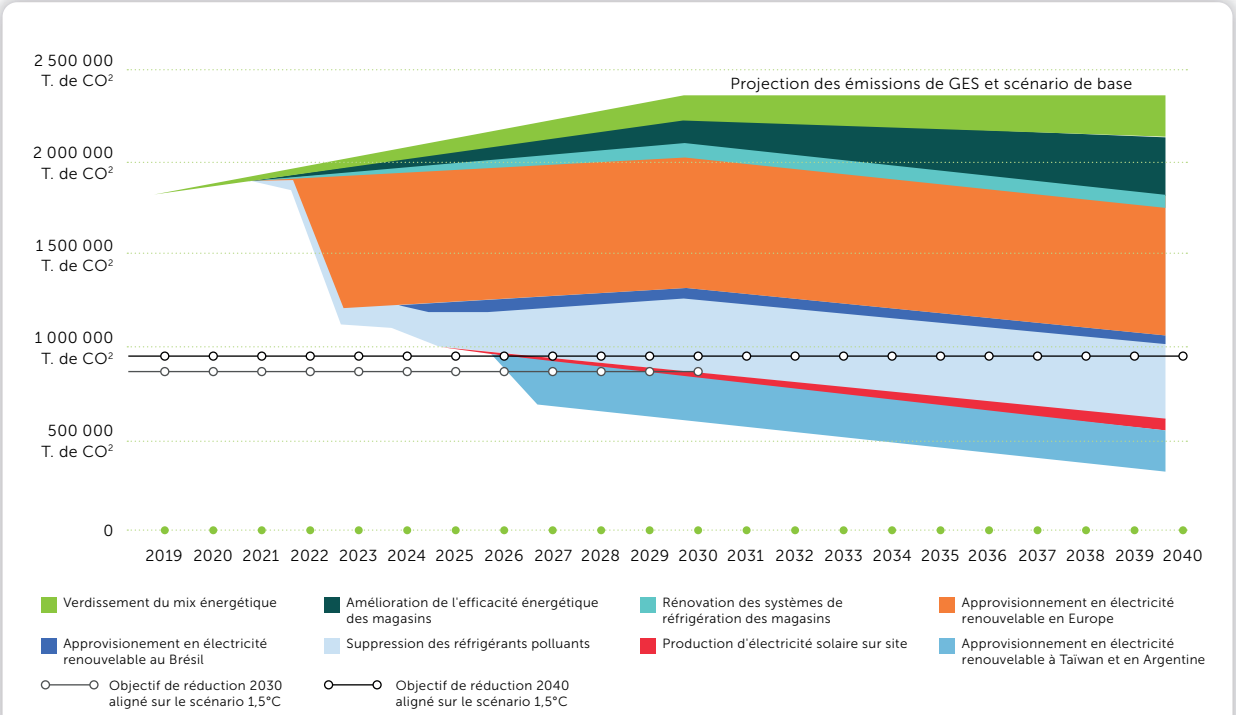
Contribuer à la neutralité carbone des magasins (scopes 1 et 2)

Carrefour s'est engagé à réduire ses émissions de CO2 sur les *scopes* 1 et 2 de 30% en 2025, 50% en 2030 et de 70% en 2040 (par rapport à 2019). Ces objectifs définis pour les magasins intégrés (*scopes* 1 et 2) sont alignés avec une trajectoire de réduction des gaz à effet de serre (« GES ») en-dessous de 1,5°C. Il est à noter qu'en prenant en compte les émissions de GES directes et indirectes sur la totalité des scopes 1, 2 et 3, les objectifs du Groupe sont alignés avec une trajectoire bien en-dessous de 2°C et approuvés par l'initiative Science Based Target.

(1) Périmètre : Suite à l'accord de cession de la BU Taïwan en 2022, les données ont été exclues du périmètre pour l'ensemble des années depuis 2019.Suite à l'acquisition de Grupo BIG au Brésil en 2022, les données ont été retraitées depuis 2019 pour prendre en compte les émissions associées à l'activité de Grupo BIG pour les catégories matérielles suivantes : achats de biens et services, transport amont, utilisation des produits vendus, fin de vie des produits vendus et achats de biens immobilisés. Prise en compte des franchisés.

Le plan d'actions de décarbonation des magasins à 2040 comprend les actions suivantes :

Décomposition du plan d'actions pour contribuer à la neutralité carbone à travers les magasins d'ici 2040



Pour ce faire, le Groupe cherche à réduire au maximum ses émissions de CO2 de ses activités à la source à travers trois actions.

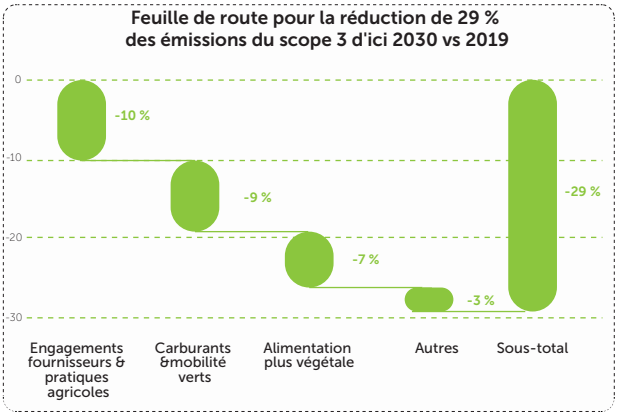
- **L'utilisation de 100% d'électricité renouvelable en 2030** en donnant priorité à la production sur site pour l'autoconsommation ou à l'injection, puis au recours à des Power Purchase Agreements :
  - ainsi, le Groupe a accéléré l'équipement de ses magasins de centrales photovoltaïques (94 en Espagne, 14 en France, 13 en Pologne, 9 au Brésil, 6 en Belgique et 1 en Italie au 31 décembre 2023). En 2023, le Groupe a signé 4 Physical Power Purchase Agreements (portant sur des parcs éoliens et photovoltaïques) en France qui produiront dès 2024 environ 100 GWh par an, soit l'équivalent de la consommation de 29 hypermarchés. Le Groupe continuera son accélération sur la mise en place de ces contrats d'énergie verte dans l'ensemble de ses géographies.
  - De plus, dans le cadre de son objectif Carrefour 2026 d'une production de près d'un TWh d'électricité par an dès 2027 sur les territoires France, Espagne et Brésil, Carrefour a, d'une part, sélectionné plusieurs partenaires pour la production d'énergie photovoltaïque sur plus de 500 sites en France, et a, d'autre part, préparé le lancement en Espagne de la sélection d'opérateurs. Le premier semestre 2024 sera consacré à la contractualisation des partenariats.
- **La réduction des consommations d'énergie de 27,5% d'ici 2030 (par rapport à 2019)**. Les investissements consentis (sous forme de dépenses d'exploitation et d'investissement) permettront de réduire la consommation énergétique de 20% d'ici 2026 et de 27,5% d'ici 2030 au niveau du Groupe. La France a atteint l'objectif de réduction de 20% dès 2023. Le Groupe vise à gagner en efficacité énergétique via 6 actions et technologies prioritaires recommandées dans ses magasins : rénovation des systèmes de production de froid commercial, installation de portes fermées sur les meubles de froid positif, usage de variateurs électroniques de vitesse, utilisation de compteurs divisionnaires, éclairage LED basse consommation et gestion technique des bâtiments (dont le pilotage de la climatisation, de la ventilation et du chauffage).
- **La réduction des émissions liées à l'utilisation de fluides réfrigérants**. Le Groupe s'est engagé à remplacer les équipements froid par des installations fonctionnant au fluide naturel (CO2), beaucoup moins émissif, d'ici 2030 en Europe et 2040 dans les autres géographies. Chaque pays a constitué sa feuille de route du renouvellement de son parc : à fin 2023 sa mise en œuvre est en ligne avec les objectifs fixés pour 2030 en Europe.
- **La compensation des émissions résiduelles** : Enfin, à terme, pour réduire l' impact des émissions qui n' auront pas pu être réduites, le Groupe contribuera à la lutte contre le changement climatique par une stratégie de compensation en priorisant les projets dans ses chaînes d'approvisionnement.

Promouvoir une consommation bas carbone (scope 3)

Carrefour s'est fixé l'objectif de réduire de 29 % les émissions de GES des principales composantes de son scope 3 d'ici 2030, par rapport à 2019. L'ambition du Groupe a été approuvée par l'initiative *Science Based Targets* pour son alignement sur une trajectoire en dessous de 2°C. Plus précisément, le Groupe s'est engagé sur trois périmètres principaux couvrant plus de 80 % des émissions du scope 3 avec les cibles suivantes :

- réduire de 30 % les émissions sur les achats de produits et services d'ici 2030 (*vs* 2019) ;
- réduire de 27,5 % les émissions sur l'usage des produits d'ici 2030 (*vs* 2019) ;
- réduire de 20 % les émissions sur le transport aval d'ici 2030 (*vs* 2019).

Le Groupe est doté d'un plan d'action climat scope 3 pour réduire ses principaux postes d'émissions indirectes, issues principalement des produits qu'il commercialise. Les leviers identifiés pour contribuer à la réduction des émissions du scope 3 sont les suivants :



Les actions mises en œuvre et les engagements relatifs à chacune des catégories sont les suivants :

PÉRIMÈTRE PRIORITAIRE	CONTRIBUTION 2030 *VS* 2019	ACTIONS MISES EN ŒUVRE	OBJECTIFS EXISTANTS
Engagement des fournisseurs et pratiques agricoles	- 10 %	Inciter les fournisseurs à réduire leurs émissions de GES en s'engageant sur des trajectoires SBTi.	TOP 100 fournisseurs engagés sur une trajectoire 1,5 °C d'ici 2026 sous peine de déréférencement
		Collaborer avec les fournisseurs, petits et grands, pour mettre en œuvre la transition alimentaire et favoriser des modes de consommation bas carbone.	500 fournisseurs engagés au sein du pacte pour la transition alimentaire et 20 mégatonnes économisées d'ici 2030
		Développer des partenariats avec les producteurs pour faciliter la transition vers des pratiques bas carbone.	50 000 producteurs partenaires d'ici 2026
		Favoriser les labels écologiques (Bio, FSC, PEFC, etc).	8 milliards d'euros de vente de produits certifiés durables d'ici 2026
		Lutter contre la déforestation et développer les alternatives au soja pour l'alimentation animale.	100 % des productions sensibles pour la forêt font l'objet d'un plan de mitigation des risques d'ici 2030
		Développer l'agriculture régénératrice et l'agroécologie au sein des Filières Qualité Carrefour.	100 % des produits issus des Filières Qualité Carrefour engagés dans une démarche d'agro-écologie d'ici 2025
Carburants et mobilité verte	- 9 %	Accroître les volumes de biocarburants. Encourager les modes de transport doux et l'utilisation de véhicules électriques.	Installation de 2 000 bornes de recharges électriques en France d'ici 2023
Alimentation plus végétale	- 7 %	Engager nos parties prenantes dans la transition vers une alimentation plus végétale (opérations commerciales, pacte de la transition alimentaire). Favoriser l'innovation et développer une offre complète.	Augmenter les ventes de protéines végétales en Europe pour atteindre 650 millions d'euros d'ici 2026
Optimiser les chaînes logistiques et favoriser l'économie circulaire	- 3 %	Amélioration de l'efficacité du transport aval. Modernisation de la flotte et développement d'une flotte de véhicules roulant au biométhane.	Réduction de 20 % des émissions de GES liées au transport aval d'ici 2030 (*vs* 2019)
		Réduire la production de déchets, garantir le tri des matériaux pour recyclage et zéro enfouissement.	100 % de déchets valorisés d'ici 2025
		Agir à tous les niveaux pour réduire le gaspillage alimentaire au sein de la chaîne de valeur, dans les magasins et chez les consommateurs.	50 % de réduction du gaspillage alimentaire d'ici 2025 (par rapport à 2016)
		Réduire la quantité d'emballages mis sur le marché, promouvoir la réutilisation et le recyclage.	100 % des emballages de marques Carrefour réutilisables, recyclables ou compostables en 2025 ; 20 000 tonnes d'emballages économisés dont 15 000 tonnes d'emballages plastiques d'ici 2025 (en cumulé depuis 2017) ; 300 M€ de ventes en vrac et réemploi en 2026
TOTAL	**- 29 %**		

* Réductions possibles pour un scénario ambitieux (exemple d'hypothèses de calcul : les km parcourus avec des véhicules électriques sont autant de km évités avec un véhicule thermique ; les protéines végétales consommées sont autant de protéines animales évitées). Attention : les différents objectifs peuvent se recouper, il n'est pas possible de sommer la contribution de chacun des objectifs (il peut y avoir des doubles comptes entre chaque objectif).

- **Engagement des fournisseurs :** À fin 2023, 306 fournisseurs sont engagés dans le Pacte Transition Alimentaire et dans les pactes locaux. L'objectif du Groupe est d'avoir 500 fournisseurs engagés d'ici 2030. Sur le pilier climat, le projet « 20 Mégatonnes » lancé en 2020, encourage les fournisseurs à prendre des engagements de réduction de leurs propres émissions, à mesurer leurs progrès, à impliquer les consommateurs en leur proposant des alternatives plus faiblement émettrices de CO_2. En 2022, Carrefour a enjoint le Top 100 de ses fournisseurs à se doter d'une trajectoire 1,5°C d'ici 2026, et s'était engagé à les déréférencer s'ils ne respectaient pas cette condition. En 2023, une convention *Road to 1,5°C* a été organisée pour inspirer et créer une dynamique autour de l'objectif du TOP 100 fournisseurs. L'objectif de cette convention était de permettre à chaque fournisseur de connaître des étapes clés pour se doter d'une trajectoire 1,5°C et d'identifier les bonnes pratiques du secteur. La direction Marchandises du Groupe a aussi bénéficié d'une formation sur le changement climatique et l'engagement des fournisseurs. La formation a permis de fournir des outils de connaissance à tous les directeurs de marchandises afin qu'ils puissent gérer au mieux leurs futures discussions avec les principaux partenaires du Groupe. À fin 2023, 44 fournisseurs avaient adopté une trajectoire 1,5°C approuvée par SBTI ;
- **Agriculture bas carbone** : Carrefour développe l'approvisionnement responsable et pour réduire l'impact climatique des produits de ses marques propres. Le Groupe s'engage à lutter contre la déforestation, à développer les pratiques agro-écologiques au sein de ses Filières Qualité Carrefour et à s'approvisionner en poissons issus de la pêche responsable (voir section 2.1.2 Biodiversité). L'ensemble des Filières Qualité Carrefour sera engagé dans une démarche agro-écologique d'ici 2025. Les produits issus de cette démarche sont signalés aux clients à travers des étiquettes (ex : « cultivé sans traitement chimique »). Ces pratiques – réduction des pesticides et des engrais azotés, techniques de conservation des sols, etc. – permettent très souvent de baisser les émissions CO_2 liées à la production agricole. Carrefour travaille à la mise en place d'une stratégie « Agriculture et climat ». En 2023, un panel parties prenantes a notamment été organisé regroupant une soixantaine de personnes internes, fournisseurs, banques et assurances, associations et consommateurs pour travailler collectivement sur cette stratégie.

Enfin, le Groupe développe des initiatives permettant de promouvoir la consommation de produits locaux. Ainsi, Carrefour a lancé le projet 0 km incitant les magasins à référencer et présenter une gamme de produits de moins de 30 km ou encore la fête du local dans tous les formats Carrefour en France qui permet de valoriser les produits et savoir-faire locaux, au moyen d'animations et de dégustations en magasins.

- **Carburants et mobilité verte :** Le Groupe poursuit le déploiement d'infrastructures de recharge pour véhicules électriques sur les parkings de ses hypermarchés et supermarchés en France. Fin 2023, plus de 1 500 places étaient équipées de bornes de recharge électrique, faisant de Carrefour la première enseigne française à proposer une offre complète pour l'électromobilité. D'ici 2025, 5 000 places seront équipées de bornes de recharge électrique, dont la moitié en haute puissance par ENEDIS. En moyenne, chaque hypermarché sera doté de 10 places électrifiées et chaque supermarché de 5 places. Carrefour déploie aussi des stations hydrogène en Île-de-France *via* un partenariat passé entre Carrefour et HysetCo. Ce partenariat concerne le déploiement de cinq stations de distribution en Île-de-France d'ici à l'été 2024. En 2023, Carrefour et Uber ont également annoncé un partenariat visant à améliorer l'accessibilité, le coût et l'expérience de recharge pour les chauffeurs de VTC utilisant des véhicules électriques. Les chauffeurs bénéficieront de tarifs préférentiels sur le réseau Carrefour Énergies à partir de janvier 2024 en France ;
- **Alimentation végétale :** D'après l'Ademe, la production de viande est responsable de la moitié de la production de gaz à effet de serre du secteur alimentaire. En 2022, Carrefour a annoncé dans le cadre de son plan stratégique Carrefour 2026 un nouvel objectif ambitieux : augmenter les ventes de protéines végétales en Europe pour atteindre 650 millions d'euros d'ici 2026. Pour atteindre son objectif, Carrefour met en œuvre une stratégie basée sur :
  - une offre de produits complète et innovante : à travers sa marque Carrefour Sensation (anciennement Carrefour Veggie), 100 % végétarienne, certifiée v-label et accessible à tous, Carrefour a initié le développement de son offre d'alternatives végétales et de légumineuses. En 2023, Carrefour Sensation proposait 146 références en Europe (vs 115 en 2022). Carrefour développe également une offre de protéines et alternatives végétales au travers de ses autres marques. En 2023, Carrefour a par exemple reçu un trophée LSA pour avoir élargi son offre à la marque Carrefour Bio de légumineuses bio et françaises avec des haricots lingots blancs,
  - la collaboration avec les fournisseurs : En 2023, Carrefour a lancé une coalition internationale pour accélérer les ventes d'alternatives végétales avec 7 industriels (Danone, Unilever, Bel, Andros, Bonduelle, Nutrition & Santé, Savencia). Cette coalition s'engage à réaliser 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires sur les alternatives végétales d'ici 2026, à travers un ensemble d'actions communes,
  - une mécanique promotionnelle pour inciter à la consommation de protéines végétales : depuis 2022, Carrefour a co-déployé avec Danone, l'opération « Lundi c'est veggie mais aussi le mardi, mercredi… ». Cette campagne se donne pour objectif de promouvoir l'alimentation saine (Nutri-Score A ou B), végétarienne ou végétalienne.
  - une mise en avant magasins et e-commerce : pour valoriser les produits bas carbone végétariens en magasin et sur le site Internet, Carrefour a procédé à une modification de la hiérarchie d'affichage en e-commerce et a fait un travail d'identification visuel en magasin. Carrefour Belgique a soutenu, en mars 2023, le Veggie Challenge, qui a pour but d'inciter les consommateurs à manger davantage de produits végétaux pendant 20 jours. Tout au long du mois de mars, des recettes veggies ont été proposées aux clients *via* les réseaux sociaux de Carrefour. En France, en partenariat avec le WWF, Carrefour France promeut des recettes végétariennes bas carbone. Ces recettes sont relayées sur la page *https://www.carrefour.fr/recettes/manger-durable*.
- **Optimiser les chaînes logistiques et favoriser l'économie circulaire (voir section 2.1.4.6) :** Carrefour a pour objectif de réduire de 20 % les émissions de CO_2 liées au transport aval d'ici 2030, par rapport à 2019, en optimisant les modèles existants et en développant les alternatives au diesel. Dans chaque pays, les équipes de *supply-chain* travaillent en étroite collaboration avec les transporteurs pour améliorer le remplissage des camions, optimiser les distances parcourues et favoriser les modes de transport alternatifs, conformément à la politique du Groupe. En France, fin 2023, Carrefour a passé sa flotte de 750 camions au biométhane, pour les rendre moins polluants, moins bruyants (- 60 dB) et certifiés Piek.

Pour réduire ses postes d'émissions indirectes, issues principalement des produits qu'il commercialise, le Groupe agit :

- contre le gaspillage alimentaire et pour la valorisation des déchets (voir Économie Circulaire section *2.1.3*) ;
- pour la récupération, la réutilisation et le recyclage des produits électriques (néons et piles), des petits et gros appareils électroménagers et du gros mobilier. (voir Économie Circulaire section *2.1.3*).

2.1.5 LA SANTÉ ET LA QUALITÉ DES PRODUITS

2.1.5.1 Contexte

L'accès à une alimentation saine constitue un environnement favorable pour la santé [1]. Les conditions de production agricole, la composition des produits, les conditions sanitaires de fabrication, l'accès à une alimentation équilibrée ou encore les modes de consommation ont un lien avec la santé des consommateurs. Les consommateurs attendent désormais une transparence accrue sur la qualité des produits qu'ils achètent tout en faisant face à des difficultés accrues en matière de pouvoir d'achat et à des conditions de vie favorisant la sédentarité. Dans ce contexte, Carrefour défend et promeut la transition alimentaire pour engager la transformation des modes de production, de distribution et de consommation en faveur d'une alimentation saine et équilibrée pour tous. En 2022, le plan stratégique « Carrefour 2026 » a démontré l'ambition du Groupe de placer la santé des consommateurs au cœur du modèle de transition alimentaire, et a annoncé des objectifs très exigeants concernant la nutrition.

Risques et opportunités

Le Groupe a identifié des risques majeurs sur l'aval de notre chaîne de valeur relatifs à l'information des consommateurs, à la qualité, conformité des produits et à la sécurité des consommateurs et enfin à l'accès à une alimentation de qualité nutritionnelle et abordable :

NATURE ET NIVEAU DU RISQUE	RISQUES	OPPORTUNITÉS
Information des consommateurs	Allégations trompeuses ou exagérées induisant en erreur le consommateur Mise en cause de Carrefour par les consommateurs, ONG et/ou autorité de régulation pour non-conformité réglementaire sur l'information d'un produit	Développement de la vente d'une gamme de produits certifiés et de l'affichage nutritionnel
Qualité, conformité des produits et sécurité des consommateurs	Carence dans le contrôle et la traçabilité ou défaut dans l'élaboration des cahiers des charges des produits entraînant des conséquences sanitaires graves et commerciales Manquement aux normes de qualité et d'hygiène en magasin ou en entrepôt Mise en cause de Carrefour par les consommateurs et ONG pour défaut de qualité, conformité et/ou pour mise en danger de la sécurité des clients Dysfonctionnement du dispositif de retrait et rappels de produits pouvant entraîner une crise sanitaire	
Accès à une alimentation de qualité nutritionnelle et abordable	Déclin de la marque et de la proposition de valeur en raison de la perception d'un rapport qualité/prix trop faible ou d'une offre non-alignée avec les attentes des consommateurs Mise en cause de Carrefour pour la mauvaise qualité du profil nutritionnel des produits vendus et la promotion d'une alimentation néfaste pour la santé (gras, sucre, alcool, etc)	Devenir acteur de la transition alimentaire et développer une offre et des gammes de produits plus sains

(1) La santé par l'alimentation, 27/09/2023, ministère de la Santé et de la prévention :*https://sante.gouv.fr/systeme-de-sante/strategie-nationale-de-sante/priorite-prevention-rester-en-bonne-sante-tout-au-long-de-sa-vie-11031/priorite-prevention-les-mesures-phares-detaillees/article/la-sante-par-l-alimentation*

Coalitions et partenariats

Collaboration for healthier lives (CHL)

WWF France

Projet SNAC (Vivons en Forme, Sport dans la ville, Fête le mur, Elior)

Contribution aux objectifs de développement durable



NOS OBJECTIFS/NOS RÉSULTATS

Thématiques	Objectifs	Résultat 2023	Résultat 2022	Évolution	Cible
Santé des consommateurs	Nombre de produits sur lesquels est apposé le Nutri-Score [1]	8 989	4 101	4,1 %	-
	Réduction de tonnes de sucre des produits de marque Carrefour[2]	261	*Nouveau*	-	2 500 en 2026
	Réduction de tonnes de sel des produits de marque Carrefour[3]	78	*Nouveau*	-	250 en 2026
	Part de ventes de produits frais Filières Qualité Carrefour engagés dans une démarche d'agro-écologie [4]	28,4 %	6,50 %	21,9 pts	100 %
	Taux de pénétration des Filières Qualité Carrefour au sein des produits frais (en %) [5]	7 %	6,90 %	0,1 pts	10 % 2025
	Chiffre d'affaires issu de ventes de produits bio (en milliard d'euros) [6]	2,5	2,6	(3) %	8 milliards en 2026

Qualité et sécurité des produits	**Part du parc fournisseur audité selon un standard qualité**	**100 %**	**100 %**	**0 pt**	**100 %**
	Part de sites certifiés IFS, BRC ou FSCC22000 (7)	79,5 %	78 %	1,5 pts	
	Part de sites audités par Carrefour dont : Part de notes obtenues aux audits entre A et B Part de notes obtenues aux audits entre C et D Part de sites audités par Bureau Véritas	6,5 % 96 % 4 %	8 % 96 % 4 % 11 %	(1,5) pts 0 pt 0 pt	
	Nombre de fournisseurs – sites	2 593	2 703	(4,1) %	
	Nombre de contrôles réalisés – analyses	49 397	49 723	(0,7) %	
	Nombre de contrôles réalisés – panels	3 764	4 074	(7,6) %	
	Nombre de retraits	587	564	4,1 %	
	Part de retraits effectués pour des produits de marques Carrefour	58 %	50 %	8 pts	
	Nombre de rappels	328	330	(0,6) %	
	Part de rappels effectués sur les produits de marques Carrefour	21 %	19 %	8 pts	

(1) Nombre de produits vendus sur Carrefour.fr sur lesquels le Nutri-Score est apposé. Périmètre : Produit contrôlés uniquement (AR, IT excl. en 2023, FR uniquement en 2022).
(2) Périmètre : 90% du CA consolidé en 2023. Nouvel indicateur, BR C non inclu en 2023
(3) Périmètre : 90% du CA consolidé en 2023. Nouvel indicateur, BR C non inclu en 2023
(4) Périmètre : 91% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (PL, BR C, PL excl. en 2023; FR uniquement en 2022)
(5) Périmètre : 86% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (ES excl. en 2023, AR excl. en 2022)
(6) Périmètre : 100% du CA consolidé en 2023. BUs non comparables (BR Sams excl. en 2023, BR AT & Sams excl. en 2022)
(7) L'IFS (International Featured Standard met en place des référentiels de sécurité et de qualité des produits. La certification BRC (*British Retail Consortium*) évalue la conformité des activités des entreprises de transformation du secteur alimentaire ou de conditionnement de produits nus. La certification FSSC (*Food Safety system Certification*) 22000 certifie les systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires.

2.1.5.2 Nos plans d'actions

La Direction qualité du Groupe contribue à développer des standards et outils, dont les règles d'achats, des chartes et des référentiels qualité, qu'elle transmet à l'ensemble des pays intégrés du Groupe. Les directions Qualité Pays sont regroupées en réseau pour échanger et partager les bonnes pratiques, afin de garantir la cohérence des approches. Le Groupe déploie également un programme de formation pour les collaborateurs et des actions de communication destinées aux consommateurs sur ces sujets de qualité et de sécurité des aliments.

Assurer la qualité et la sécurité des produits

La politique garantissant la qualité et la sécurité des produits de marque Carrefour repose sur les piliers suivants : les certifications, labels et allégations, les cahiers des charges, les plans de surcontrôle des produits contrôlés, le dispositif d'alerte qualité, la traçabilité.

Les certifications, labels et allégations : 100 % des sites de fabrication des produits à marque propre de Carrefour font l'objet d'un audit relatif à la qualité et la sécurité. Pour apposer la marque « Carrefour » sur ses produits, le fournisseur doit remplir un cahier des charges spécifique qui sera vérifié et validé par la Direction qualité. Cette collaboration implique une relation de confiance pérenne, ce dont témoigne l'ancienneté d'un grand nombre de ses fournisseurs : en 2023, 70 % ont plus de cinq ans d'ancienneté et 89 % plus de deux ans. La certification, les labels et allégations sont aussi un moyen efficace de lutter contre la contrefaçon alimentaire. Dans ce cadre, les fournisseurs sont audités sur l'existence et la mise en œuvre d'un plan de réduction de la fraude alimentaire.

Cahier des charges et départements qualité : L'ensemble des produits à marque Carrefour fait l'objet d'un cahier des charges définissant strictement les caractéristiques du produit. Dans tous les pays intégrés, les équipes qualité de Carrefour veillent au respect de ces exigences.

Plans de surveillance des produits contrôlés : Les produits contrôlés font l'objet d'une analyse de qualité, de performance et de conformité. Carrefour a mandaté un laboratoire indépendant pour procéder à des analyses et dans certains cas à des sur-contrôles des produits pour s'assurer de leur conformité. Afin de s'assurer que les produits répondent aux attentes des consommateurs, des tests peuvent aussi être effectués auprès de panels de consommateurs ou par des experts. En complément du plan d'autocontrôle du fournisseur, le plan de surveillance mandaté par Carrefour a pour objectif premier de vérifier régulièrement la conformité des produits de marque Carrefour à la législation en vigueur et aux dispositions spécifiques intégrées aux contrats des produits contrôlés. L'analyse des risques prend en compte de multiples facteurs dont l'identification des dangers et leurs caractéristiques, l'évaluation de l'exposition, la caractérisation des risques, les moyens de maîtrise, le degré de certitude, la sensibilité de la population, la probabilité de la fréquence, etc.

Dispositif d'alerte qualité : Le dispositif qualité comprend une procédure d'alerte « AlertNet » qui permet d'informer dans les meilleurs délais tous les magasins du retrait voire du rappel d'un produit. Il est accessible 24h/24 *via* Internet, ouvert et gratuit pour les fournisseurs. En cas d'alerte, Carrefour retire immédiatement les produits et contrôle que le retrait a bien été réalisé. Le blocage en caisse des produits rappelés est mis en place grâce à l'identification du code-barre EAN (1).

Traçabilité : Carrefour a développé des outils de traçabilité spécifiques concernant certaines matières premières. Sur ses approvisionnements en bœuf brésilien, Carrefour a déployé le géomonitoring. La surveillance par satellite des parcelles d'élevage permet d'atténuer les risques de destruction de la forêt amazonienne ou de biodiversité et prévient également de l'utilisation de terres indigènes. Cette surveillance à l'échelle d'un territoire permet de contrôler les approvisionnements en bœuf vendus au Brésil.

Sécurité et qualité en magasin : des règles spécifiques à la qualité et à la sécurité des aliments ont été mises en place en magasins. Ces règles permettent aux collaborateurs de connaître les bonnes pratiques relatives à la qualité et la sécurité des aliments. Des plans d'actions peuvent être mis en place suite aux contrôles de l'administration ainsi qu'aux inspections du référentiel standard.

Proposer des produits de qualité et accessibles à tous

Améliorer la composition nutritionnelle des produits : Depuis 2018, le Groupe reformule et optimise le profil nutritionnel de ses produits, dans tous ses pays d'implantation. Depuis 2019, près de 400 recettes ont été reformulées notamment pour diminuer leur taux de sucre (boissons sucrées), de sel (légumes en conserve). À l'occasion de l'adoption du plan stratégique « Carrefour 2026 », le Groupe s'est engagé à supprimer 2 600 tonnes de sucres et 250 tonnes de sel au total dans les produits de marque Carrefour. En 2023, 261 tonnes de sucre et 77 tonnes de sel ont été supprimées en France.

Supprimer les substances controversées : Anticipant les évolutions législatives et réglementaires, Carrefour est activement engagé dans une démarche globale de suppression des substances controversées (comme les arômes artificiels, certains additifs ou certains ingrédients). Leur liste, commune à tous les pays du Groupe, fait l'objet d'une mise à jour continue. Ces substances sont classées en quatre catégories :

- noir : substance désormais absente de toutes les catégories de produits de marque Carrefour ou avec un engagement de suppression globale ;
- rouge : substance controversée autorisée uniquement dans certaines catégories ou marques de produits, comme des colorants dans les alcools ;
- violet : substance controversée sous surveillance, alignement aux pratiques du marché
- orange : substance non controversée, autorisée mais à substituer de préférence dans une démarche globale de « Clean Label ».

Lorsque les substances classées « noir » ne sont pas immédiatement substituables, Carrefour en diminue la quantité et œuvre à l'identification de solutions de substitution satisfaisantes à court terme. Plus de 100 substances ont ainsi été supprimées de la composition des produits Carrefour. Dans le cadre du plan stratégique 2026, Carrefour s'est engagé à supprimer 20 nouvelles substances controversées de ses produits d'ici 2026.

(1) L'EAN (European Article Numbering) est un code-barres à 8 ou 13 chiffres permettant d'identifier un produit unique, qui est employé dans le commerce et l'industrie.

Développement des produits utilisant moins de pesticides et excluant les OGM : afin de promouvoir une agriculture moins consommatrice de pesticides et ainsi préserver la santé des consommateurs et de l'environnement, Carrefour investit dans le développement de l'agriculture biologique mais également de l'agroécologie par la mise en œuvre de pratiques responsables. Voir section 2.1.2 Biodiversité.

Développement des offres végétales et répondant à des régimes spécifiques : Le Groupe maintient son accélération sur le segment des simili-carnés pour satisfaire la demande de « Mieux manger » et de « Mieux consommer » de certains consommateurs et réduire les émissions de gaz à effet de serre (voir 2.1.3). Pour chaque type de produits carnés ou laitiers, une alternative végétale existe. Ces produits alternatifs sont proposés dans tous les pays d'Europe intégrés par le Groupe, dans tous les formats. Carrefour promeut sur son site Internet les recettes à haute valeur nutritionnelle et dispose d'une rubrique dédiée aux régimes alimentaires spécifiques (sans gluten, sans lactose, sans sucre, réduit en sel, végétarien et végétal).

Orienter les consommateurs vers une alimentation plus équilibrée

Informer en déployant le Nutri-Score : Le Groupe poursuit la généralisation du Nutri-Score sur les emballages des produits de marque Carrefour et sur le site carrefour.fr. Ce logo, facultatif, a été développé par les pouvoirs publics français pour donner une indication claire de la qualité nutritionnelle des produits. Fin 2023, le Nutri-Score était déployé en Belgique, en Espagne, en France et en Pologne. Malgré le durcissement des critères du Nutri-Score à partir du 1er janvier 2024, le groupe Carrefour maintient son engagement. Le Groupe actualisera en 2024 et 2025 la classe Nutri-Score sur un tiers des produits sur lesquels est indiquée cette évaluation nutritionnelle.

Utiliser les mécanismes de promotion et de fidélité pour orienter les choix des consommateurs : En 2023, le Groupe a décidé de récompenser les porteurs de la carte de fidélité qui achètent les produits Carrefour Classicnutri-Score A, en ligne et en magasin, une remise de 10 % leur est accordée, et de 15 % pour ceux qui règlent *via* la carte Pass. Lors d'une commande *Drive*, un algorithme propose des alternatives de produits avec un meilleur Nutri-Score.

Proposer des produits issus des meilleures pratiques agricoles au meilleur prix : À travers ses marques propres, Carrefour rend accessible au plus grand nombre des produits issus de productions utilisant moins de traitements, même en période de baisse du pouvoir d'achat. Le développement des Filières Qualité constitue le fer de lance de cette démarche. Carrefour propose également une gamme de produits bio, de 20 % moins chers en moyenne que les grandes marques du secteur.

Former les collaborateurs du groupe : Carrefour mobilise ses collaborateurs dans cette recherche d'une alimentation équilibrée. Promouvoir la transition alimentaire pour tous est l'une des thématiques majeures du plan stratégique « Carrefour 2026 » qui fait l'objet de formations. En 2023, plus de 4 500 collaborateurs en ont bénéficié (plus de 1 900 en présentiel et plus de 2 500 en *e-learning*) sur des sujets structurants tels que le marché des produits bio ou les produits frais. Le Groupe a mis en place le programme « Act for Food *Super Heroes* » pour mettre en valeur les projets de ses collaborateurs les plus impliqués dans la transition alimentaire et encourager le partage des meilleures pratiques.

2.1.6 LA CONDUITE DES AFFAIRES

2.1.6.1 Nos objectifs et résultats

Contexte

En tant que distributeur, Carrefour est en contact direct avec de nombreuses parties prenantes et se doit d'entretenir des relations de qualité avec ses fournisseurs et producteurs, ainsi qu'avec les pouvoirs publics, ONG, investisseurs, associations et clients.

La loyauté et l'intégrité des pratiques commerciales de Carrefour lui permettent d'asseoir et de pérenniser ses relations avec ses parties prenantes. Le Groupe s'impose ainsi d'être irréprochable dans ses relations avec ses partenaires à tous les niveaux, notamment dans ses relations d'affaires commerciales, dans le respect des réglementations en vigueur : la protection des données (RGPD) ou la loi Sapin 2 sur la corruption par exemple.

À côté du respect des réglementations en vigueur, le respect de l'animal et de sa sensibilité est une préoccupation croissante au sein de la société civile. Dans plusieurs pays, et particulièrement en Europe, de nouveaux modes de consommation apparaissent, comme la baisse de la consommation de viande, la substitution des apports en viandes par des protéines végétales ou le choix de produits issus de modes d'élevages plus respectueux des animaux et plus durables. Ces changements sont rapides et nécessitent des évolutions dans les pratiques d'élevage.

Risques et opportunités

Le Groupe a identifié les risques significatifs suivants au sein de ses activités : la protection des lanceurs d'alerte, l'engagement politique et les activités de lobbying, la sélection et la gestion des relations fournisseurs, la corruption, la sécurité et la protection des données, la contribution aux territoires, les pratiques commerciales déloyales et le bien-être animal.

NATURE DU RISQUE	RISQUES	OPPORTUNITÉS
Sélection et relation fournisseurs	Relations conflictuelles avec les fournisseurs et perte de confiance dans la relation commerciale Mise en cause de Carrefour et/ou amendes pour pratiques abusives envers les fournisseurs et non-respect de la réglementation sur les relations fournisseurs (délais de négociation, délais de paiement, prix trop bas, etc) Mauvaise sélection des fournisseurs du Groupe entraînant des non-conformités relatives à l'éthique, la qualité, les pratiques environnementales ou sociales des fournisseurs	Sécurisation et pérennisation de la relation fournisseur au travers de conditions contractuelles justes et de la mise en place de conditions propices à la collaboration (partenariats, dialogue, etc.) Processus de sélection et d'engagement des fournisseurs permettant de garantir la qualité des produits et services
Contribution aux territoires	Dégradation de l'image du groupe auprès des consommateurs et des pouvoirs publics locaux, perte d'appels d'offres locaux et de parts de marché liées à un manque d'ancrage territorial et une faible contribution économique aux territoires	Ancrage territorial des magasins permettant de développer l'offre de produits locaux, des produits et services répondant aux attentes des clients
Protection des lanceurs d'alerte	Manquement de protection des lanceurs d'alertes entraînant la mise en cause de Carrefour, une déstabilisation du climat social, une augmentation du taux de turnover et la dégradation de la marque employeur	Système de recueil des alertes et de protection des lanceurs d'alertes efficace permettant la prévention des risques et l'identification rapide des cas
Engagement politique et activités de lobbying	Mise en cause de Carrefour pour ses pratiques de lobbying compromettant la crédibilité de l'entreprise auprès de ses clients et parties prenantes	Renforcer le dialogue avec les pouvoirs publics nationaux et locaux ainsi qu'avec les parties prenantes de la société civile
Sécurité de l'information	Cyberattaque paralysant les systèmes d'informations, perturbation de la production, de la logistique et des magasins, coûts liés à la sécurité informatique	
Protection des données personnelles	Non-respect de la réglementation relative à la protection des données personnelles	
Corruption et libre concurrence	Cas de corruption ou pratiques anti-concurrentielles entraînant une dégradation des relations avec les parties prenantes, des risques d'exposition à des sanctions et une dégradation de l'image du Groupe	
Bien-être animal	Mise en cause de Carrefour et de ses fournisseurs pour non-respect du bien-être animal et pour un manque de transparence envers les consommateurs sur les conditions d'élevage	Promouvoir les nouveaux modes de consommations afin de substituer les apports en viandes par de protéines végétales et en favorisant l'élevage extensif respectueux du bien-être animal

Coalitions et partenariats

LIT Ouesterel | AEBEA | *World Animal Protection* | *Welfarm*

OABA | CIWF

Contribution aux objectifs de développement durable



NOS OBJECTIFS/NOS RÉSULTATS

Thématiques	Objectifs	2023	2022	Évolution	Cible
Gestion des relations avec les fournisseurs/Exercer sa responsabilité territoriale	Nombre de fournisseurs engagés au sein du Pacte pour la transition alimentaire [1]	306	204	50 %	500 en 2023
	Nombre de producteurs partenaires en agriculture biologique, FQC, producteurs régionaux et locaux et partenaires d'autres démarches [2]	46 013	37 756	22 %	50 000 en 2026
Loyauté des pratiques	Impôts et taxes supportés par le Groupe (en millions d'euros)	4 239 M€	975 M€	(4,1)%	-
	Charges sociales supportées par le Groupe (en millions d'euros)	1 606M€	1 608 M€	(0,1)%	-
	% de personnel à risque formé sur les sujets anti-corruption	69,6%	95,6 %	(26)%	-
Sécurité et protection des données	Nombre de pays/entités ayant un DPO (*Data Protection Officer*)	8/8	8/8	-	8/8

Thématiques	Objectifs	2023	2022	Évolution	Cible
Bien-être animal	Œufs coquilles – Part du chiffre d'affaires de produits contrôlés et de marques nationales issus d'élevages hors cages (en %) (3)	62,8 %	80,3 %	(17,5) pts	100 % d'ici 2025 (2028 selon les pays)
	Œufs ingrédients – Part des produits contrôlés contenant des œufs hors cages en tant qu'ingrédients (4)	77,2 %	60,2 %	17 pts	100 % d'ici 2025
	Élevages hors cages – Part du chiffre d'affaires d'animaux (lapins et cailles) en produits contrôlés élevés hors cages (5)	19,8 %	52,7 %	(32,9) pts	100 % d'ici 2025
	Poulets – Part du chiffre d'affaires de produits contrôlés garantissant des critères de bien-être animal (6)	30,2 %	35,9 %	(5,7) pts	50 % d'ici 2026
	Porcs – Part du chiffre d'affaires des porcs Carrefour Bio et FQC garantissant des critères de bien-être animal (7)	26,1 %	12,2 %	15 pts	100 % d'ici 2025
	Viande de cheval – Part du chiffre d'affaires de la viande de cheval dans les produits contrôlés et de marques nationales faisant l'objet d'audit indépendant ou provenant de l'UE (8)	41,3 %	68,7 %	(27,4) pts	100 % d'ici 2025
	Abattage – Part d'abattoirs fournisseurs de Carrefour audités selon un référentiel sur le bien-être animal (9)	69,3 %	39,2 %	30,1 pts	100 % d'ici 2025
	Transparence – Part des espèces pour lesquelles le mode d'élevage est transparent, pour les produits à marque Carrefour (10)	16,7 %	20,8 %	(4,1) pts	100 % d'ici 2025

(1) Périmètre : 99,8% du CA consolidé 2023. BUs comparable, démarche non encore déployée au BR en 2023 et 2022.
(2) Périmètre : 95% du CA consolidé en 2023. BUs non comparables (BR, ES bio, IT bio excl. en 2023; BR inclu, hors partenaires issus d'autres démarches en 2022)
(3) Périmètre : 99,7% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (BR SAMS excl en 2023; BR AT excl en 2022). 82,8% en 2023 hors BR AT
(4) Périmètre : 99,7% du CA consolidé 2023. BUs comparable, concernant uniquement l'Europe (FR, ES, IT, PL, RO, BE)
(5) Périmètre : 100% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (Uniquement applicable en FR, BE, RO, AR en 2023; applicable en FR, BE, ES, RO, AR en 2022)
(6) Périmètre : 87% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (BR C excl. en 2023, hors AR en 2023 et 2022)
(7) Périmètre : 63% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (FR excl. en 2023; uniquement BE, IT et PL en 2022)
(8) Périmètre : 100% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (applicable uniquement en FR, BE, IT en 2023. BE, IT uniquement en 2022)
(9) Périmètre : 100% du CA consolidé 2023. BUs comparables
(10) Périmètre : 96% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (hors BR C en 2023)

2.1.6.2 Nos plans d'actions

Gérer les relations avec les fournisseurs et mener une politique d'achats responsables

La Charte d'engagement fournisseurs

La Charte d'engagement fournisseurs et prestataires de service fait partie intégrante des contrats d'achat dans tous les pays. Son objectif premier est de s'assurer du respect par ces sous-traitants des principes éthiques édictés par Carrefour ou de leur mise en conformité.

Cette charte repose notamment sur le respect et la promotion par Carrefour de la Déclaration universelle des droits humains, 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 humains des Nations Unies, de l'accord international signé avec l'*UNI Global Union*.

La charte interdit aux fournisseurs le recours à la sous-traitance dissimulée ou non déclarée, et impose 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.

Règles d'achat pour la transition alimentaire

Afin d'aligner ses principes éthiques avec ses pratiques d'achat, Carrefour a défini pour tous ses pays des règles d'achat en matière de transition alimentaire. Onze règles intègrent ainsi les exigences sociales, environnementales et éthiques des objectifs RSE. Elles sont à destination des équipes marchandises et achats non marchands des pays intégrés, en charge de la bonne application de ces règles. Elles encadrent la conformité sociale et environnementale en cohérence avec les objectifs de la transition alimentaire des produits actuels et futurs. Sont ainsi concernés par les règles d'achat :

- les produits contrôlés, de marques nationales et les produits non marchands ;
- les produits alimentaires (produits frais et produits de grande consommation), non-alimentaires (bazar, EPCS [1], et textile) et les produits de restauration hors foyer (ex : Promocash, Maxi, Atacadão).

Chaque pays décline son propre plan en fonction du contexte local et en supervise la bonne réalisation. Ainsi, il existe des règles d'achats textile, pour l'approvisionnement auprès des fournisseurs locaux et PME, pour la nutrition et les substances controversées, pour les emballages, pour les produits issus de l'agriculture biologique, pour les produits issus de l'agroécologie, pour les produits animaux aquatiques, pour produits dont la production peut impacter les forêts d'espèces sauvages, pour le bien-être animal, et pour les protéines végétales.

Concernant l'audit et la gestion des risques, Carrefour compte au sein de sa gouvernance le Comité des règles d'achat de la Transition Alimentaire. Ce dernier analyse les risques et les alertes liés aux approvisionnements et définit la stratégie à mettre en œuvre (voir 2.2 « Plan de vigilance », section 2.2.1.1 « Organisation et structure de la gouvernance »). Les règles d'achat font l'objet d'un contrôle interne qui vérifie la qualité du dispositif global mis en place par Carrefour. Elles sont mises à jour tous les ans. Des formations sont également mises en place pour les équipes marchandises.

Fixer un cadre contractuel responsable

Carrefour suit les cadres réglementaires nationaux en vigueur lors de la contractualisation avec les fournisseurs, et va au-delà en adoptant des pratiques responsables supplémentaires. Ainsi, concernant les délais de paiement, Carrefour respecte les délais minimums et légaux fixés au niveau national, qui garantissent l'absence de pratiques abusives. À titre d'exemple, en France dans le cas général, le délai maximal est fixé à 30 jours. Le Groupe a mis en place un système de contrats ultra-locaux destinés aux petits fournisseurs : un contrat simplifié en deux pages pour un référencement en seulement 48 heures qui engage Carrefour à un règlement en moins de sept jours. En 2023, 1 855 producteurs français, essentiellement des maraîchers, pisciculteurs ou fournisseurs de produits d'épicerie, bénéficient de contrats ultra-locaux.

Dans tous les pays intégrés du Groupe, tout contrat signé s'accompagne de clauses sur les règles du droit de la concurrence qui font l'objet de formations internes dispensées par les Directions juridiques locales. En France, les nouveaux arrivants dans les services et postes impliqués y sont automatiquement inscrits. Des formations plus spécifiques et ciblées peuvent également être dispensées pour accompagner la mise en œuvre d'alliances à l'achat nouées avec d'autres distributeurs.

Exercer sa responsabilité territoriale

Être un commerçant de proximité

À travers son réseau mondial de 15 000 magasins en 2023, le Groupe propose des formats adaptés aux spécificités des pays et des régions dans lesquels il opère. Chaque magasin propose des produits et une gamme de services en fonction des besoins locaux pour correspondre à leur clientèle.

(1) EPCS : Electro, Photo, Ciné, Son.

Développer la vente de produits locaux et les partenariats avec les PME

Dans sa stratégie Carrefour 2026, le Groupe se donne une série d'objectifs pour encourager l'agriculture durable et locale :

- l'élargissement du nombre de producteurs partenaires à 50 000 (+ 11 000 par rapport à 2022), dont des producteurs locaux et régionaux ;
- le doublement, en Europe, de ses approvisionnements en fruits et légumes issus des circuits ultra-courts (*i.e.* produits à moins de 50 kilomètres du magasin). Ce dispositif d'ancrage territorial s'est traduit, en France, par le lancement au début de l'année 2023, de « Potager City », une enseigne de primeurs frais de proximité. Ces nouveaux magasins de centre-ville distribuent une large proportion de produits de saison à un prix optimal ;
- l'augmentation à 650 millions d'euros les ventes de produits d'origine végétale en Europe d'ici 2026 (+ 65 % *vs* 2022).

Exercer son activité de manière solidaire

Être solidaire, pour Carrefour, c'est aider au quotidien les populations des pays dans lesquels le Groupe est présent. Commerçant implanté aux côtés des communautés locales, Carrefour est en contact avec des parties prenantes aux activités et intérêts très différents et dont les problématiques relèvent de l'échelle locale, nationale et/ou internationale. Participant à de nombreuses opérations solidaires, Carrefour est l'un des plus gros donateurs privés en France, avec 31,4 millions d'équivalents repas donnés en 2023.

La Fondation Carrefour s'inscrit dans la transition alimentaire portée par le Groupe, et soutient les acteurs de l'économie sociale et solidaire qui œuvrent pour l'accès de tous à une alimentation plus saine, plus équilibrée et plus diversifiée, partout dans le monde.
Particulièrement sensible aux difficultés des personnes en situation de transition et de précarité alimentaire, Carrefour a dégagé en 2023 une dotation de 6,75 millions d'euros pour soutenir 77 projets qui concernent l'agriculture durable et solidaire, la lutte contre le gaspillage et l'engagement sociétal, en lien avec l'alimentation.

Loyauté des pratiques

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

Gouvernance éthique et conformité

Dans le cadre de la conduite responsable de ses affaires, Carrefour veille au respect des règles applicables aux transactions qu'il opère dans l'ensemble des pays dans lesquels il est implanté, ou dans lesquels s'exerce son activité, notamment grâce à l'élaboration d'un réseau éthique et conformité constitué de divers acteurs aux différents niveaux de l'entreprise. Ce réseau comprend notamment :

- un Comité éthique Groupe, composé du Secrétaire Général Groupe, du Directeur des Ressources Humaines Groupe, du Directeur Juridique Groupe et de la Directrice Éthique et Conformité Groupe. Ce Comité s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2022 ;
- une Direction éthique et conformité, rattachée à la Direction juridique France et Groupe, chargée de conduire la mise en conformité du groupe Carrefour, ainsi que d'animer le réseau éthique et conformité au travers des différents pays ;
- des Responsables éthique et conformité dans chacun des pays intégrés et des BU, chargés d'assurer la mise en conformité de leurs entités respectives en tenant compte des réglementations sectorielles et/ou locales et de toute autre spécificité, ainsi que de remonter au Groupe toutes les informations utiles relatives à ce déploiement local du programme. Par ailleurs, ces membres du réseau éthique et conformité animent les Comités éthique et conformité locaux mis en place au sein de chaque pays intégré et BU et comprenant notamment le CEO, le CFO, le Directeur des Ressources Humaines, le Directeur Juridique et le Responsable éthique et conformité du pays ou de la BU concerné ;
- tous les collaborateurs, qui sont les premiers acteurs de la conformité, afin que le groupe Carrefour puisse collectivement respecter la réglementation en matière d'éthique et de conformité.

Par ailleurs, les équipes de la Conformité travaillent étroitement avec les équipes Sécurité et Contrôle interne, ainsi qu'avec les opérations, pour assurer un compte rendu et un pilotage toujours plus performants.

Programme éthique et conformité :

L'engagement des instances dirigeantes du groupe Carrefour est total et les dirigeants affichent une tolérance zéro vis-à-vis des atteintes à la probité, telles que la corruption et le trafic d'influence. Ces dernières années, cet engagement s'est manifesté par une prise de parole d'Alexandre Bompard et Laurent Vallée, dans tous les pays du Groupe, à l'occasion de la Journée internationale de la lutte contre la corruption du 9 décembre 2021. Pour l'année 2022, de nouvelles vidéos des membres du Comité Exécutif Groupe ont été diffusées à l'occasion de la journée internationale de la lutte contre la corruption, dans tous les pays, incluant notamment des vidéos de tous les patrons de pays tournées en langue locale.

Afin de concrétiser sa démarche, tout en répondant aux exigences des différentes législations applicables, Carrefour a construit son programme éthique et conformité autour des piliers suivants :

- **cartographie des risques de corruption** : la cartographie des risques de corruption du groupe Carrefour pour chacun de ses grands secteurs d'activité (Retail, Property, Banque et Assurance) a été entièrement refondue en 2020 et est mise à jour régulièrement, dans tous les pays intégrés du Groupe. Par ailleurs, au cours de l'exercice 2022, le périmètre de la cartographie des risques a été étendu et englobe désormais de nouvelles activités du Groupe ;
- **politiques et procédures** : Carrefour dispose d'une Politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence en l'illustrant de situations concrètes. Cette politique établit le cadre de référence dans lequel chaque collaborateur doit exercer sa fonction au quotidien, dans l'ensemble des filiales et des pays intégrés de Carrefour. Par ailleurs, d'autres politiques et procédures viennent compléter cette politique générale, afin d'apporter aux collaborateurs des outils pratiques d'accompagnement dans leurs opérations et projets, notamment : la politique cadeaux et invitations, la Charte de lobbying responsable, les principes et règles applicables aux opérations de mécénat et d'aide d'urgence de la Fondation Carrefour. Aussi, tous les employés participant à un processus d'achat ou de sélection sont tenus de signer chaque année une déclaration d'indépendance, dont l'objectif est de porter à la connaissance de Carrefour les éventuels conflits d'intérêts pour mieux les encadrer ;
- **formations et sensibilisations** : un plan global de formation et de sensibilisation a été élaboré et déployé pour les fonctions les plus exposées (réunions en présentiel ou à distance), ainsi que pour les fonctions moins exposées (e-learnings). À fin 2023, 69,6 % des collaborateurs les plus à risque de corruption identifiés pour l'année 2023 ont été formés. Les e-learnings disponibles pour les collaborateurs moins à risque de corruption ont été suivis par plus de 73 617 collaborateurs en 2023 (24 % des collaborateurs du Groupe) ;
- **procédure d'évaluation des tiers** : le Groupe a élaboré une solution d'évaluation des tiers globale, dont le déploiement a été réalisé en 2022 concernant toutes les activités de la France. Cette solution est également en cours de déploiement dans les pays intégrés du Groupe. Ces vérifications préalables concernent tous les tiers avec lesquels le Groupe envisage de nouer une relation commerciale (fournisseurs, consultants, franchisés, cibles d'acquisition, etc.). Le degré de vérification requis dépend du profil de risque du tiers concerné et des risques spécifiques éventuellement identifiés au cours de l'évaluation de ce tiers. Dans certains cas déterminés, des demandes d'informations complémentaires sont envoyées aux tiers concernés afin d'obtenir davantage d'informations et d'approfondir les diligences sur la base de ces informations. Afin d'assister les opérationnels et les responsables de la conformité pouvant être amenés à évaluer des tiers, Carrefour travaille avec un prestataire externe spécialisé dans l'évaluation des tiers. Par ailleurs, une Charte éthique des fournisseurs est communiquée aux fournisseurs et annexée aux contrats commerciaux ;
- **système d'alerte** : un système global d'alerte externalisé a été mis en place en 2016 dans tous les pays, disponible 24h/24 et 7j/7 *via* Internet (*ethique.carrefour.com*) ou par téléphone. Ce système permet à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, et à ses partenaires externes (notamment fournisseurs et clients), de signaler tout soupçon de pratiques contraires à l'éthique, incluant notamment la discrimination ou le harcèlement, la santé et la sécurité des personnes, les vols, fraudes et détournement de fonds, la corruption et le conflit d'intérêts, les atteintes à l'environnement. En 2023, 5 361 alertes ont été reçues par le Groupe dont la majorité concernait des problématiques RH (hors discrimination et harcèlement) ;
- **contrôles** : un ensemble de procédures de contrôles comptables participent à la prévention des actes de corruption. Par ailleurs, les équipes du Contrôle Interne et de l'Audit interne mènent des missions annuelles de contrôle et d'audit des différents piliers du programme de conformité du Groupe dans tous les pays. Ces équipes formulent des recommandations et plans d'actions portant sur des améliorations du programme éthique et conformité du groupe Carrefour.

Politique de libre concurrence

Carrefour veille au maintien de relations de qualité, transparentes et loyales avec ses différents partenaires commerciaux et à la contractualisation d'accords équilibrés, respectueux des règles du droit de la concurrence. Le Code de conduite professionnelle, applicable à l'ensemble des collaborateurs met en avant le principe consistant à *« développer des pratiques commerciales loyales et transparentes »* : *« Carrefour respecte les règles du droit de la concurrence. Tous les fournisseurs et prestataires de services du Groupe doivent être sélectionnés et traités avec objectivité et loyauté, dans le cadre de pratiques commerciales transparentes et dans le respect des engagements. Tout collaborateur s'interdit notamment de participer à des ententes ou à toute pratique déloyale ayant pour conséquence d'entraver le libre jeu de la concurrence »*. La Direction juridique, de chaque pays intégré est constituée d'experts, notamment en droit de la concurrence.

Éthique fiscale

L'éthique et la transparence fiscale sont les piliers sur lesquels repose la politique fiscale du Groupe Carrefour. Le Groupe Carrefour adopte une conduite fiscale responsable et promeut une culture de compétence fiscale. Pour répondre à ces objectifs, le Groupe Carrefour respecte les réglementations fiscales dans tous les pays où le Groupe exerce ses activités, conformément aux dispositions législatives et réglementaires nationales et internationales applicables. Par ailleurs, le Groupe Carrefour remplit ses obligations déclaratives et procède au paiement de ses impôts en conformité avec les règles locales.

La stratégie d'implantation géographique du Groupe Carrefour repose sur des considérations économiques. Le Groupe Carrefour adopte une politique stricte vis-à-vis des paradis fiscaux et n'a aucune présence dans les États répertoriés sur la liste officielle française des États et Territoires Non Coopératifs (ETNC). En matière de prix de transfert, le Groupe Carrefour applique rigoureusement le principe de pleine concurrence, en accord avec les recommandations de l'OCDE, et n'utilise pas les prix de transfert à des fins de planification fiscale. Dans ses interactions avec les administrations fiscales, le Groupe Carrefour privilégie la confiance et la qualité des échanges. L'engagement du Groupe Carrefour en faveur d'une gestion fiscale responsable et transparente se traduit notamment par la construction d'une relation respectueuse avec les autorités publiques.

Le Groupe Carrefour accorde une grande importance à la transparence de sa politique fiscale et de sa mise en œuvre. A ce titre, le Groupe Carrefour publie régulièrement sa stratégie fiscale ainsi que le rapprochement entre le taux d'impôt théorique et le taux d'impôt effectif dans son Document de référence annuel. Le groupe s'acquitte également pleinement de ses obligations en matière de déclaration pays par pays « Country by-Country Reporting » (CbCR). Enfin, la ligne éthique du Groupe peut être utilisée par les employés, les fournisseurs ou les prestataires de services du Groupe Carrefour pour signaler - en toute confidentialité - toute situation ou tout comportement non conforme aux Principes éthiques du Groupe, y compris en matière fiscale.

Pour l'exercice 2023, l'ensemble des entités de Carrefour a supporté un montant de 4 239 millions d'euros au titre des obligations fiscales. De surcroît, le Groupe supporte des charges sociales pour un montant annuel d'environ 1 606 millions d'euros, pour l'ensemble de ses salariés.

Sécurité de l'information et protection des données

Carrefour déploie un plan de conformité au règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD) commun aux différents pays intégrés du Groupe. Un plan de *monitoring* continu vise tous les points d'attention du RGPD (application de la politique générale de gestion des données, gestion des consentements, registres de traitements, dispositif de traitement des demandes d'exercices de droits, etc.) et permet d'assurer un suivi et, le cas échéant, mettre en place des mesures correctives.

Améliorer le bien-être animal

Selon l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le bien-être animal est une responsabilité sociale, qui fait partie intégrante du développement durable du secteur de l'élevage. Carrefour est engagé depuis plusieurs années dans une démarche d'amélioration du bien-être animal dans ses filières d'approvisionnement. Cette démarche s'appuie notamment sur les « cinq libertés fondamentales » des animaux, adaptées aux différents modes d'élevage : liberté physiologique (absence de faim, de soif ou de malnutrition), liberté environnementale (logement adapté, absence de stress climatique ou physique), liberté sanitaire (absence de douleur, de lésion ou de maladie), liberté comportementale (possibilité d'exprimer des comportements normaux, propres à chaque espèce) et liberté psychologique (absence de peur ou d'anxiété).

En 2019, Carrefour a défini une politique de bien-être animal autour de dix priorités partagées avec les acteurs des filières concernées et confirmés encore en 2023 : combattre l'antibiorésistance, interdire le clonage et les animaux génétiquement modifiés, transformer l'élevage en cage et restreindre le confinement des animaux, minimiser le stress pendant le transport et l'abattage, limiter les pratiques controversées et optimiser la prise en charge de la douleur, demander une alimentation adéquate, exiger un suivi sanitaire, bannir les tests sur les animaux, bannir les matériaux d'origine animale non issus d'élevages et améliorer le confort *via* l'habitat.

Le bien-être animal est un des indicateurs de l'indice RSE, qui mesure les performances des politiques RSE sur plusieurs années. À l'occasion du plan stratégique Carrefour 2026 en novembre 2022, le Groupe a rehaussé ses ambitions en matière de bien-être animal. Ainsi, 100 % des productions sensibles pour le bien-être animal doivent faire l'objet d'un plan de mitigation des risques d'ici 2030.

2.1.7 LES COLLABORATEURS

2.1.7.1 Nos objectifs et résultats

Contexte

Carrefour s'appuie sur les compétences de ses 305 333 collaborateurs pour offrir des services, des produits et une alimentation de qualité accessibles à tous. Le Groupe compte plus de 300 métiers et de nombreux postes sont accessibles, avec ou sans diplôme, à tous les travailleurs des territoires où sont implantés ses établissements, quels que soient leurs expériences, leur âge, leur origine, leurs opinions politiques ou leur état de santé.

Pour fidéliser les talents, le Groupe permet à chacun d'exprimer son potentiel en lui proposant des perspectives d'évolutions professionnelles, notamment par la mise en place de dispositifs de développement des compétences.

Le Groupe veille à offrir à ses équipes un environnement sécurisé et agréable. Il s'est mobilisé en faveur de la santé physique et de la prévention du stress et des risques psychosociaux pour favoriser la santé mentale des collaborateurs (développement du sport, télétravail, équilibre vie personnelle et professionnelle).

Risques et opportunités

Le Groupe a identifié les risques suivants au sein de ses activités : les conditions de travail adéquates, les salaires décents, le climat social interne, la santé et sécurité au travail, l'égalité de traitement et de chances pour tous, la formation et le développement des compétences et l'attraction et la rétention des collaborateurs.

NATURE DU RISQUE	RISQUES	OPPORTUNITÉS
Santé, sécurité et conditions de travail	Non-conformité réglementaire sur les conditions de travail, la santé et la sécurité en magasins et en entrepôts Perte de productivité en cas d'absences, d'arrêts maladie, du manque d'engagement des salariés et/ou turnover important des employés (baisse de l'activité, perte de savoir-faire, augmentation des coûts de formations) Perte d'attractivité et rétention au sein des enseignes Carrefour à cause de mauvaises pratiques santé et sécurité au travail	Bonne qualité de vie au travail permettant l'engagement des salariés, la rétention et l'attraction des talents ainsi qu'une image de marque positive Amélioration de la santé mentale et de l'efficacité au travail
Salaires décents	Exposition à la controverse médiatique, perte d'attractivité et difficulté à recruter/retenir les salariés Cessation d'activités/grèves	Engagement fort des salariés, augmentation de la motivation, de la rétention des talents et de la productivité
Climat social interne	Baisse de la productivité et de la qualité du travail des employés, mouvements sociaux, grèves, démissions et difficultés de recrutement Image dégradée et désaccord avec les syndicats conduisant à des sanctions réglementaires	Dialogue social de qualité permettant l'adhésion des salariés à la stratégie d'entreprise Processus de dialogue social permettant de prévenir les risques sociaux et identifier les alertes
Égalité de traitement et des chances pour tous	Pratiques de recrutement discriminatoires ou inégalités entre salarié chez Carrefour entraînant une hausse du turnover, perte de compétences et une mauvaise image du Groupe Comportements discriminatoires portant atteinte à la sécurité physique ou morale des employés ou des clients, mettant en cause le groupe Carrefour Responsabilité pénale et amendes en cas de discrimination ou non respect des seuils de travailleurs en situation de handicap ou de parité	Attraction des talents et image de marque positive grâce à une politique inclusion et diversité ambitieuse Performance et créativité du collectif de travail par la diversité des profils et des points de vue au sein de l'entreprise Attractivité auprès de la clientèle, accueillie par un personnel à son image
Formation, attraction et rétention des collaborateurs	Services et produits de mauvaise qualité par manque de formation et compétences, manque d'innovation entraînant des pertes de marché Perte de savoir-faire et de compétences due au non-renouvellement des compétences, arrêt d'activités spécifiques Difficultés de recrutement dû à un manque de compréhension des enjeux et problématiques du marché du travail actuel pour les jeunes collaborateurs Perspective d'évolution de carrière du groupe peu encourageante : *turn over* importants, coûts RH supplémentaires, fuites des talents	Amélioration de la productivité et excellence opérationnelle permise par des salariés formés et compétents Accélération des transformations stratégiques et managériales permise par une formation efficace et ciblée des employés (transformation digitale, transition alimentaire)

Coalitions et partenariats

- Comité ONU France
- Semaine européenne du handicap avec l'Agefiph (LADAPT)
- Arborus créateur du label GEEIS (gender Equality European & International standard)
- OIT (Organisation Internationale du Travail)
- L'Autre Cercle
- CEASE

Contribution aux objectifs de développement durable



SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS ET DE NOS RÉSULTATS

Thématiques	Objectifs	Résultat 2023	Résultat 2022	Évolution	Cible
Promouvoir l'emploi chez Carrefour et la transformation managériale					
Programme Act for Change	**Note de recommandation employeur minimum attribuée tous les ans à Carrefour par ses collaborateurs**	**8,3/10**	**8,2/10**	**0,1 pts**	**Minimum 7,5/10 par année**
	Taux de participation à l'enquête interne « Je me sens acteur(trice) dans la transformation en cours au sein du groupe Carrefour »	**86 %**	**64 %**	**22 pts**	
	Nombre de répondants à l'enquête susmentionnée	22 238	16 615	33,8 %	
	% de salariés du groupe d'accord à la phrase « Je me sens acteur(trice) dans la transformation en cours au sein du groupe Carrefour »	80 %	77 %	3 pts	
	Taux de réponse « Ne sait pas » à la phrase « Je me sens acteur(trice) dans la transformation en cours au sein du groupe Carrefour »)	4 %	4 %	0 pt	
	Taux de réponse « Pas d'accord » à la phrase « Je me sens acteur(trice) dans la transformation en cours au sein du groupe Carrefour »)	17 %	18 %	(1) pt	
Répartition des emplois par format	Part d'emploi dans le format Hypermarchés	68%	68 %	0 pt	
	Part d'emploi dans le format Supermarchés	15%	16 %	(1) pt	
	Total autres formats et activités	17%	16 %	1 pt	
Effectif par zone géographique	Zone Amérique	141 261	159 949	(11,7) %	
	Zone Europe	163 695	174 319	(6,1) %	
	Total Asie	377	372	1,3 %	
	TOTAL ZONES	305 333	334 640	(8,8) %	
Nature des contrats	Part des contrats à durée indéterminée	92 %	92 %	0 pt	
	Part des contrats à durée déterminée	8 %	8 %	0 pt	
	Part des effectifs à temps partiel	22,5 %	22 %	0,5 pts	

Thématiques	Objectifs	Résultat 2023	Résultat 2022	Évolution	Cible
Nature des embauches	Nombre de contrat à durée indéterminée	88 764	87 725	1,2 %	
	Nombre de contrat à durée déterminée	65 252	74 910	(12,9) %	
	TOTAL	154 016	162 635	(5,3) %	
Départs	Part de départ au sein de la catégorie Directeurs Exécutifs	0,05 %	0,04 %	0,01 pt	
	Part de départ au sein de la catégorie Directeurs seniors	0,08 %	0,07 %	0,01 pt	
	Part de départ au sein de la catégorie Directeurs	0,56 %	0,5 %	0,06 pt	
	Part de départ au sein de la catégorie Cadres	8,67 %	7,7 %	0,97 pt	
	Part de départ au sein de la catégorie Employés	90,6 %	91,6 %	(1) pt	
	TOTAL	100 %	100 %	0 pt	
Attirer, retenir et développer les talents					
	Part des salariés ayant accès à une formation dans l'année (disposant d'a minima 4h de formation)[1]	68,9 %	77,6 %	(8,7) pts	**50 % au moins par année**
	Nombre moyen d'heures de formation par salariés	9,2 %	11,3 %	(2,1) pts	
	Nombre total d'heures de formation dispensées dans l'année (en millions)	3,5 %	3,5 %	0 pt	
Attraction des talents	Évolution du nombre d'embauches	154 018	162 635	(5,3) %	
Turnover et ancienneté des collaborateurs[2]	Taux d'attrition subie des Directeurs sénior Directeurs et Directeurs Exécutifs	3,4 %	4,5 %	(1,1) pt	
	Turn over	29,7 %	29,2 %	0,5 pts	
	Turn over volontaire	15,8%	15,9 %	(0,1) pt	
	Ancienneté moyenne des collaborateurs (en années)	9	9	0 pt	
Promotion et mobilité interne	Taux de promotion interne : total	53 %	51 %	2 pts	
	Taux de promotion interne : promotions Manager	50 %	51 %	(1) pt	
	Taux de promotion interne : promotions Directeur	83 %	62 %	21 pts	
	Taux de promotion interne : promotions Directeur senior	36 %	37 %	(1) pt	
	Taux de promotion interne : promotions Directeur Exécutifs	12 %	20 %	(8) pts	

Thématiques	Objectifs	Résultat 2023	Résultat 2022	Évolution	Cible
Promouvoir la diversité et l'inclusion, lutter contre les discriminations et le harcèlement					
Égalité entre les femmes et les hommes[3]	**Part de femmes dirigeantes (top 200)**	28,8 %	25,7 %	3,1 pts	**35 % d'ici 2025**
	Part des femmes dans les nominations à des postes clés	28%	28,20 %	(0,2) pt	
	Part de femmes au Conseil d'administration	46 %	46 %	0 pt	
	Part des femmes au Comité Exécutif Groupe	30,8 %	28,6 %	2,2 pts	
	Part des femmes Directeurs Exécutifs	28,8 %	25,7 %	3,1 pts	
	Part des femmes Directeurs seniors	22,5 %	20,2 %	2,3 pts	
	Part des femmes Directeurs	25,7 %	25,3 %	0,4 pts	
	Part des femmes managers	43,9 %	43,7 %	0,2 pts	
	Part des femmes employées	56,3 %	56,4 %	(0,1) pts	
	TOTAL GROUPE – PART DES FEMMES DANS LES EFFECTIFS	55 %	55,2 %	(0,2) pts	
	Part des femmes dans le management	42,6 %	42,3 %	0,3 pts	
	Index d'égalité femmes/hommes en France	97/100	93/100	4 pts	
Salariés et clients en situation de handicap[4]	**Nombre de salariés en situation de handicap dans le Groupe**	13 358	11 281	18 %	**15 000 en 2026**
	Pourcentage de salariés déclarés en situation de handicap	4,3 %	3,7 %	(0,6) pts	
Inclusion et égalité des chance[5]	Part des effectifs ayant moins de 30 ans	32,9 %	34,5 %	(1,6) pts	
	Part des effectifs entre 30 et 50 ans (en %)	46,4 %	47 %	(0,6) pts	
	Part des effectifs ayant plus de 50 ans (en %)	20,7 %	18,5 %	2,2 pts	
Garantir la santé, la sécurité et la qualité de vie des équipes					
Préserver la santé des collaborateurs et prévenir les risques d'accident du travail[6]	Taux de fréquence des accidents du travail (nombre d'accidents/millions d'heures travaillées)	31,4%	25,7%	6,1 pts	
	Taux de gravité des accidents du travail (nombre de jours d'absence pour motif d'accident/1 000 heures de travail)	2,1%	1%	1,1 pt	
	Taux d'absence pour motif d'accident du travail et de trajet	0,77%	0,43 %	(0,2) pt	
	Taux d'absentéisme : maladie	5,8%	6,34 %	(0,5) pt	
	Taux d'absentéisme : accident du travail	0,7%	0,4 %	(0,3) pt	
	Taux d'absentéisme : accident de trajet	0,08%	0,05 %	(0,02) pt	
Garantir le dialogue social					
Garantir le dialogue social	% d'employés couverts par un accord collectif	100 %	99 %	1 pt	
	Nombre d'accords collectifs signés en France	78	77	1,3 %	

(1) Périmètre : 100% du CA consolidé au 31/12/2023
(2) Périmètre : 100% du CA consolidé au 31/12/2023
(3) Périmètre : 100% du CA consolidé au 31/12/2023
(4) Périmètre : 100% du CA consolidé au 31/12/2023
(5) Périmètre : 100% du CA consolidé au 31/12/2023
(6) Périmètre : 89,6% du CA consolidé au 31/12/2023. Hors BRAT + BR.

2.1.7.2 Nos plans d'actions

Promouvoir la diversité et l'inclusion, lutter contre les discriminations et le harcèlement

Conformément aux ambitions du plan stratégique Carrefour 2026, une nouvelle Direction de l'engagement a été créée en 2022, positionnée au niveau du COMEX du Groupe témoignant de notre volonté d'aller encore plus loin dans la prise en compte de ces enjeux avec un pôle dédié à la Diversité et à l'Inclusion. Afin de traduire cette ambition en actions concrètes, Carrefour s'est doté d'une politique Diversité et Inclusion pour le Groupe**,** signée par son Président-Directeur Général Alexandre BOMPARD.

Égalité femmes/hommes

Le Groupe emploie 167 920 femmes, soit 55 % de ses effectifs. Carrefour poursuit son engagement en faveur de la diversité. L'égalité des chances dans l'évolution professionnelle, l'équité en matière de rémunération et l'accès des femmes aux postes d'encadrement font partie des priorités de la politique RH du Groupe. Le Groupe vise une représentation des femmes parmi son C200 de 35 % d'ici 2025. À fin 2023, cet indicateur s'élève à 29 %. Cet objectif s'accompagne de programmes de coaching individuel et de mentorat :

- au niveau du Groupe et dans les pays comme *Empowering Women Leaders* suivi par 16 directrices depuis son lancement en 2021 ;
- le programme interentreprises EVE initié par Danone ;
- le programme de développement *Women leaders* est un parcours certifiant, qui a bénéficié à près de 200 femmes depuis son lancement.

De nouveaux programmes ont été lancés en 2023 comme le programme *Women empower Women* en Roumanie qui a réuni 110 mentors et mentorées ou Carrefour Ellas en Argentine et au Brésil, qui a accompagné 2 250 salariées en 2023 avec 30 heures de formation et un mentoring.

Depuis 2020, tous les pays dans lesquels Carrefour est présent, disposent du Label International GEEIS, certification récompensant une démarche volontariste en matière d'égalité professionnelle. En 2023 et pour la première fois, Carrefour a étendu son label au GEEIS diversité. La dernière évaluation réalisée par Bureau Véritas marque une nette progression depuis 2014 pour le Groupe, qui atteint désormais le niveau maximum de maturité du référentiel GEEIS de 5 sur 5.

À l'occasion de la journée Internationale des droits des femmes en mars 2023, a été lancé le réseau interne intitulé #UnEgalUne. Cette communauté, 100 % digitale et accessible à tous les collaborateurs de Carrefour France, est dédiée à l'égalité entre les femmes et les hommes. Elle offre un espace aux membres pour s'informer, s'inspirer de rôles modèles, participer à des évènements et prendre la parole sur les sujets qui les intéressent.

En avril 2023, le Groupe s'est engagé pour la santé des femmes au travail et a mis en place un dispositif de protection sociale renforcée comprenant :

- 12 jours d'absence médicale autorisée par an pour les femmes souffrant d'endométriose et ayant un document attestant la situation de handicap reconnu par l'entreprise (Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH), carte d'inclusion ou attestation d'invalidité délivrée par la CPAM) ;
- 3 jours d'absence médicale autorisée à la suite d'une fausse couche ;
- 1 journée d'absence pour les femmes ayant recours à la PMA, au moment d'un transfert d'embryon, en plus des dispositifs légaux en vigueur.

Ces 3 mesures sont accompagnées d'une campagne de sensibilisation à destination des managers afin de partager les bons comportements à adopter face aux différentes difficultés que peuvent rencontrer les femmes durant leur vie professionnelle au sujet de leur santé, grâce notamment à la diffusion d'un guide ainsi que d'une campagne d'audio et vidéos autour des comportements à proscrire.

Comme chaque année, le Groupe a proposé à ses collaborateurs de participer à différentes actions de sensibilisation à la prévention du cancer du sein, telles que la participation à une course solidaire ou des ateliers de formation à l'autopalpation.

Carrefour est aussi engagé pour mettre fin aux violences faites aux femmes en tant que membre de l'initiative européenne CEASE et du réseau 1in3Women. En 2023, Carrefour a rejoint le Comité Exécutif de l'initiative : l'occasion pour Carrefour de s'engager davantage dans ce combat en participant directement au pilotage et à la stratégie du réseau. Lors d'une nouvelle édition de l'Orange day, une campagne de produit-partage en faveur d'ONU FEMMES FRANCE a été organisée sur les filets d'Oranges dans tous les Hypermarchés et Supermarchés de France. Un message de prévention et le numéro d'aide aux victimes a été imprimé sur les tickets de caisse le 25 novembre. Les collaborateurs ont également été invités à porter des vêtements ou accessoires oranges en magasin pour soutenir la cause.

Inclusion et égalité des chances

Le Groupe agit pour développer une culture inclusive fondée sur l'acceptation de la différence. Ainsi, plus de 18 000 jeunes issus des QPV (1) ont signé un contrat dans le Groupe en 2023. Les partenariats conclus avec des associations spécialisées du secteur, comme « Sport dans la Ville », permettent à Carrefour de soutenir l'emploi de ces jeunes au moyen de dons financiers ou de séances de présentation des métiers du Groupe et de coaching. D'autres actions encouragent l'emploi des séniors : 20,7% de nos collaborateurs ont plus de 50 ans. Chaque année, le Groupe organise une journée consacrée à la diversité et à l'acceptation des différences. En 2023, tous les pays intégrés du Groupe ont participé à cette journée dont la thématique était le handicap. En France, une sensibilisation en réalité virtuelle a été proposée aux collaborateurs du siège. En Belgique, les membres du COMEX ont réalisé une expérience immersive en magasin pour mieux répondre aux attentes des clients en situation de handicap.

Lors du mois des fiertés, le Groupe a mis en place des actions de sensibilisation à l'inclusion des personnes LGBT+ et une campagne de communication en faveur de la visibilité des Rôles modèles issus de cette communauté. Carrefour a également soutenu les associations spécialisées dans ce domaine, en tant que grand mécène de la Marche des fiertés rurales par exemple. Alexandre Bompard a également signé un partenariat avec la Fondation Le Refuge (qui vient en aide aux jeunes LGBT+ en situation d'exclusion familiale) prévoyant des dons non-alimentaires et la distribution de kits d'hygiène auprès des jeunes hébergés. De plus, Le Groupe s'engage pour faciliter l'emploi des jeunes bénéficiaires de cette Fondation.

Afin de favoriser l'engagement des collaborateurs, le Groupe soutient ses salariés sapeurs-pompiers volontaires en prenant en charge jusqu'à 20 jours de mise à disposition. Carrefour accompagne également la Fédération nationale des sapeurs-pompiers de France par la contribution à la formation aux gestes qui sauvent dans ses magasins et à l'emploi des adhérents.

Lutte contre la discrimination et le harcèlement

Carrefour engage toutes ses équipes dans la lutte contre la discrimination et le harcèlement : tout contrat d'embauche impose la signature du Code éthique de Carrefour, également transmis à tous ses fournisseurs (voir Section 2.1.8 Les travailleurs dans la chaîne de valeur).

Une première enquête « Diversité, équité et inclusion » anonyme et volontaire a été menée par Carrefour en France pour mesurer la bonne représentation des origines dans toute l'entreprise. Des modules en *e-learning* ont été mis en place par le Groupe pour sensibiliser les équipes. Au Brésil, le programme PODER (programme de diversité pour la communauté noire) a été déployé. Ce programme a réuni 1 000 participants en 2023 et 4 modules ont été proposés. 78 % des participants se sont dits satisfaits de la formation dispensée. Carrefour Brésil a aussi annoncé en 2023 le résultat d'un appel à propositions de 68 millions de réals dans des bourses destinées aux étudiants ou futures étudiants noirs. Au total, 883 bourses seront attribuées au Brésil à des étudiants d'institutions publiques et privées, réparties comme suit : 305 pour des cours de premier cycle, 223 pour des cours de spécialisation, 304 pour des maîtrises, et 51 pour des doctorats.

Handicap

Carrefour a fait du Handicap la grande cause de son plan stratégique 2026 et s'est fixé l'objectif d'employer au moins 15 000 collaborateurs en situation de handicap à cet horizon. En 2023, Carrefour compte 13 358 personnes handicapées dans ses effectifs. Au sein de la Direction des ressources humaines, la mission Handicap travaille sur 3 axes majeurs :

- le recrutement : tous les métiers du Groupe sont ouverts aux personnes en situation de handicap, tous contrats confondus (CDI, CDD, stage, alternance) dans la mesure où le handicap et les exigences du poste sont compatibles ;
- l'intégration : Carrefour s'assure des conditions de travail des collaborateurs en situation de handicap et procède aux aménagements nécessaires (horaires, organisation, adaptation du poste à l'environnement, achat de matériel, visite médicale de pré-embauche, etc.). À l'arrivée du nouveau collaborateur, un salarié devient son tuteur et son interlocuteur privilégié tout au long de son parcours dans l'entreprise ;
- le maintien dans l'emploi des personnes fragilisées : Carrefour met en place des journées de télétravail adaptées ou d'absence rémunérées pour soins et examens médicaux, un temps partiel pour les plus de 60 ans ou l'accompagnement par la Mission Handicap en cas de longues absences.

Pour sensibiliser toutes ses équipes au handicap, Carrefour a participé en 2023 à l'initiative Duo day, un dispositif qui permet à un demandeur d'emploi en situation de handicap de passer une journée aux côtés d'un salarié Carrefour et de découvrir son métier.

Au dernier trimestre a été lancée L'IncluLine CARREFOUR. Il s'agit d'un service proposé aux collaborateurs Carrefour pour répondre à toutes les questions autour du Handicap et de la Reconnaissance en Qualité de Travailleurs en situation de Handicap.

Depuis plusieurs années, Carrefour a renforcé l'accessibilité pour les personnes en situation de handicap à ses magasins. Depuis 2021, Carrefour a déployé et généralisé l'« heure silencieuse pour tous » adaptée aux personnes présentant des Troubles du Spectre de l'Autisme. Des initiatives similaires existent également dans les pays du Groupe tels que la Pologne, l'Espagne et l'Argentine.

Grâce à l'outil « SVIsual », un service de vidéo-interprétation pour les personnes utilisant la langue des signes, Carrefour rend plus facile l'accessibilité à ses magasins à des personnes sourdes ou malentendantes. En 2023, Carrefour avait pour ambition de renforcer cette dynamique.

C'est pourquoi, le Groupe a organisé un concours de start ups pour améliorer l'expérience de nos clients en situation de handicap. Trois gagnants ont été récompensés : Handivisible (pour faciliter le passage en caisse des clients en situation de handicap), OOrion (pour aider à l'orientation de nos clients malvoyants en magasin) et Atypik'Baby (avec ses pyjamas adaptés aux enfants en situation de handicap).

(1) Les quartiers de la politique de la ville (QPV) concernent les zones urbaines les plus pauvres, nécessitant une intervention des pouvoirs publics.

Des mesures concrètes ont également été prises avec le lancement des Espaces Calmes en magasin ainsi que la poursuite du programme « Oui à tous nos clients sourds et malentendants « avec un webinaire de sensibilisation à la langue des signes française en musique.

En 2023, Carrefour s'est engagé pour soutenir l'emploi des personnes en situation de handicap en milieu ordinaire. Quatre références de « Café Joyeux » ont été commercialisées dans plus de 800 magasins (Proximité et Hypermarché).

En décembre a été inauguré le premier magasin inclusif, à Villeneuve-la-Garenne (92). Afin d'améliorer l'accueil des clients en situation de handicap, dix initiatives ont été mises en place telles que des chariots adaptés pour les personnes à mobilité réduite, et un dispositif de passage en caisse facilité. Grâce à un badge spécifique, les clients en situation de handicap pourront être accompagnés tout au long de leur parcours d'achat. Pour les personnes mal et non-voyantes, des plans tactiles en braille peuvent être consultés à l'accueil et suivent ensuite les bandes de guidage au sol.

Garantir la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail

Carrefour se mobilise pour préserver la santé de ses collaborateurs et réduire les risques d'accident du travail. Depuis 2020, les équipes locales de tous les pays intégrés du groupe Carrefour ont défini leur plan d'action sur la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail et leurs objectifs.

Préserver la santé et la sécurité

Pour prévenir les troubles musculosquelettiques (TMS), qui sont à l'origine de 45 % des accidents du travail et des maladies professionnelles, des formations à la manutention manuelle sont proposées aux 6 000 collaborateurs identifiés en France, en hypermarchés et supermarchés. Aussi, pour agir durablement, la France a investi plus de 7 millions en 2023 dans du matériel d'aide à la manutention.

Un travail particulier a été mené sur l'évaluation des risques et des plans d'actions ont été développés pour chaque magasin et entrepôt. En 2023, les engagements pris dans l'Accord Santé ont été déployés sur les risques prioritaires (troubles musculosquelettiques), sur les risques routiers et sur les risques psychosociaux. L'évaluation des risques psychosociaux a été menée cette année avec plus de 15 000 participants.

Partenaire premium des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 sous la signature « Nourrir tous les espoirs », le Groupe déploie un projet d'entreprise qui mobilise toutes les équipes et les franchisés autour des thèmes nutrition et santé. Dans le cadre de son partenariat avec Gymlib (sport et bien-être), Carrefour offre à ses équipes depuis janvier 2023, l'accès gratuit à plus de 4 000 infrastructures sportives en France.

Innover pour la qualité de vie au travail

Carrefour facilite la mise en place du télétravail et encourage l'utilisation des moyens technologiques pour accroître la flexibilité et limiter les déplacements : outils G Suite, *Drive*, visioconférence, partage des agendas, ou encore Workplace, réseau social d'entreprise permettant aux équipes d'échanger simplement, sans barrière géographique ou hiérarchique.

Signataire de la Charte de la parentalité en entreprise et des 15 Engagements pour l'Équilibre des Temps de Vie de l'Observatoire de la Qualité de Vie au Travail, Carrefour s'attache également à favoriser l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Promouvoir l'emploi et la transformation managériale

Carrefour a pour ambition de devenir le *leader* de la transition alimentaire pour tous. Dans son plan stratégique à horizon 2026, le Groupe entend accélérer sa transformation, en concordance avec les mutations sociétales. Pour tendre vers cette transformation : formations, plans de communication et objectifs annuels sont mis en place, et les managers en sont les garants.

Carrefour mobilise notamment ses équipes autour de l'innovation digitale, placée au centre de son modèle opérationnel. L'ambition du Groupe est de devenir un *leader* mondial du *Digital Retail* d'ici 2026. Pour cela, tous les pays développent des programmes et outils pour permettre aux collaborateurs d'appréhender ces enjeux et de se former. Le Groupe a pour objectif de former 100 % des collaborateurs au digital d'ici 2024, avec un rythme de 100 000 collaborateurs formés par an, entre 2022 et 2024. Depuis sont lancement, 2 000 collaborateurs ont été formés par la *Digital Retail Academy*.

Attirer, retenir et développer les talents

Attraction des talents

Ainsi, l'ensemble des pays du Groupe améliore les stratégies de recrutement et modernise les pratiques afin d'attirer de nouveaux talents en particulier sur les spécialités en tension telles que les métiers de bouche et ceux liés à l'IT et au digital. Cela passe par une meilleure analyse des besoins et des questions de recrutement, la diversification des canaux de communication selon les profils, les métiers et les localisations, et par le recours à des techniques de recrutement innovantes sur les réseaux (Métavers, *via* LinkedIn, Instagram, Facebook, X et TikTok etc.). Enfin, Carrefour s'est rapproché de plusieurs acteurs associatifs et institutionnels de l'emploi et de l'insertion, et d'écoles comme les écoles de commerce, d'ingénieurs, d'IT, etc.

Rétention des talents

La fidélisation est intimement liée au système de gestion des carrières piloté par les Ressources Humaines, comme la systématisation des entretiens annuels, les possibilités de mobilité et de promotion interne et les programmes de formation des collaborateurs. En complément, des Entretiens compétences et carrières (ECC) ont été mis en place dans tous les pays.

À l'écoute de ses équipes, Carrefour utilise le *Employee Net Promoter Score* (E-NPS), indicateur mesurant l'engagement des collaborateurs *via* une enquête en ligne. En 2023, plus de 22 000 collaborateurs ont participé à l'enquête ; le score obtenu était de 86 %, score qui positionne Carrefour au-dessus de la moyenne du secteur (sondage Ipsos).

Afin d'associer tous les collaborateurs à la réussite du Groupe, un Plan d'actionnariat salarié, Carrefour Invest, a été proposé aux 334 640 salariés du Groupe au cours de premier semestre 2023. Cette opération s'est soldée par une souscription d'actions de la Éconété Carrefour SA par ses salariés pour un montant d'environ 75 millions d'euros. Carrefour Invest envoie un signal fort car le Groupe s'est engagé à utiliser au moins 50 % du montant total souscrit (soit le pourcentage le plus élevé du CAC 40), ce qui représente plus de 37 millions d'euros, pour financer ou refinancer des projets environnementaux ou sociaux en interne. ⅓ des financements a déjà été engagé en 2023. Les projets éligibles au financement *via* Carrefour Invest concernent les quatre champs d'actions suivants :

- énergies renouvelables (dont panneaux photovoltaïques) ;
- prévention et maîtrise de la pollution (dont centrales frigorifiques) ;
- produits, technologies et processus de production adaptés à l'économie circulaire (dont vrac, consigne, collecte) ;
- accès à des services essentiels (dont caddies adaptés aux handicapés, accessibilité des sites e-commerce…).

Ces projets sont financés dans tous les pays intégrés et contribuent à la réalisation du plan stratégique Groupe et de ses ambitions en matière de RSE.

Développement des compétences des équipes

Afin d'accélérer l'accès à des fonctions d'encadrement, Carrefour double les promotions de l'École des Leaders et veille à son déploiement progressif dans l'ensemble du Groupe. Après l'Argentine, l'Espagne, la France, la Pologne, l'Italie, la Belgique, la Roumanie et le Brésil comptent aujourd'hui une école des Leaders. 5 000 nouveaux collaborateurs seront diplômés d'ici 2026. Ouvert à tous les volontaires, ce programme permet d'accéder à des responsabilités plus importantes, à l'issue d'un cursus souvent mené en partenariat avec une structure d'enseignement supérieur (Université Paris Dauphine en France).

Garantir les droits humains et du travail

Carrefour s'engage à promouvoir les droits humains et du travail sur ses activités ainsi qu'à ce que chaque travailleur perçoive une rémunération assurant un niveau de vie décent. En 2023, Carrefour a mis à jour sa cartographie des risques Droits de l'Homme sur ses opérations propres. Un univers exhaustif de risques droits humains et santé sécurité, permettant d'identifier toutes les situations potentielles pouvant survenir dans les opérations de Carrefour et chez ses franchisés. L'évaluation des risques a été réalisée sur la base des métiers et des pays des opérations Carrefour. Les métiers distribution (dans les pays intégrés et franchisés), logistique et e-commerce sont exposés aux 4 mêmes risques saillants :

- le harcèlement, la discrimination et le non-respect des principes de diversité ;
- le travail illégal ;
- l'atteinte à la santé et sécurité des personnes au travail ;
- les conditions de travail dégradées.

Garantir le dialogue social

Carrefour promeut et encourage le dialogue social à l'échelle mondiale, comme à l'échelle européenne et locale. Signataire d'un accord-cadre avec la fédération syndicale internationale *UNI Global Union*, le Groupe reconnaît l'importance des organisations syndicales et de la représentation du personnel. Il veille à garantir la liberté syndicale et le respect des principes de négociations collectives.

Son Comité d'entreprise européen, le CICE est l'un des plus reconnus pour la qualité de son contenu et des échanges entre partenaires sociaux. En 2023, le CICE s'est réuni 12 fois.

Dans chaque pays du Groupe, le dialogue social est régi par des accords collectifs locaux, qui jouent un rôle majeur dans la performance économique de l'entreprise mais également sur les conditions de travail et plus largement sur la qualité de vie au travail des collaborateurs. En 2023, 78 accords collectifs ont été signés par les sociétés du groupe Carrefour.

Au Brésil, le Groupe dispose d'une équipe spécialisée dans les relations syndicales, qui assure dès que besoin le dialogue social.

2.1.8 LES TRAVAILLEURS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

2.1.8.1 Nos objectifs et résultats

Contexte

Distributeur de dimension internationale, Carrefour s'approvisionne auprès de nombreux fournisseurs partout dans le monde. Depuis 1995, la démarche du Groupe en matière de droits humains s'appuie sur les recommandations et normes internationales telles que la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, le Pacte mondial des Nations unies, la Déclaration sur les principes et droits fondamentaux au travail et les Conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT), les Lignes directrices de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales, ou encore les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits humains.

Le Groupe s'est investi dans la définition d'objectifs, dans le suivi d'indicateurs et la mise en place de mesures correctives afin de veiller aux bonnes pratiques de ses fournisseurs et de ceux avec qui ils traitent. Carrefour s'attache également à évaluer les risques présents sur ses chaînes d'approvisionnement, la conformité sociale et environnementale de ses fournisseurs, ainsi qu'à promouvoir de meilleures pratiques RSE.

Risques et opportunités

Le Groupe a identifié les risques suivants relatifs aux travailleurs dans la chaîne de valeur : conditions de travail adéquates, salaires décents, climat social interne, santé et sécurité au travail, égalité de traitement et de chances pour tous, formation et développement des compétences, attraction et rétention des collaborateurs.

NATURE DU RISQUE	RISQUE	OPPORTUNITÉ
Condition de travail, santé et sécurité des travailleurs, discriminations et formation	Conditions de travail non adéquates chez les fournisseurs entraînant une mise en cause de Carrefour pour non-respects des Droits de l'Homme ou atteinte à la santé et sécurité des personnes Mise en cause de Carrefour ou de ses fournisseurs concernant des pratiques de recrutement discriminatoire ou des inégalités entre salariés chez les fournisseurs Augmentation des coûts des produits liée à une perte de compétence/savoir-faire des salariés chez les fournisseurs Diminution de la qualité des produits en cas de turnover important et de perte de savoir-faire chez les fournisseurs	Gestion des risques et mesures de vigilance adéquates ayant un impact positif sur la réputation du Groupe et la qualité des produits vendus Mise en place de partenariats innovants avec les fournisseurs pour proposer de nouveaux produits, développer de nouvelles techniques et accélérer des transitions
Salaires décents	Pression réglementaire pour une répartition plus équitable de la valeur sur la chaîne de production (ex : loi AgroALIM) entraînant une hausse des prix d'achats des produits Crise agricole, rupture d'approvisionnement et mise en cause de la grande distribution pour mauvaise rémunération des agriculteurs au sein de la chaîne de valeur (ex : crise du lait ou du porc en France)	Résilience des chaînes d'approvisionnement *via* la mise en place de partenariats avec les producteurs garantissant entre autres des prix justes
Climat social interne	Hausse du turnover chez les fournisseurs, perte de compétence, baisse de la qualité produits entraînant une augmentation des coûts pour Carrefour, voir le changement de fournisseurs	

Coalitions et partenariats

- Accord cadre mondial avec UNI Global Union
- Union Alliance Mondiale - UNI Global Union
- Groupe Deal du Ministère du Travail
- Accord de constitution du comité d'entreprise européen avec la FIET
- Réunions du dialogue social européen, Eurocommerce
- *Référentiel ICS (Initiative for compliance and sustainability)*
- *Standard social BSCI (Business social compliance program)*
- Accord avec le Bangladesh (en transition avec le RSC-RMG Sustainability Council)

Contribution aux objectifs de développement durable



SYNTHÈSE DE NOS OBJECTIFS ET DE NOS RÉSULTATS

Thématiques	Objectifs	Résultat 2023	Résultat 2022	Évolution	Cible
Respect des Droits de l'Homme et du travail					
Promouvoir le respect des Droits de l'Homme et du travail	**Part des usines d'approvisionnement de produits contrôlé situées en pays à risque élevé ou à risque couvertes par un audit social**	100 %	100 %	0 pt	**100 % par année**
	Pourcentage d'audits sociaux avec alerte (sites de production potentiels)	19 %	17 %	2 pt	
	* Dont alertes liées à la durée de travail	23 %	28 %	(5) pts	
	* Dont alertes liées à la rémunération, conditions de travail et avantages	21 %	24 %	(3) pts	
	* Dont alertes liées à la santé et sécurité	41 %	30 %	11 pts	
	Nombre d'audits sociaux (sites de production potentiels)	1 161	1 418	(18,1) %	
	* Dont Bangladesh	66	54	22,2 %	
	* Dont Chine	754	907	(16,9) %	
	* Dont Inde	75	77	(2,6) %	
	* Dont Turquie	64	102	(37,5) %	
	* Dont Autres pays	202	278	(27,3) %	
	Nombre d'unités screenées *via* l'outil Sentinel	4 000	3 873	3,3 %	
	Nombre de sites screenés *via* l'outil Sentinel avec alertes	78	105	(25,7) %	

Thématiques	Objectifs	Résultat 2023	Résultat 2022	Évolution	Cible
Assurer une rémunération juste et un salaire décent	Nombre de producteurs partenaires en agriculture biologique, FQC, producteurs régionaux et locaux et partenaires d'autres démarches	46 013	37 758	21,9 %	
	Pour les indicateurs relatifs aux audits sociaux, se référer aux indicateurs susmentionnés dans Garantir les Droits de l'Homme et du travail				
	Ventes TTC de produits issus du commerce équitable – marque propre et marques nationales (en milliers d'euros) (1)	122 515	137 167	(10,7) %	
Garantir la santé, la sécurité et la qualité de vie des travailleurs dans la chaîne de valeur					
Garantir la santé, la sécurité et la qualité de vie des travailleurs dans la chaîne de valeur	Pour les indicateurs relatifs aux audits sociaux, se référer aux indicateurs susmentionnés dans Garantir les Droits de l'Homme et du travail				

(1) Périmètre : Uniquement France.

2.1.8.2 Nos plans d'actions

Respect des droits humains et du travail

Gouvernance et organisation des achats

La responsabilité des achats est majeure, à la fois pour sécuriser les chaînes d'approvisionnement, s'assurer de l'application des principes éthiques et des règles d'achat pour la transition alimentaire. Le Comité de la transition alimentaire définit les orientations stratégiques et la Direction Marchandises Groupe définit les objectifs RSE et de transition alimentaire relatifs aux achats responsables. Cette direction anime des antennes nationales qui dans chaque pays assurent le déploiement et la mise en place des règles d'achat pour la transition alimentaire. Ces règles sont notamment destinées aux fournisseurs de différentes centrales d'achat ou, selon les cas, à des producteurs locaux. Par exemple, la Global Sourcing constitue la centrale d'achat des produits non-alimentaires (textile et bazar) ou Socomo, entité Carrefour en Espagne, centrale d'achat primeurs du Groupe.

S'assurer du respect des droits humains chez nos fournisseurs et dans notre chaîne de valeur

Pour s'assurer du respect de cet engagement, Carrefour met en place des outils et procédures permettant d'accompagner ses fournisseurs. La Charte d'engagement fournisseurs et prestataires de services fait partie intégrante des contrats d'achat. Elle comporte neuf chapitres portant sur les droits humains, l'éthique et l'environnement, parmi lesquels le respect de la santé, de la sécurité et des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement. Carrefour s'engage ainsi à l'amélioration des conditions de travail et au respect des droits humains et de l'environnement chez ses fournisseurs. Afin de respecter ses engagements, Carrefour place l'évaluation et la prévention des risques au cœur de son système de gestion. En effet, Carrefour s'attache à évaluer la conformité de ses fournisseurs dans le monde au niveau social et environnemental ainsi qu'à promouvoir des pratiques RSE tout au long de la chaîne de valeur.

À partir des principaux référentiels et normes mondialement reconnus en la matière, Carrefour s'est fixé des engagements en lien avec la lutte contre travail des enfants ; la lutte contre le travail forcé, le travail illégal et la lutte contre l'esclavage et le trafic d'êtres humains (voir 2.2 Plan de vigilance).

Les règles d'achat sociales du Groupe détaillent les actions à mettre en place pour l'ensemble des achats de produits contrôlés du Groupe dans tous les pays. Chaque pays décline son propre plan en fonction du contexte local et en supervise la bonne réalisation. Ces règles stipulent notamment :

- la signature par les fournisseurs de la Charte d'engagement ;
- le processus et les règles de conformité des audits sociaux (voir la section Travailleurs dans la chaîne de valeur 2.1.8) ;
- la nomination, par les entités d'achat du Groupe, d'une personne en charge de la conformité sociale et environnementale ;
- un plan d'actions visant la conformité aux règles d'achat spécifiques sur les étapes de production ;
- les matières premières sensibles.

Conformément aux règles d'achat de Carrefour, 100 % des usines d'approvisionnement situées en pays à risque ou à risque élevé doivent faire l'objet d'un audit social. Cet audit est conforme au standard *Initiative for Compliance and Sustainability* (ICS) ou au standard *Business Social Compliance Initiative* (BSCI). L'audit est un outil permettant d'engager un dialogue et la mise en conformité du fournisseur sur les conditions de travail.

En 2023, 1 161 audits sociaux ont été réalisés. 19 % de ces audits ont donné lieu à des alertes et ont entrainé des plans d'actions de remédiation. Les principales alertes portent sur la durée du travail (23) %.

Mécanismes d'alertes et mesures spécifiques au travail forcé

Au-delà des audits sociaux, Carrefour utilise différents mécanismes d'alertes pour détecter des situations pouvant amener à des violations de Droits de l'Homme tel que le travail forcé. Ces mécanismes d'alertes ont été déployés sur des zones particulièrement à risques de la chaîne d'approvisionnement du Groupe, comme la région du Tamil Nadu (Inde) et la région du Xinjiang (Chine). Les outils Sentinel et *Worker Voice* sont déployés depuis 2022 sur ces régions :

- Sentinel (région du Xinjiang) : permet de récolter de potentielles alertes sur la chaîne d'approvisionnement du Groupe *via* les réseaux sociaux, web, etc. Plus de 4 000 alertes ont été identifiées en 2023 ;
- *Worker Voice* : ligne éthique et questionnaire ciblé sur le travail forcé, en direct avec les travailleurs chez les principaux filateurs de Carrefour, au Tamil Nadu en Inde.

Des engagements et mesures spécifiques au textile dans les chaînes d'approvisionnement de Carrefour sont aussi en place (voir 2.2 « Plan de vigilance », section 2.2.7.3.3 « Prévention du travail forcé dans les filières textiles »).

Cartographie des fournisseurs de rang 2 dans les pays à risque

Une cartographie des fournisseurs de rang 2 a été amorcée en 2022 par l'entité Global Sourcing. L'objectif était d'identifier les parties prenantes impliquées dans la chaîne de production et d'approvisionnement pour mieux identifier les enjeux sociaux spécifiques, dont la rémunération juste. La rémunération fait partie des critères audités chez les fournisseurs de rang 1 du Groupe. À titre d'exemple, pour la filière textile, il s'agit d'identifier les fournisseurs participant à plusieurs étapes : fabrication de la matière (filature, tricotage, teinture), assemblage du produit, etc.

Rémunérations justes et salaires décents

Conditions contractuelles et audits sociaux des fournisseurs dans les pays à risques

Carrefour s'engage, à travers sa Charte d'engagement pour les Droits Humains, à veiller à ce que chaque salarié perçoive une rémunération suffisante pour accéder à un niveau de vie décent et à veiller à l'application du salaire minimum dans sa chaîne d'approvisionnement.

En matière de mise en œuvre d'un salaire décent, les règles d'achats de Carrefour prévoient des audits sur le respect du salaire minimum, le paiement des heures supplémentaires comme prévu par la loi, et la liberté d'association. Des feuilles de route spécifiques à ces trois thématiques ont été définies localement. Les performances sociales des fournisseurs sont suivies et contrôlées de manière régulière au travers des audits sociaux. Des plans d'actions correctives sont mis en place de manière systématique et sont suivis dans le temps. En complément des audits sociaux, Carrefour développe localement des projets, pour répondre aux enjeux spécifiques de ses fournisseurs. Plus de 80 % des non-conformités observées dans les usines des pays à risque chaque année concernent les trois sujets suivants : « rémunération, avantages et conditions », « santé et sécurité » et « durée de travail ».

Développer le commerce équitable

À travers ses achats, Carrefour contribue à développer et à encourager le commerce équitable depuis plus de 20 ans, participant ainsi à l'amélioration des conditions de vie des producteurs et au développement pérenne des communautés. En 2023, 123 millions d'euros de ventes de produits équitables ont été réalisées dans les magasins Carrefour dans le monde (- 10,7 % *vs* 2022). Cette offre a généré 1 900 290 millions 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, des maternités, etc.

Tracer les filières et communiquer de manière transparente

Carrefour a pour objectif d'atteindre « 100 % de matières naturelles traçables et durables pour la marque TEX » à l'horizon 2030. Dans ce but, il accompagne ses fournisseurs directs et indirects dans l'amélioration de leur performance sociale. À ce titre, il a décliné une méthodologie permettant d'identifier ses fournisseurs de rang 2, de tracer les filières, pour ainsi pouvoir s'assurer d'une rémunération juste, sur toute la chaîne de valeur.

Carrefour s'assure que les producteurs Madhya Pradesh et le Maharashtra de sa filière coton bio indien reçoivent une rémunération majorée par rapport au coton conventionnel *via* son partenaire Cotton Connect. La première collection 100 % « coton durable » issue de cette démarche propose du linge de maison, des sous-vêtements et des vêtements pour bébés et enfants sous la marque TEX BIO. Elle est commercialisée depuis le printemps-été 2019 dans tous les hypermarchés Carrefour, en France et en Espagne. La technologie *blockchain*, mise en place sur le textile en 2020, offre désormais la possibilité aux consommateurs de suivre, *via* un *QR Code* sur l'étiquette de son produit, le parcours du coton du champ au magasin.

Rémunération juste des producteurs

Carrefour a donc développé l'objectif de compter 50 000 producteurs partenaires d'ici 2026 en agriculture biologique, Filières Qualité Carrefour, producteurs régionaux et locaux. Carrefour renforce constamment ses partenariats avec les entreprises locales dans tous les pays. Le Groupe privilégie notamment le développement des petites et moyennes entreprises au travers de la mise en place de plans PME. Les plans PME visent à renforcer la coopération de Carrefour avec les PME de tous secteurs, alimentaires et non-alimentaires. En France, pour faciliter ces partenariats, le Groupe a lancé un modèle de contrat ultra-local simplifié de deux pages et utilisable par tous les magasins. Les contrats avec ces partenaires garantissent entre autres un prix juste. Les producteurs partenaires bénéficient d'une relation privilégiée avec Carrefour, encadrée par un contrat pluriannuel spécifique avec des engagements sur le prix et les volumes, des conditions de référencement simplifiées sous 48h et des paiements accélérés sous 7 jours.

Dialogue social et dialogue parties prenantes

Carrefour entretient 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 expertise et points de vue sur le sujet. De plus, Carrefour mène des programmes d'actions de long terme avec des associations, notamment avec le WWF® depuis 1998.

Les partenaires et salariés de Carrefour sont, pour le Groupe, les acteurs incontournables de son devoir de vigilance, contribuant à la remontée des alertes. À ce titre, Carrefour a conclu un accord-cadre mondial, reconduit en 2021, avec l'organisation syndicale UNI Global Union, dans le but d'entretenir un dialogue social permanent. Cet accord vise à promouvoir notamment la défense, le respect des droits fondamentaux des travailleurs (liberté syndicale et principes de négociations collectives, sécurité et conditions de travail chez Carrefour, chez ses fournisseurs et franchisés). Ainsi, une procédure de gestion des litiges est intégrée à l'accord-cadre, permettant la remontée à l'UNI et à la Direction de Carrefour de toute réclamation portée à la connaissance des représentants syndicaux ou des équipes Carrefour, et l'engagement d'en assurer le traitement.

Les franchisés

À l'international, Carrefour demande à ses franchisés de respecter les droits humains en annexant systématiquement à leurs contrats sa Charte pour la protection des droits humains. Cette charte les engage à respecter les normes internationales en matière de droits du travail, la Déclaration Universelle des Droits Humains ainsi que plusieurs conventions de l'OIT, incluant les conventions sur le travail des enfants, le travail forcé, la liberté d'association. En effet, en ligne avec les engagements pris au niveau du Groupe, la charte engage les franchisés à :

- ne pas recourir à l'esclavage, à la servitude pour dettes ou au travail forcé ou obligatoire ;
- ne pas permettre aux enfants de moins de 15 ans de travailler, et d'employer des enfants de moins de 18 ans uniquement pour des tâches de production, de fabrication et d'assemblage dans des conditions qui ne mettent pas en danger leur santé, leur sécurité ou leur intégrité morale, et qui ne nuisent pas à leur développement physique, mental, spirituel, moral ou social ;
- veiller à ce que les travailleurs aient le droit de s'organiser librement dans les syndicats et d'être représentés par les organisations de leur choix afin de mener des négociations collectives ;
- offrir de bonnes conditions de travail, notamment en ce qui concerne la durée du travail, en garantissant leur santé, leur sécurité et leur intégrité morale.

En signant cette charte, les franchisés s'engagent à la faire respecter par l'ensemble de leurs salariés, fournisseurs, sous-licenciés, sous-traitants ou sous-franchisés, selon les cas. Ils s'assurent de l'application de ses principes, en organisant des contrôles tels que des visites d'observation qui font l'objet de rapports dédiés, suivies le cas échéant de plans d'actions correctifs, ainsi que de visites de suivi quand cela semble pertinent. Enfin, ils autorisent le groupe Carrefour ou toute personne habilitée, à effectuer des contrôles inopinés du respect des engagements de la charte.

2.2 Plan de vigilance du groupe Carrefour

2.2.1 GOUVERNANCE DU PLAN DE VIGILANCE

2.2.1.1 Organisation et structure de la gouvernance

Au sein du groupe Carrefour, une gouvernance commune est mise en place pour le Plan de vigilance, la RSE et la transition alimentaire. Les mêmes instances, Directions et entités sont ainsi impliquées dans les différentes étapes de mise en œuvre de la RSE et du devoir de vigilance.

Le pilotage du Plan de vigilance et de la RSE est assurée conjointement par le Comité Exécutif Groupe, sous la supervision du Conseil d'administration (voir Figure 1), notamment *via* le **Comité RSE** du Conseil d'administration. Le Comité RSE revoit annuellement les performances du Groupe dans le cadre de la Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF) et du Plan de vigilance.

Les directions de l'engagement, finance, stratégie, le Secrétariat général (notamment la Direction de l'Audit interne et des Risques, la Direction juridique et la direction Éthique et Conformité) ainsi que la direction ressources humaines sont chargées de la définition du Plan de vigilance et du suivi de sa mise en œuvre avec le soutien de certains comités internes dédiés.

À tous les niveaux, les objectifs relatifs au devoir de vigilance et à la RSE sont mis en œuvre par les différents métiers et magasins (voir Figure 3).

FIGURE 1 : INSTANCES DIRIGEANTES ET COMITÉS DE GOUVERNANCE DU PLAN DE VIGILANCE

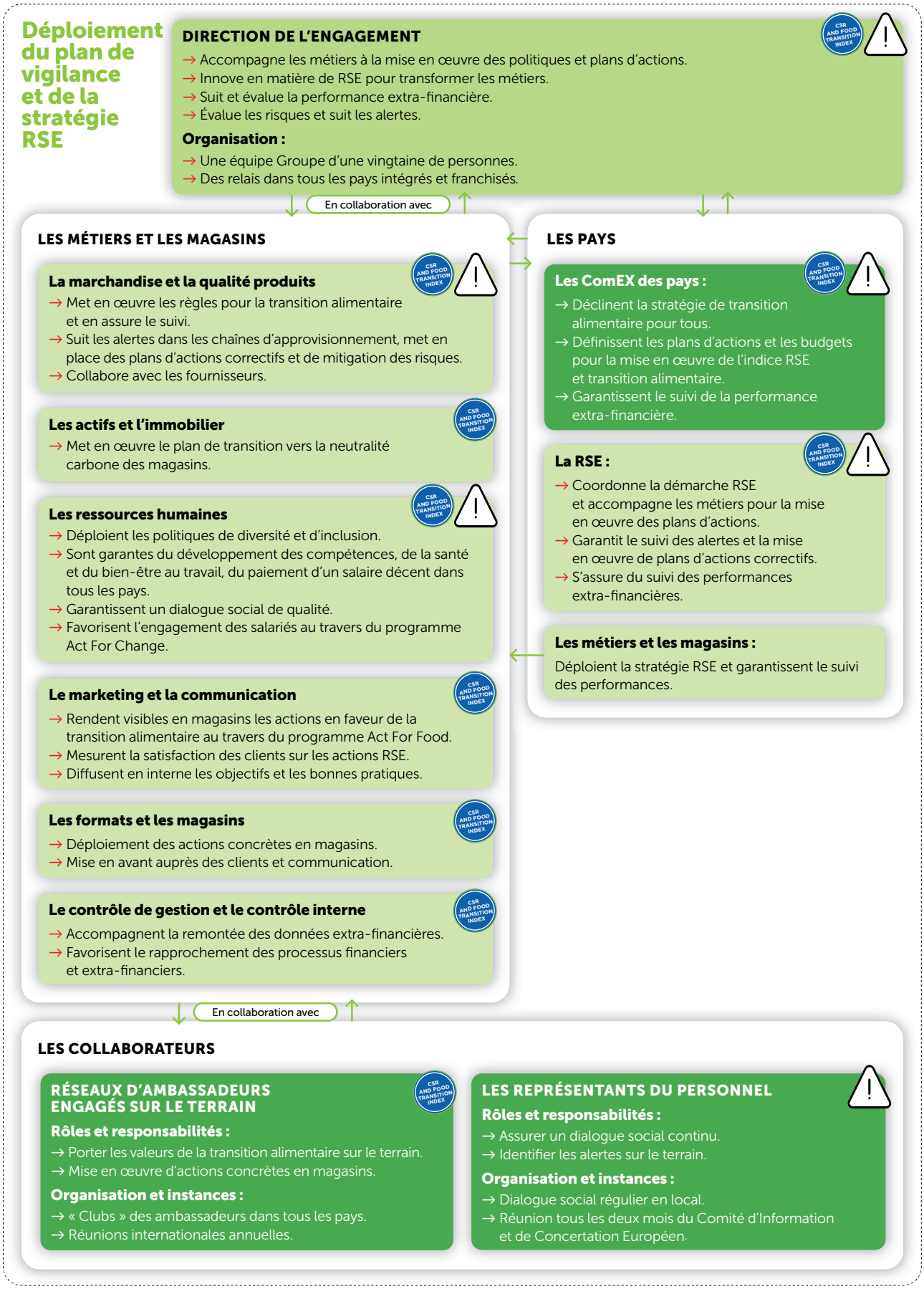


FIGURE 2 : DÉFINITION DU PLAN DE VIGILANCE AU NIVEAU DU GROUPE

Instances dirigeantes

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

→ Valide la stratégie établie par le Comité Exécutif.
→ Évalue la mise en œuvre des plans d'action.
→ Les différents comités traitent des politiques ESG : par exemple le comité RSE, le comité d'audit (voir section 3.X.X).

L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

→ Donne un avis sur la stratégie de lutte contre le changement climatique (*Say on Climate*).
→ Valide la rémunération des mandataires sociaux (*Say on Pay*).

LES COMITÉS EXÉCUTIFS GROUPE ET PAYS

→ Le Comité Exécutif Groupe définit la stratégie, les politiques, les objectifs et évalue la performance.
→ Les ComEX des pays déclinent la stratégie de transition alimentaire pour tous.

Les comités

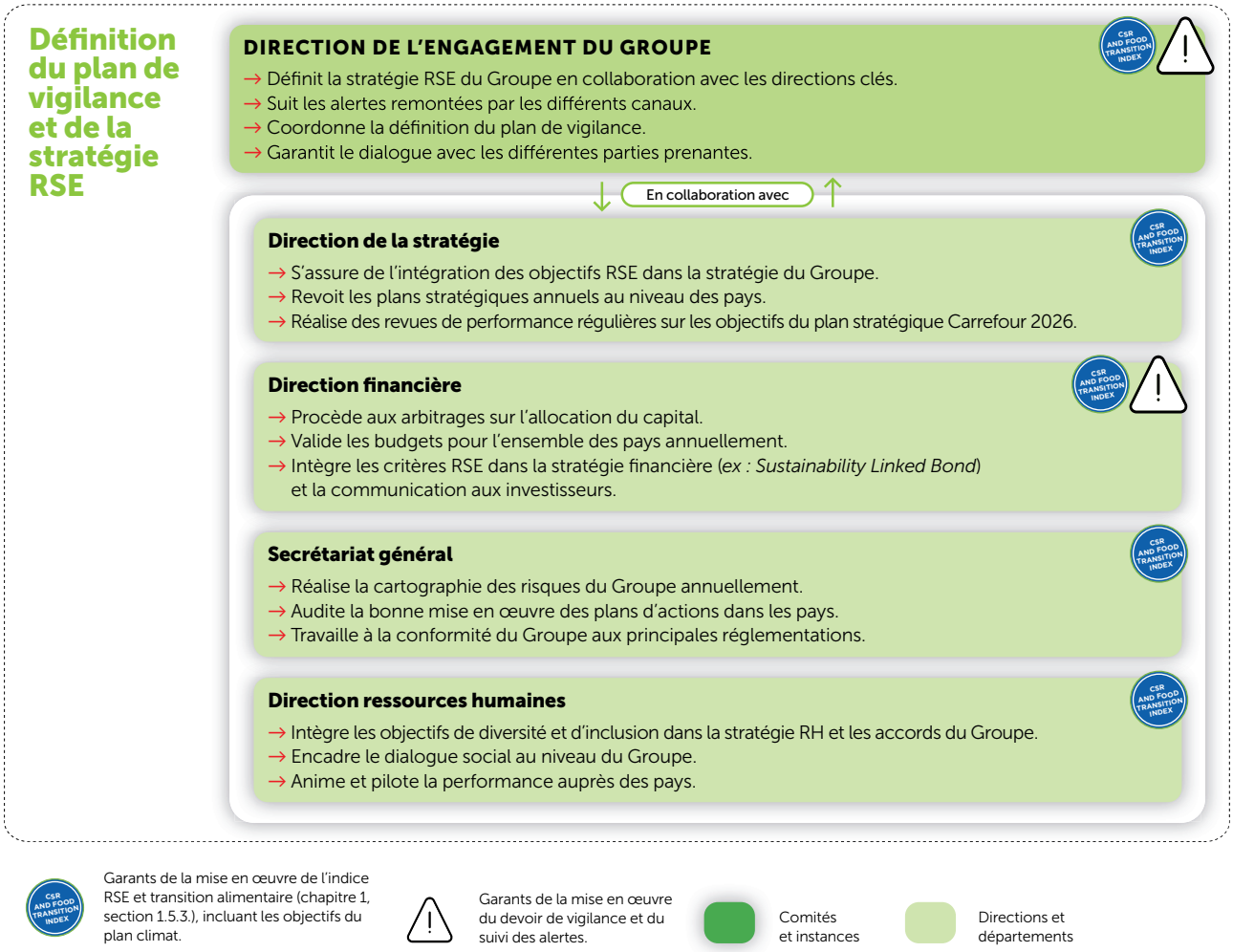
Comité des règles pour la transition alimentaire
Composition : direction marchandise, qualité, risques, RSE, juridique et communication.
Attributions :
→ Suit les alertes en lien avec les produits et les approvisionnements.
→ Définit des plans d'actions, suit la mise en œuvre du plan de vigilance et évalue la performance.
→ Assure la gestion de crise en cas d'alertes.

Task Force pour la gestion des alertes :
Composition : direction RSE, juridique, marchandise, qualité, risques, ressources humaines, partenariats internationaux et communication.
Attributions :
→ Identifie et traite les différentes alertes liées aux activités du Groupe, s'assure de la mise en oeuvre d'actions correctives.
→ Comprend des directions de l'engagement, de la RSE, des achats, RH, de la sécurité, des risques, de la qualité, de la communication et de la conformité.

Comité des Risques Groupe :
Composition : directeurs exécutifs (membres du COMEX Groupe), de l'engagement, stratégie, finance, communication, ressources humaines, marchandises.
Attributions :
→ Valide le mécanisme de cartographie des risques du Groupe, l'analyse des risques ESG ou double matérialité (CSRD) et la cartographie des risques du devoir de vigilance.

Le Comité d'Information et de Concertation Européen (CICE) :
Composition : Délégations syndicales représentatives de la France, de la Belgique, de l'Italie, de l'Espagne, de la Roumanie et de la Pologne.
Attributions :
→ Réunit les principales organisations syndicales européennes.
→ Revoit régulièrement le plan de vigilance, les alertes et la cartographie des risques.

FIGURE 3 : DÉPLOIEMENT DU PLAN DE VIGILANCE ET DE LA STRATÉGIE RSE PAR LES MÉTIERS, LES PAYS ET LES COLLABORATEURS



2.2.2 DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Carrefour travaille en relation étroite avec les parties prenantes pour élaborer son devoir de vigilance à toutes les étapes, de la cartographie des risques jusqu'à l'évaluation de l'efficacité des mesures (voir Figure 2). Les processus de dialogue alimentent le Plan de vigilance du Groupe dans une logique d'amélioration continue.

Carrefour met en place différents mécanismes de dialogue pour permettre l'élaboration de son Plan de vigilance :

- **le dialogue bilatéral et les partenariats à long terme.** Les équipes du Groupe sont en contact quotidien avec les parties prenantes expertes des thématiques liées aux Droits de l'Homme, à l'environnement, à la santé et à la sécurité des personnes. Carrefour identifie, pour tous les risques priorisés dans le cadre du devoir de vigilance, les acteurs pertinents pour entretenir un dialogue privilégié. Carrefour organise des consultations bilatérales régulières pour définir et mettre à jour les plans d'action. Le Groupe entretient aussi un dialogue régulier avec les investisseurs, lesquels sont susceptibles de remonter de potentielles alertes que le Groupe prend en compte dans le cadre de son Plan de vigilance ;
- **les rencontres avec les fournisseurs de marques nationales partenaires.** Les Directions RSE et Marchandises Groupe rencontrent les fournisseurs internationaux partenaires annuellement afin de les engager à mettre en place des actions en lien avec la transition alimentaire, notamment pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES). Les fournisseurs de marques nationales partenaires regroupent les 50 fournisseurs les plus importants du Groupe. Après avoir pris des engagements sur les produits de sa marque, Carrefour mobilise ses fournisseurs dans un pacte pour la transition alimentaire pour tous. L'objectif est d'inciter les fournisseurs de Carrefour à proposer des produits et tests en magasin répondant aux engagements liés à la transition alimentaire : emballage, biodiversité, climat, traçabilité et produits responsables ;
- **les panels parties prenantes et comités thématiques.** Plusieurs fois par an, Carrefour organise des sessions de travail pour aboutir à des recommandations opérationnelles sur un thème précis de la RSE et/ou du Plan de vigilance. Une quarantaine de personnes, issues du Groupe, d'ONG, d'administrations, ainsi que des clients, investisseurs et fournisseurs sont alors réunis pour apporter leur expertise ou leurs points de vue sur le sujet. Le Groupe constitue également des comités d'experts sur des thématiques dédiées quand cela est nécessaire. C'est notamment le cas en matière de lutte contre la déforestation : Carrefour a créé un groupe d'experts dédié pour accompagner la construction de ses plans d'action.

FIGURE 2 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES PARTIES PRENANTES

Type de parties prenantes	Rôle	Exemple de parties prenantes
CARTOGRAPHIE DES RISQUES		
Organisations scientifiques et standards de référence	Définition de méthodologies et de cadres de référence pour les analyses de risques	Science Based Targets for Climate and for Nature, Task Force For Climate Disclosure, Task Force For Nature Disclosure
Dialogue social	Priorisation et évaluation des risques	UNI Global Union
Prestataires et experts	Priorisation et évaluation des risques	Comité d'experts sur la déforestation au Brésil
PROCÉDURES D'ÉVALUATION RÉGULIÈRE		
Standards d'audits sociaux	Audit des fournisseurs à risques	Initiative for Compliance and Sustainability, Business Social Compliance Program (BSCI)
Standards d'audit qualité	Audit des magasins et entrepôts, audit des cahiers des charges	International Featured Standard, British Retail Consortium
Certificateurs	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions et de progrès	GEEIS Diversity
Coalitions d'acteurs	Évaluations partagées (ex : traders)	Consumer Goods Forum
ACTIONS DE PRÉVENTION DES RISQUES ET D'ATTÉNUATION DES ATTEINTES GRAVES		
ONG et associations	Définition de plans d'actions, mise en place de projets concrets	WWF, l'Autre Cercle
Coalitions d'acteurs	Travail collectif pour aligner les attentes du marché	Consumer Goods Forum, Lab Capital Naturel, Act For Nature International,Target Setting Group (SBTN)
Acteurs et partenaires locaux	Mise en place de projets locaux, concertation des acteurs du terrain	IDH au Brésil
Fournisseurs et chaîne de valeur	Construction de filières, transformation des méthodes de production	Producteurs partenaires
Gouvernements	Réunion d'acteurs autour d'objectifs communs	Manifeste Soja (France), SNDI (France), Manifeste Cacao (France)
Régulateurs et certificateurs	Définition d'exigences communes, vérification, traçabilité et transparence	RTRS, RSPO, PEFC/FSC, MSC, Max Havelaar
Panels parties prenantes	Co-construction des politiques et plans d'actions	Réunions multi-acteurs (clients, fournisseurs, gouvernements, investisseurs, experts, etc.)
Syndicats	Information, concertation et consultation	CSE, Comité d'Information et de Concertation Européen
MÉCANISME D'ALERTE ET DE RECUEIL DES SIGNALEMENTS		
ONG	Identification des alertes et interpellations publiques	Mighty Earth, Canopée, Bloom, Surfrider Foundation
Agences de notation	Identification des controverses	Moody's ESG, Sustainalytics, ISS, S&P
Fournisseurs et partenaires locaux	Dialogue quotidien et alertes des équipes de Carrefour	Worker Voice, Elevate
Employés et syndicats	Processus de gestion des alertes de la part des collaborateurs via le dialogue social, la ligne d'alerte éthique ou la voie hiérarchique	UNI Global Union, représentants du personnel
DISPOSITIF DE SUIVI DES MESURES ET ÉVALUATION DE LEUR EFFICACITÉ		
ONG	Réponse à des questionnaires et dialogue régulier sur les progrès réalisés	Réseau Action Climat, Greenpeace
Agences de notation	Mesure de la performance et identification des bonnes pratiques	CDP (anciennement Carbon Disclosure Project)
Investisseurs individuels et coalitions	Évaluation de la performance et dialogue de suivi des mesures	Forum pour l'investissement responsable (FIR), FAIRR, Platform Living Wage Financials
Régulateurs et auditeurs	Publication et vérification des indicateurs de performance	AMF, Organisme Tiers Indépendant de vérification
Dialogue social	Information et concertation	UNI Global Union, représentants du personnel
Certificateurs	Évaluation des progrès	GEEIS Diversity

2.2.3 CARTOGRAPHIE DES RISQUES

2.2.3.1 Méthodologie de cartographie de risques

L'alignement de la cartographie des risques liés au devoir de vigilance avec les autres cartographies du Groupe

Afin de répondre à la réglementation du devoir de vigilance mais également en anticipation de la réglementation *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), le groupe Carrefour s'est doté en 2023 d'une nouvelle cartographie spécifique des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). La cartographie ESG analyse ces enjeux au regard de leur matérialité sur l'externe et de leur matérialité sur l'entreprise.

La réalisation de cette cartographie ESG s'appuie sur la méthodologie de gestion des risques du groupe Carrefour, et inclut dans son périmètre d'observation, les spécificités liées au Plan de vigilance. L'alignement avec la cartographie des risques du Groupe est assuré par :

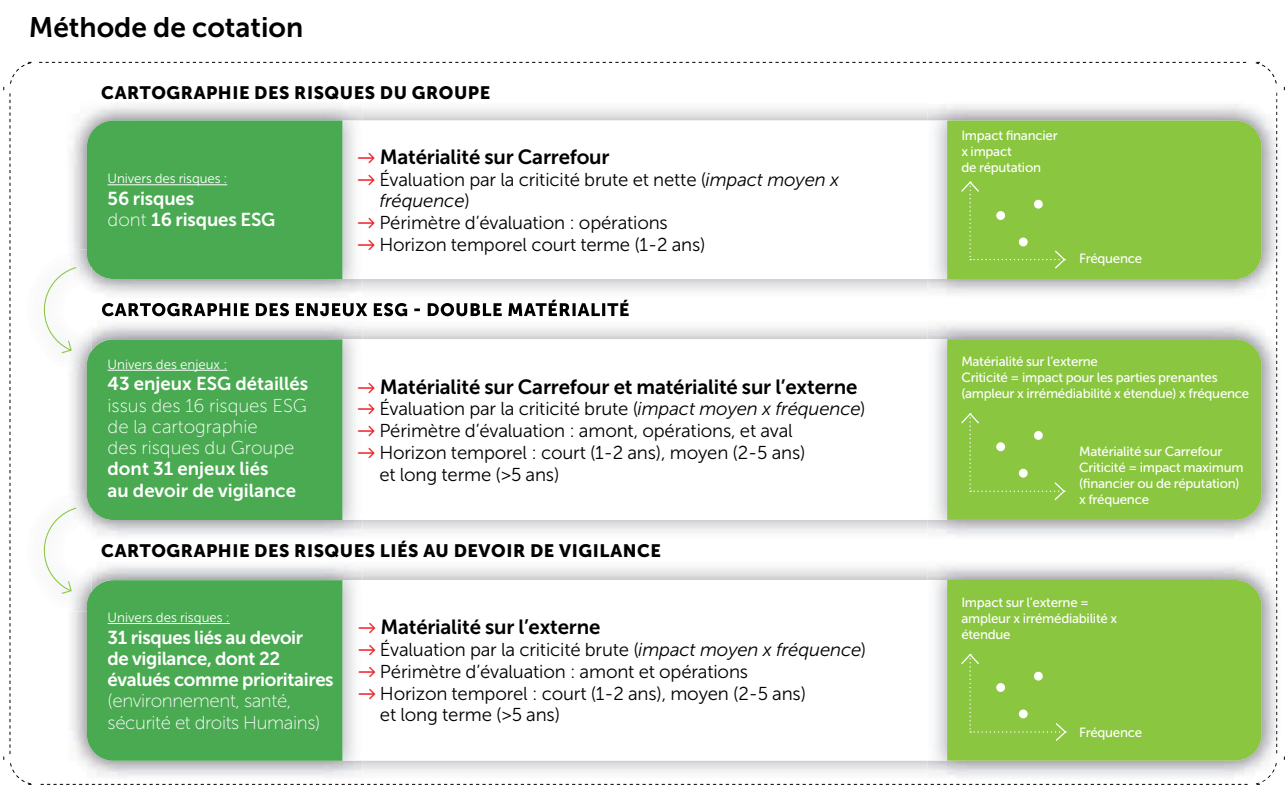
- l'articulation entre les deux univers de risques : l'univers des risques du Groupe présentera à partir de 2024 une vision consolidée de ceux traités par la cartographie ESG ;
- l'homogénéité des échelles d'évaluation, notamment concernant l'impact financier.

L'univers des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance du Groupe comporte au total 43 risques identifiés. Parmi les 31 risques liés au devoir de vigilance, 22 risques sont identifiés comme prioritaires pour la prévention d'atteintes graves à l'environnement, aux Droits de l'Homme, à la santé et la sécurité des personnes. Ces 22 risques sont détaillés dans le cadre du devoir de vigilance à la fois pour l'amont et pour les opérations propres du Groupe.

Les risques liés au devoir de vigilance sont inclus dans la cartographie ESG. Par conséquent, le processus et la méthode d'évaluation mis en œuvre sont identiques à ceux de la cartographie ESG.

La cartographie est mise à jour annuellement et prend en compte les éventuelles controverses et alertes identifiées dans les médias et le dialogue avec les parties prenantes. La méthodologie a été revue en profondeur en 2023 et suit le principe d'une amélioration continue en fonction des évolutions réglementaires et des meilleures pratiques.

FIGURE 3 : ARTICULATION ENTRE LES DIFFÉRENTES CARTOGRAPHIES D'ANALYSE DES RISQUES DU GROUPE



* L'univers des risques du Groupe présentera à partir de 2024 une vision consolidée de ceux traités par la cartographie ESG.

Gouvernance de la cartographie des risques du devoir de vigilance

La cartographie des enjeux ESG et la cartographie des risques liés au devoir de vigilance sont réalisées par l'équipe RSE en collaboration étroite avec la Direction risques Groupe, la Direction financière ainsi que la Direction juridique et conformité du Groupe.

La cartographie des risques est revue et validée par le Comité risques Groupe, composé de membres exécutifs, et par le Comité RSE du Conseil d'administration. Le Comité risques Groupe s'est notamment prononcé sur l'évaluation des différents risques. Début 2024, la cartographie des risques liés au devoir de vigilance est restituée au Comité des règles pour la transition alimentaire, regroupant notamment les équipes marchandises et qualité chargées du suivi et du déploiement du Plan de vigilance concernant les produits et les matières premières, et au Comité d'information et de consultation européen (CICE), regroupant les représentants des salariés au niveau européen.

Périmètre d'observation des risques

Dans une approche étendue de gestion des risques d'entreprise, et afin de tenir compte de la spécificité des risques liés au Plan de vigilance, ces derniers sont évalués uniquement en termes d'impact de Carrefour sur l'externe, c'est-à-dire sur l'environnement, les Droits de l'Homme ou la santé et sécurité des personnes. Par conséquent, cette méthode exclut l'évaluation de l'impact (financier ou de réputation) de ces risques sur Carrefour.

Conformément à la loi sur le devoir de vigilance, l'analyse des risques couvre à la fois l'amont et les opérations propres. Une cotation spécifique à ces deux périmètres est réalisée pour chaque risque afin de prioriser au mieux les impacts identifiés et plans d'actions associés.

Par ailleurs, le périmètre d'observation suit différents horizons temporels, un horizon temporel étant attribué à chaque risque permettant d'évaluer l'échelle de temps la plus pertinente :

- un premier horizon court terme (0-2 ans) permet de traiter les risques immédiats et de s'aligner sur le suivi annuel de la Direction risques Groupe, par exemple le climat social interne, les conditions de travail adéquates ou la consommation d'énergie ;
- un second horizon de temps à moyen terme (2-5 ans) permet de traiter des risques plus complexes, comme les émissions de gaz à effet de serre, la pollution des écosystèmes aux microplastiques ou la consommation et dégradation des ressources marines. Cet horizon de temps est aligné avec celui du plan stratégique Carrefour 2026 ;
- enfin, l'horizon de temps long terme (>5 ans) permet au Groupe d'intégrer dans sa vision stratégique les risques à plus long terme, ainsi que sa raison d'être. Il couvre des risques de long terme comme celui de l'épuisement des ressources en eau.

Éléments de définition :

- **L'amont de la chaîne de valeur de Carrefour :** risques d'atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant des activités des fournisseurs, sous-traitants et filiales avec lesquels Carrefour entretient une relation commerciale établie.
- **Les opérations propres :** risques d'atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, ainsi que l'environnement résultant des activités de Carrefour.

Définition et mise à jour de l'univers des risques du devoir de vigilance

Pour préciser l'univers des risques du devoir de vigilance, le Groupe s'appuie sur des standards et des référentiels, par exemple :

- les enjeux identifiés dans le cadre de la réglementation *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) ;
- les conventions fondamentales de l'OIT ;
- les standards internationalement reconnus en matière de définition des droits humains (Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, les principes directeurs de l'OCDE, du Pacte Mondial des Nations Unies, le Pacte international relatif aux droits civils et politiques, le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, et l'accord-cadre mondial conclu avec l'*UNI Global Union*) ;
- les standards extra-financiers de référence comme la *Global Reporting Initiative* (GRI) ou le *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) ;
- les questionnaires d'agences de notations extra-financières permettant chaque année d'évaluer la performance, les controverses et les risques du Groupe (Moody's Vigeo, *Dow Jones Sustainability Index, Sustainalytics,* ISS, *Carbon Disclosure Project*, etc.).

L'équipe RSE du Groupe réalise une veille permanente sur la base des standards et référentiels cités plus haut mais également sur la base des éventuelles controverses et alertes identifiées dans les médias ou au travers du dialogue avec les parties prenantes. Cette veille permet l'identification d'éventuels nouveaux risques au sein de l'univers des risques du devoir de vigilance. L'univers des risques ESG est mis à jour tous les ans pour intégrer ces éventuels nouveaux risques mais aussi pour mieux prendre en compte les actualités et priorités stratégiques pouvant évoluer dans le temps.

Documentation et indépendance des analyses réalisées

Cette cartographie s'appuie sur l'expertise des différents métiers et sur des experts externes. L'ensemble du processus est coordonné et approuvé par le cabinet Ernst & Young et consulté avec des experts thématiques (notamment le cabinet ICare et le WWF France pour les risques liés à la biodiversité).

Afin de garantir la robustesse des cotations réalisées, l'évaluation de l'impact pour les parties prenantes s'appuie sur des analyses de risques détaillées apportant une compréhension fine des impacts, risques et opportunités associées à chacun des risques évalués. Ces analyses s'appuient sur les standards de référence spécifiques à chacun des risques (par exemple : *Science Based Targets for Nature, Task Force For Nature Disclosure, Task Force For Climate Disclosure* pour le climat et la biodiversité ; les principes de l'*Accountability Framework Initiative* (AFI) sur la lutte contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes). Des bases de données et d'analyse de risques de référence ont également été utilisées comme par exemple la liste des pays à risque d'AMFORI-BSCI ou le *Global Right Index* d'ITUC pour évaluer les risques liés aux Droits de l'Homme. Les évaluations sont réalisées en adéquation avec les autres cartographies disponibles (voir Tableau 1).

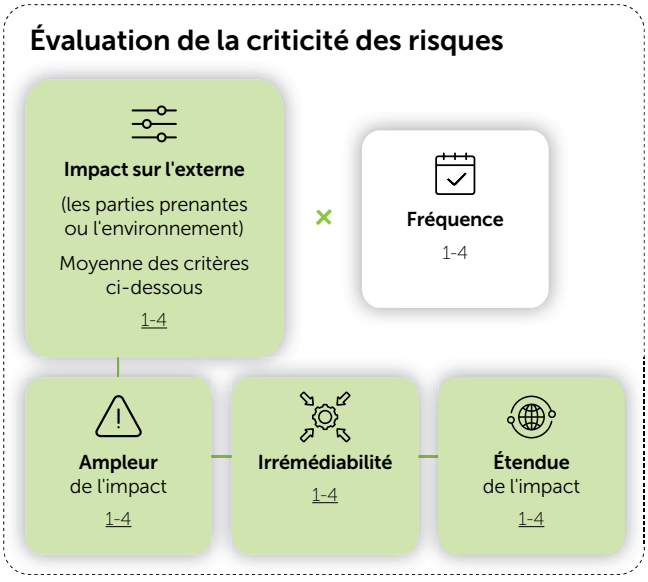
TABLEAU 1 : EXEMPLE D'ANALYSES DE RISQUES, OPPORTUNITÉS ET IMPACTS DISPONIBLES PERMETTANT DE DOCUMENTER L'ÉVALUATION DES RISQUES À DIRE D'EXPERTS

CATÉGORIE DE RISQUES CONCERNÉE	CHAÎNE DE VALEUR	EXEMPLE D'ANALYSES D'IMPACT, DE RISQUES ET D'OPPORTUNITÉS PERMETTANT D'ÉVALUER LES RISQUES LIÉS AU DEVOIR DE VIGILANCE
Droits de l'Homme, Santé et sécurité	Amont	Cartographie des zones géographiques à risque en lien avec les Droits de l'Homme (basé sur la liste AMFORI-BSCI et le *Global Right Index* d'ITUC).
Droits de l'Homme, Environnement	Amont	Cartographie des secteurs et des étapes de production à risque. Exemple de risque identifié : non-respect d'une rémunération juste dans les usines de filature textile, pollution de l'eau dans les usines de teinture textile.
Droits de l'Homme Environnement Santé et à la sécurité des personnes	Amont	Cartographie des matières premières à risque. Les facteurs suivants sont pris en compte : le respect de l'environnement, l'impact sur la biodiversité, la résilience au changement climatique, le respect des Droits de l'Homme, de la santé et de la sécurité des travailleurs. Exemple de risque identifié : contribution à la déforestation pour le bœuf au Brésil.
Environnement	Amont, Opérations et Aval	Développement de la méthodologie *Science Based Targets for Nature* permettant d'identifier les impacts et dépendances du Groupe concernant la biodiversité. Exemple d'outils de mesure d'empreinte utilisés : *Corporate Biodiversity Footprint*, ENCORE.
Risques relatifs aux Droits de l'Homme	Opérations	Cartographie des risques bruts liés aux Droits de l'Homme sur les opérations propres du Groupe. Exemple de risque identifié : harcèlement, discrimination et non-respect des principes de diversité au Brésil.

Méthodologie d'évaluation des risques

Les risques sont évalués au regard de leur fréquence et de leur impact pour les parties prenantes et l'environnement suivant une échelle allant de 1 (risque faible) à 4 (risque très élevé).

FIGURE 4 : MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DES RISQUES LIÉS AU DEVOIR DE VIGILANCE



L'impact sur l'externe est évalué par la moyenne des 3 critères suivants :

- **ampleur du risque** : un niveau de risque très élevé correspond à un événement pouvant entraîner un décès, la perte totale du bien-être psychologique des individus, la destruction de la faune, de la flore, de l'environnement, ou l'intensification du changement climatique ;
- **irrémédiabilité du risque** : un niveau de risque très élevé correspond à un dommage qui n'est pas réparable sans subir des effets secondaires ou des séquelles importants, ou qui est difficilement indemnisable ;
- **étendue du risque** : un niveau de risque très élevé induit un impact global sur la société dans son ensemble, à un niveau international ou mondial.

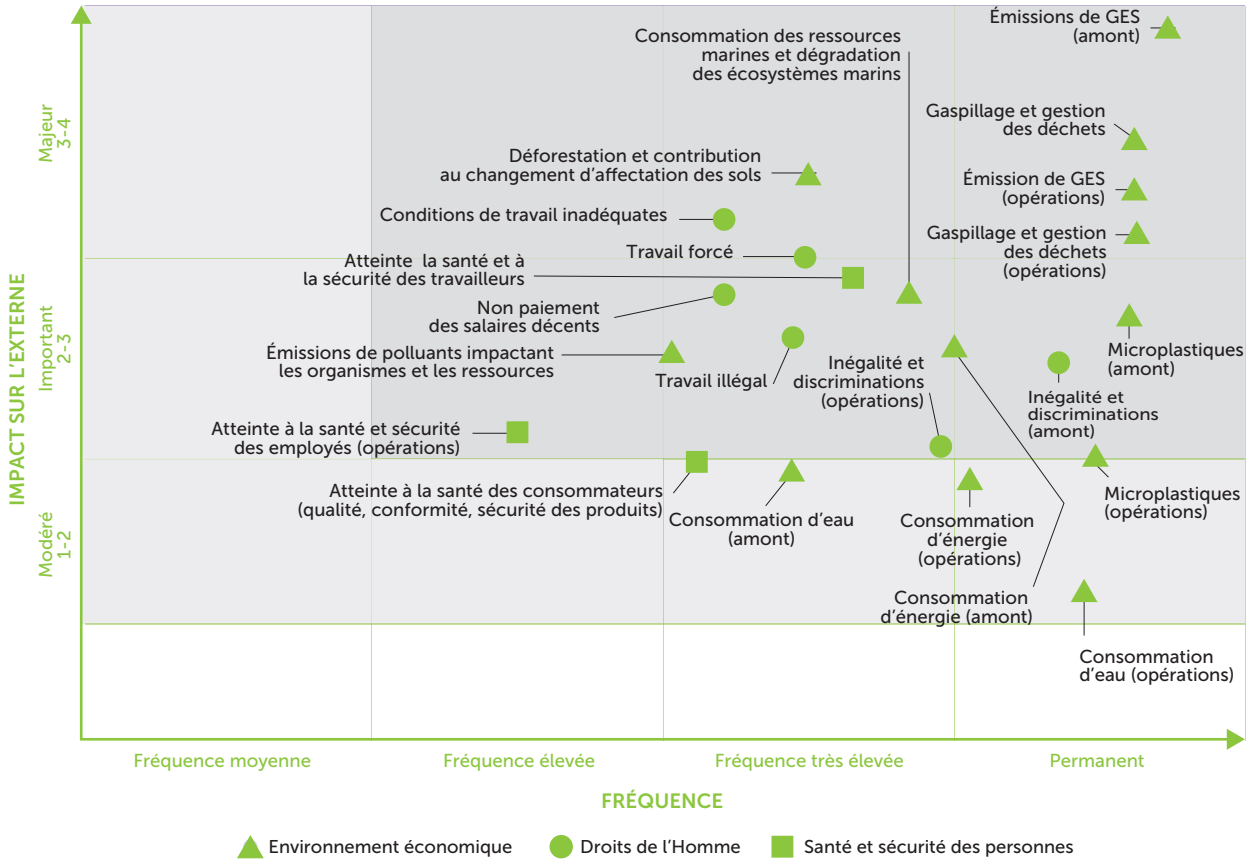
La fréquence est évaluée selon une échelle de 1 (tous les 5 ans ou moins) à 4 (risque permanent).

La fréquence et l'impact sur l'externe sont évaluées indépendamment des plans d'actions mis en place par le Groupe (évaluation brute). Les risques analysés sont ainsi les risques bruts.

2.2.3.2 Résultats de la cartographie des risques du devoir de vigilance

Les résultats de la cartographie des risques bruts * du devoir de vigilance sont présentés sur la figure 2 ci-dessous.

FIGURE 2 : CARTOGRAPHIE DES RISQUES BRUTS DU DEVOIR DE VIGILANCE



* La fréquence d'évaluation aux risques et la criticité sont évaluées indépendamment des plans d'actions mis en place par Carrefour (risques bruts).

TABLEAU 2 : PRÉSENTATION DES RISQUES BRUTS IDENTIFIÉS POUR LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES PAR ORDRE DE PRIORITÉ (RÉSULTAT DE L'ÉVALUATION – IMPACT POUR LES PARTIES PRENANTES ET L'ENVIRONNEMENT X FRÉQUENCE)

	RISQUES LIÉS AU DEVOIR DE VIGILANCE	CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS	CATÉGORIE DE RISQUES
1	Émissions amont de gaz à effet de serre	Amont	Moyen terme	Environnement, Santé
2	Gaspillage et défaut de gestion des déchets	Amont	Court terme	Environnement
3	Émissions de gaz à effet de serre	Opérations propres	Moyen terme	Environnement Santé
4	Déforestation et contribution au changement d'affectation des sols	Amont	Court terme	Environnement Droits de l'Homme
5	Gaspillage et défaut de gestion des déchets	Opérations propres	Court terme	Environnement
6	Conditions de travail inadéquates	Amont	Court terme	Droits de l'Homme Santé
7	Atteinte à la santé et à la sécurité des travailleurs	Amont	Court terme	Santé, sécurité
8	Travail forcé	Amont	Court terme	Droits de l'Homme
9	Émissions de microplastiques	Amont	Moyen terme	Environnement Santé
10	Consommation des ressources marines et dégradation des écosystèmes marins	Amont	Moyen terme	Environnement Droits de l'Homme
11	Non-paiement de salaires décents	Amont	Court terme	Droits de l'Homme
12	Travail illégal	Amont	Court terme	Droits de l'Homme
13	Consommation des ressources d'énergie	Amont	Court terme	Environnement
14	Inégalité de traitement et discriminations	Amont	Court terme	Droits de l'Homme
15	Émissions de microplastiques	Opérations propres	Moyen terme	Environnement Santé
16	Émissions de polluants impactant les organismes vivants et les ressources alimentaires	Amont	Long terme	Environnement Santé
17	Consommation d'eau	Amont	Long terme	Environnement
18	Inégalité de traitement et discriminations	Opérations propres	Court terme	Droits de l'Homme
19	Consommation des ressources d'énergie	Opérations propres	Court terme	Environnement
20	Consommation d'eau	Opérations propres	Long terme	Environnement
21	Atteinte à la santé et à la sécurité des employés	Opérations propres	Court terme	Santé, sécurité
22	Atteinte à la santé des consommateurs par un défaut de qualité, conformité ou sécurité des produits	Consommateurs	Court terme	Santé, sécurité

Les risques identifiés sont catégorisés selon leur impact principal sur la santé, la sécurité, les Droits de l'Homme ou l'environnement mais peuvent avoir d'autres impacts ou impacter plusieurs catégories à la fois.

2.2.3.3 Analyse des risques identifiés dans la cartographie des risques

Les risques et sous-risques pris en compte sont documentés au regard des analyses de risques, d'impacts, d'opportunités existantes et des éventuelles alertes identifiées dans les trois dernières années.

2.2.3.3.1 Analyse des risques environnementaux identifiés

Émissions de gaz à effet de serre

Définition : L'entreprise émet au travers de ses activités des gaz à effet de serre (GES), les principaux gaz à effet de serre étant le dioxyde de carbone (CO_2), le méthane (CH_4), l'oxyde nitreux ou protoxyde d'azote (N_2O) et des gaz fluorés utilisés notamment pour les systèmes de réfrigération.

Risques en AMONT	Risques au sein des OPÉRATIONS PROPRES
Émissions de GES liées à la production de biens et services (production agricole, changement d'usage des sols, transformation des produits)	Fuites de gaz réfrigérants utilisés dans les systèmes froid des magasins (climatisation, frigidaires)
Émissions de GES *via* le transport des marchandises (rail, routier, aérien)	Consommations excessive d'énergie carbonée pour le fonctionnement des magasins et entrepôts
Utilisation d'énergie excessive et fuites de fluides réfrigérants sur la chaîne de froid et de production des produits	

Consommation des ressources marines et dégradation des écosystèmes marins

Définition : La surexploitation de la ressource marine, la dégradation des fonds marins ou la pollution des mers et océans (en particulier liée au plastique) peuvent avoir un impact considérable sur les habitats marins en réduisant les ressources et en dégradant les écosystèmes. Les entreprises alimentaires dépendent des écosystèmes marins et de leurs services écosystémiques tels que la régulation du climat, la production de nourriture et de matières premières.

Risques en AMONT
Rejets dans les océans de matériaux et substances polluants, notamment de plastiques, utilisés pour la transformation des produits et emballages
Extraction, utilisation et surexploitation des ressources marines pour la pêche
Destruction des habitats *via* les techniques de pêche utilisées (ex : chalutage)

Gaspillage et défaut de gestion des déchets

Définition : Un déchet est défini comme toute substance ou objet que l'entreprise détentrice rejette ou a l'intention ou l'obligation de rejeter (y compris les déchets alimentaires). Le rejet de déchets peut engendrer des effets négatifs sur l'environnement et la santé par l'exploitation excessive des ressources naturelles, la pollution causée par les déchets non recyclables ou le mauvais traitement des déchets, le gaspillage alimentaire et l'émission de gaz à effet de serre.

Risques en AMONT	Risques au sein des OPÉRATIONS PROPRES
Production excessive et défaut de tri des déchets sur l'amont agricole et au sein des processus de transformation des matières premières, des produits et emballages	Production excessive et défaut de tri de déchets par les entrepôts, magasins et pour l'immobilier (construction et rénovation)
Gaspillage alimentaire et non-alimentaire sur la chaîne de production (gaspillage des ressources, produits jetés sur l'exploitation agricole et dans les usines de transformation)	Gaspillage alimentaire et non-alimentaire sur sites liés à une mauvaise gestion des stocks, des promotions et des invendus
Production de déchets et gaspillage sur la chaîne logistique pour non respect de la chaîne du froid, mauvaise gestion des stocks et des livraisons, retrait/rappel de produits	

Déforestation et contribution au changement d'affectation des sols

Définition : La déforestation est le phénomène de réduction des surfaces de forêt pour libérer des terres pour d'autres activités ou directement utiliser la ressource forestière. Le changement d'affectation des sols est plus largement le processus de remplacement d'un type de sol ou de végétation pour répondre à des besoins humains tels que l'agriculture ou l'urbanisation. Les deux processus contribuent particulièrement au changement climatique, à la perte de biodiversité de part la perte d'habitat naturel.

Enjeux en AMONT

Déforestation liée à l'approvisionnement en matières premières sensibles (cacao, huile de palme, bois et papier, bœuf au Brésil, etc.)

Déforestation indirecte liée à la production de certains produits, notamment les produits animaux utilisant du soja pour l'alimentation animale

Conversion d'écosystèmes liés à la production agricole de certaines matières premières sensibles, notamment le soja utilisé pour l'alimentation animale

Émission de microplastiques

Définition : Les microplastiques désignent des particules de plastique générées ou utilisées au cours des processus de production, qui peuvent quitter les installations de l'entreprise sous forme d'émissions, de produits ou de parties de produits ou de services. Ces microplastiques peuvent être produits involontairement lorsque de plus gros morceaux de plastique, tels que les pneus de voiture ou les textiles synthétiques, s'usent, ou être délibérément fabriqués et ajoutés à des produits à des fins spécifiques.

Risques en AMONT

Émission de microplastiques lors de la production agricole ou la transformation des produits (bâches en plastiques, etc.)

Émission de microplastiques par les pneus lors du transport de marchandises

Utilisation excessive de plastiques dans la composition des produits et emballages (textile, etc.) générant des microplastiques.

Risques au sein des OPÉRATIONS PROPRES

Utilisation excessive d'emballages plastiques pour le conditionnement et la vente en magasins (économats) et pour le stockage des produits

Consommation des ressources d'énergie

Définition : L'énergie couvre tous les types de production et de consommation d'énergie, qu'elle soit renouvelable, y compris le biogaz et la biomasse, ou non renouvelable. L'utilisation excessive d'énergie, ou encore la promotion des énergies fortement carbonées a un impact important sur les émissions de gaz à effet de serre. L'achat d'énergie verte – énergie provenant uniquement de sources renouvelables (hydraulique, éolien, solaire, géothermie, etc.) – est un enjeu majeur de la transition énergétique.

Risques en AMONT

Consommation d'énergie carbonée excessive pour la production agricole, pour la transformation des produits, pour le transport des produits

Défaut de développement de filières pour l'approvisionnement en énergies renouvelables

Risques au sein des OPÉRATIONS PROPRES

Consommation excessive d'énergie des magasins et dépendance aux énergies carbonées

Promotion des carburants fossiles et manque de contribution à la transition vers une mobilité bas carbone (véhicules électriques, mobilité douce, etc.)

Émissions de polluants impactant les organismes vivants et les ressources alimentaires

Définition : La pollution détruit les habitats naturels et la biodiversité qui y réside, en dégradant les ressources alimentaires. Il existe deux types de pollution : (1) la pollution accidentelle provoquée par la manipulation et le stockage de produits dangereux pour l'environnement (fuites mineures/majeures) et (2) la pollution historique qui est le risque de pollution lié aux activités historiques des sites qui auraient pu générer de la pollution.

Risques en AMONT

Usage de pesticides et engrais, gestion des effluents d'élevage, utilisation d'antibiotiques dans l'élevage

Diffusion des OGMs dans la nature, fuite d'espèces d'élevage et leurs maladies vers la nature

Procédés de traitement des matières premières, de transformation des produits et emballages utilisant des substances polluantes (ex : usines textiles, tanneries, procédés industriels polluants)

Pollution liée au transport des marchandises (routier, aérien)

Consommation d'eau

Définition : L'usage de l'eau dans l'entreprise et au sein de la chaîne de valeur inclut la somme de (1) toutes les eaux puisées dans le périmètre de l'entreprise ou des exploitations agricoles pour un usage quelconque, (2) la quantité d'eau prélevée qui n'a pas été rejetée dans le milieu aquatique ou à un tiers au cours de l'exercice, (3) ainsi que la quantité totale d'eau prélevée à sa source.

Enjeux en AMONT

Consommation d'eau pour le traitement des matières premières, la transformation des produits et emballages

Consommation d'eau pour la production agricole

Enjeux au sein des OPÉRATIONS PROPRES

Consommation d'eau excessive pour les magasins et entrepôts

2.2.3.3.2 Analyse des risques Droits de l'Homme identifiés

Conditions de travail inadéquates

Définition : Les conditions de travail désignent l'ensemble des éléments qui contribuent à garantir un environnement de travail juste et équitable pour chaque travailleur, en favorisant la sécurité, l'intégrité physique et mentale et le bien-être au travail. Des conditions de travail inadéquates comprennent différents aspects tels que les horaires de travail trop importants ou non respectés, un environnement de travail inadapté mettant en danger la santé et la sécurité des travailleurs, un contrat de travail précaire et le non-respect d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Risques en AMONT

Non-respect du bien-être au travail, organisation du travail (temps de travail, travail de nuit, impact des restructurations), équilibre vie privée/vie professionnelle et risque de stress.

Contrat de travail précaire et insuffisance des prestations sociales (rupture de contrat en cas de congés maladie, invalidité, retraite ou contrainte familiale).

Environnement de travail détérioré : insalubrité, pénibilité du travail, températures extrêmes, manque d'ergonomie

Travail forcé

Définition : Le travail forcé est assimilable à un travail effectué sous contrainte. Il s'agit de situations où des individus sont forcés de travailler, que ce soit par l'utilisation de la violence, l'intimidation, la manipulation de personnes endettées, la confiscation de documents d'identité ou des menaces de signalement aux autorités de l'immigration ou par des moyens plus subtils.

Risques en AMONT

Recrutement forcé ou obligatoire

Rétention des papiers d'identité, menaces sur personne en situation irrégulière

Retenue ou non-paiement des salaires, servitude pour dettes

Non paiement de salaires décents

Définition : Le non-paiement d'un salaire décent implique : (1) le non-respect du salaire minimum fixé par la réglementation locale, (2) la dégradation des conditions de vie du travailleur et de sa famille, notamment en termes de nourriture, d'eau, de logement, d'éducation, de soins de santé, de transport, d'habillement et d'autres besoins essentiels, y compris la préparation aux événements imprévus.

Risques en AMONT

Conditions de vie dégradées pour le travailleur et sa famille

Rémunération en dessous du seuil de pauvreté et/ou du salaire minimum, absence d'avantages et de primes pour les travailleurs

Mauvaise répartition de la valeur entre les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement, notamment pour les agriculteurs et travailleurs agricoles

Travail illégal

Définition : Le travail illégal est une activité effectuée en dehors du cadre de la loi, caractérisée par exemple par des heures de travail non payées, l'absence de contrats de travail, des salariés non déclarés, des contrats écrits dans une langue non comprise, ainsi que le travail de ressortissants étrangers sans papiers.

Risques en AMONT

Heures de travail non payées

Absence de contrats de travail, contrat dans une langue non comprise

Salariés non déclarés, travail des ressortissants étrangers sans papiers

Inégalité de traitement et discriminations

Définition : Les inégalités de traitement désignent des situations au cours desquelles des personnes sont traitées sans dignité et avec irrespect, en raison d'une distinction de race, de couleur de peau, de religion, de sexe, d'orientation sexuelle, d'âge, de handicap, d'opinions politiques, d'origine nationale ou sociale, ou de toute autre caractéristique personnelle. Cela implique que tous les individus ne bénéficient pas des mêmes droits, des mêmes opportunités, et ne sont pas soumis aux mêmes règles et conditions, source de discrimination.

Risques en AMONT

Inégalité femmes/hommes, inégalité de rémunération

Refus d'employer et/ou non-intégration des personnes en situation de handicap chez les fournisseurs

Violence, harcèlement sexuel et moral et les discriminations sur le lieu de travail

Mauvaises inclusions et diversité culturelle, sociale, économique, générationnelle, respect des opinions politiques, des religions, des orientations sexuelles pour les employés et les clients

Risques au sein des OPÉRATIONS PROPRES

Inégalité femmes hommes, notamment concernant la rémunération et parité dans le management et les postes de direction

Refus d'employer et/ou non-intégration de personnes en situation de handicap au sein des employés, accessibilité des magasins aux clients en situation de handicap

Mauvaises inclusions et représentation de la diversité culturelle, sociale, économique, générationnelle, respect des opinions politiques, des religions, des orientations sexuelles pour les employés et les clients

Racisme au sein des effectifs et envers les clients (notamment au Brésil), harcèlement et discriminations

2.2.3.3.3 Analyse des risques santé et sécurité identifiés

Atteinte à la santé et à la sécurité des employés

Définition : la santé et la sécurité au travail visent différents objectifs précis, destinés à protéger les intérêts des salariés. Le premier objectif consiste à maintenir un haut degré de bien-être physique, mental et social des salariés. Le deuxième enjeu de la santé au travail a pour but de prévenir les risques auxquels sont exposés les employés sur leur lieu de travail et ainsi les protéger de tous dommages. Le dernier objectif est de maintenir les salariés dans un emploi adapté à leurs capacités physiologiques et psychologiques.

Risques en AMONT	Risques au sein des OPÉRATIONS PROPRES
Mauvaises gestions des tâches des salariés dans les industries à risques (textiles, construction, aciéries) et autres fournisseurs dans la grande distribution (manipulations répétitives, horaires décalés, exposition à la pollution) exposant à des TMS et RPS	Mauvaise gestion des tâches des salariés (manipulations répétitives, horaires décalés, exposition à la pollution, au froid) exposant à des TMS et RPS, ou facteurs de pénibilité.
Blessures intentionnelles causées par un tiers (agressions, vols, braquages…)	Blessures intentionnelles causées par un tiers (agressions, vols, braquages…).
Mauvaise gestion des épidémies et pandémies	Mauvaise gestion des épidémies et pandémies.
	Accidents du travail dans les magasins liés à des opérations risquées : manutention d'engins électriques, opérations de chargement et déchargement des camions, manipulation d'outils tranchants, brûlures et projections d'huile lors de la cuisson.
	Accidents du travail dans les entrepôts : entreposage des palettes en hauteur et croisements entre les engins en circulation et les piétons, manutention d'engins électriques.

Atteinte à la santé des consommateurs par un défaut de qualité, conformité ou sécurité des produits

Définition : la santé et la sécurité au travail visent différents objectifs précis, destinés à protéger les intérêts des salariés. Le premier objectif consiste à maintenir un haut degré de bien-être physique, mental et social des salariés. Le deuxième enjeu de la santé au travail a pour but de prévenir les risques auxquels sont exposés les employés sur leur lieu de travail et ainsi les protéger de tous dommages. Le dernier objectif est de maintenir les salariés dans un emploi adapté à leurs capacités physiologiques et psychologiques.

Risques les CONSOMMATEURS
Inefficacité des plans de contrôle pour garantir la qualité et la conformité des produits
Mauvaise gestion des épidémies et des pandémies.
Défaillance dans le dispositif de retrait-rappel entraînant une mauvaise gestion des alertes.
Défaut de qualité et d'hygiène en magasins (mauvaise gestion de la chaîne du froid et des dates de péremption notamment).

2.2.4 PRÉSENTATION DES MESURES D'ÉVALUATION DES RISQUES

Après avoir identifié les risques d'atteinte à la santé et à la sécurité, aux Droits de l'Homme et à l'environnement, Carrefour procède à l'évaluation régulière de la maîtrise de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie.

MESURES D'ÉVALUATION DES RISQUES	ACTIONS MENÉES	FRÉQUENCE
Mesures d'évaluation des risques d'atteinte à la santé et à la sécurité		
Chez Carrefour		
Audit pour la santé et la sécurité des travailleurs	Les audits portant sur la santé et la sécurité des employés en magasin et en entrepôt sont menés par le contrôle interne. Ces audits ont pour objectif de contrôler l'application des procédures concernant la santé et la sécurité au travail et l'application des bonnes pratiques et respect de nos obligations réglementaires.	Audits magasins : 2 fois par an
	Évaluation des risques d'atteinte à la santé et la sécurité par unité de travail *via* notamment des analyses réalisées avec les équipes de prévention depuis plusieurs années. Celles-ci ont identifié les situations dangereuses et les mesures de prévention à associer. Ces études démontrent que les risques de Carrefour en termes d'accidents du travail se trouvent principalement en magasin et en entrepôt.	Annuelle
Chez les consommateurs		
Certifications, labels et allégations	Carrefour a recours à des certifications de tierces parties, qui apportent une garantie sur des chaînes d'approvisionnement complexes, pour lesquelles la traçabilité complète des matières premières n'est pas toujours disponible. Pour apposer le label sur ses produits, le fournisseur doit remplir un cahier des charges spécifique qui sera vérifié et validé par un organisme tiers avant obtention de la certification. Les produits certifiés attestent alors de leur qualité supérieure et informent les consommateurs sur leurs caractéristiques certifiées. La certification peut également être un moyen de réduire les impacts environnementaux et sociaux liés à l'approvisionnement des matières premières à risque. Elle rencontre cependant des limites, la transformation du marché n'étant pas toujours rapide. C'est pourquoi Carrefour cherche à diversifier les solutions pour améliorer la traçabilité des matières premières. Afin d'assurer que la provenance de la viande bovine distribuée au Brésil ne contribue pas à la déforestation, Carrefour a recours à un outil de géomonitoring qui surveille par satellite des parcelles d'élevage. Là où la certification donne lieu à une garantie *a posteriori*, le géomonitoring contrôle en temps réel le respect du cahier des charges défini par Carrefour. Le Groupe étudie le recours à ces outils pour d'autres types de productions agricoles. La certification, les labels et allégations sont aussi un moyen efficace de lutter contre la contrefaçon alimentaire. Le Groupe s'est donc appuyé sur ces différents moyens de preuve pour déployer des mesures préventives de lutte contre la contrefaçon alimentaire. En effet, dans le cadre des référentiels de certification reconnus par Carrefour, les fournisseurs sont auditionnés sur l'existence et la mise en œuvre d'un plan de réduction de la fraude alimentaire. Le processus doit définir les exigences sur quand, où et comment réduire les activités frauduleuses identifiées par une évaluation de la vulnérabilité à la fraude alimentaire. Le plan qui en résulte définit les mesures et les contrôles requis pour pouvoir réduire efficacement les risques identifiés. Les mesures de maîtrise à mettre en place peuvent varier en fonction de la nature de : ■ la fraude alimentaire (substitution, étiquetage erroné, adultération ou contrefaçon) ; ■ la méthode de détection ; ■ le type de surveillance (inspection, audit, analytique, certification de produit) ; ■ la source des matières premières et des matériaux d'emballage.	-

MESURES D'ÉVALUATION DES RISQUES	ACTIONS MENÉES	FRÉQUENCE
Mesures d'évaluation des risques d'atteinte aux Droits de l'Homme		
Chez Carrefour		
Certifications sociales	Labellisation GEEIS pour évaluer et valoriser les entreprises ayant une démarche volontariste en matière d'égalité professionnelle à travers le monde. Les pays intégrés du groupe Carrefour sont audités par Bureau Veritas au regard du référentiel GEEIS. Depuis 2022, tous les pays du groupe Carrefour sont labellisés GEEIS.	**Audit de suivi** : tous les deux ans **Audit de renouvellement** : tous les quatre ans.
Au sein de la chaîne de valeur		
Audits sociaux pour les fournisseurs de produits contrôlés	Des audits sociaux externes sont réalisés pour les fournisseurs directs de produits contrôlés en fonction du niveau de risque identifié pour le fournisseur en question. Des audits peuvent également être exigés pour les fournisseurs indirects selon les cas. Plusieurs niveaux d'analyse interviennent dans l'identification du niveau de risque des fournisseurs, le premier niveau d'analyse se référant à la cartographie des géographies à risque : ■ dans les pays identifiés comme à risque, Carrefour met en place des contrôles systématiques avec un objectif de couverture par des audits sociaux de 100 % des usines fabriquant les produits à ses marques ; ■ pour les fournisseurs situés en pays à risque faible, le système de contrôle est adapté à l'activité, aux problématiques locales et aux pratiques des usines, l'audit externe n'étant pas systématique. ■ pour les filières identifiées comme à risque sur la base de l'analyse des matières premières et des étapes de production, des garanties supplémentaires sont demandées. Si le fournisseur est identifié comme à risque, des audits sociaux sont réalisés. ■ lorsque la filière n'est pas à risque, le fournisseur doit *a minima* signer la Charte d'engagement fournisseurs (voir section 2.1.5.3). Des audits sociaux peuvent être demandés par les équipes de Carrefour au cas par cas. Ces audits sont réalisés par une tierce partie selon les standards ICS ou BSCI. Le processus intègre plusieurs étapes : ■ 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. Les principales non-conformités rencontrées dans le parc de fournisseurs de Carrefour sont la durée du temps de travail, le niveau de rémunération, la santé et la sécurité des travailleurs. Les audits tierce partie ainsi que les visites fournisseurs donnent lieu à des plans d'action visant à remédier aux atteintes constatées, quelle que soit leur gravité. Ce plan d'action doit être mis en place par le fournisseur dans un délai défini, sa mise en œuvre est contrôlée par des audits de suivi. Si les conclusions d'un audit réalisé chez un fournisseur de Carrefour comportent un point de non-conformité critique, Carrefour est informé dans les 48 heures. Ces alertes concernent notamment le travail d'enfants, le travail forcé, des mesures disciplinaires, les tentatives de corruption, de falsification de documents ou des conditions de sécurité mettant en danger la vie des travailleurs. Une action immédiate est alors diligentée par Carrefour et/ou le fournisseur. Des formations ou un accompagnement spécifique peuvent être réalisés par les équipes de Carrefour auprès des fournisseurs lorsque les non-conformités constatées le nécessitent. Les éléments de santé et sécurité ainsi que le traitement de l'eau sont intégrés dans les processus de contrôle de la conformité sociale de Carrefour.	Annuelle

MESURES D'ÉVALUATION DES RISQUES	ACTIONS MENÉES	FRÉQUENCE
Mesures d'évaluations de risques d'atteinte à l'environnement		
Chez Carrefour		
Reporting	Un reporting trimestriel est réalisé pour évaluer les impacts de sites en matière de climat (émissions liées aux fluides réfrigérants, consommations d'énergie), de déchets (suivi de la démarque pouvant générer du gaspillage alimentaire, le taux de valorisation des déchets, etc.). Des audits sont réalisés par un organisme tiers indépendant annuellement pour attester de la fiabilité des données consolidées pour le Groupe.	Trimestrielle
Évaluation régulière des impacts et dépendances	Le Groupe a lancé en 2022 le programme d'engagement SBTN, qui a permis à Carrefour de réaliser une première cartographie de ses impacts et dépendances à la biodiversité en fonction de ses activités. Cette cartographie a permis de réaliser des zooms sur certaines commodités qui impactent plus la biodiversité que d'autres, et devrait, à terme, nous servir de base pour déterminer un plan d'action basé sur des objectifs scientifiques. Une évaluation régulière des impacts et dépendances à la biodiversité sera mise en place.	-
Certifications	En Europe, la France, l'Italie et la Belgique sont certifiés ISO 50001 pour leurs magasins intégrés (hypermarchés et supermarchés) ainsi que pour leurs sièges et entrepôts. Cela représente 35 % de la surface de vente des magasins hypermarchés et supermarchés intégrés du Groupe.	Renouvellement tous les 3 ans *via* un audit
	Toutes les constructions de nouveaux centres commerciaux et des expansions du groupe Carrefour sont certifiés BREEAM et les certifications BREEAM *In-Use* seront déployées en France sur 100 % des sites à fin 2025.	Renouvellement tous les 3 ans *via* un audit
Au sein de la chaîne de valeur		
Audits des fournisseurs dans les filières textiles	**Programme *Clean Water Project* :** programme global établi pour réduire les impacts environnementaux des usines fournisseurs de Carrefour. Ce programme s'adresse en priorité aux industries textiles consommatrices d'eau, qui utilisent de l'eau et des produits chimiques pour leur processus de production. Il est conçu par les équipes de développement durable de Carrefour Global Sourcing et vise à sensibiliser, former et contrôler les fournisseurs sur la gestion et l'efficience des processus consommateurs d'eau et de produits chimiques. Le *Clean water project* comprend notamment un programme de formation et d'audit sur le management des produits chimiques, un programme environnemental en Chine en collaboration avec l'Institute of public & environmental affairs (IPE) et un programme de certification des tanneries. Ce programme comprend un programme de formation et d'audit sur le management des produits chimiques, un programme environnemental en Chine en collaboration avec l'*Institute of Public & Environmental affairs* (IPE) et un programme de certification des tanneries. Réalisé en Inde et au Bangladesh, avec le support des audits produits chimiques, et en Chine avec le support IPE.	Annuelle
	***Carrefour chemical guidebook* :** au Bangladesh et en Inde, Carrefour Global Sourcing a émis des lignes directrices sur la gestion des produits chimiques en usine : achat, stock, utilisation et rejet. Appelés *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, de la gestion des produits chimiques et de la bonne application du standard promu par *Business for social responsibility* (BSR). Les fournisseurs sont contrôlés sur la base d'un audit chimique effectué par une société tierce et visant à contrôler cinq chapitres : la gestion des produits chimiques, la manipulation des produits chimiques, le traitement des eaux usées, la gestion des sédiments et la gestion efficiente de la consommation d'eau. Les fournisseurs contrôlés sont les fournisseurs intégrés en teinture et pour les opérations de lavage.	Annuelle

MESURES D'ÉVALUATION DES RISQUES	ACTIONS MENÉES	FRÉQUENCE
Notation RSE des fournisseurs dans les filières textiles	Depuis 2019, l'évaluation des fournisseurs textiles a intégré une notation RSE, en plus de l'évaluation habituelle incluant les notations commerciales, qualité et livraisons (*supply-chain*). Cette notation RSE comprend les résultats d'audits sociaux, d'évaluations et alertes sur l'environnement, la gestion des fournisseurs de fournisseurs, la traçabilité des composants, les certifications des fournisseurs et les bonnes pratiques sociales (au-delà de la conformité réglementaire). Les équipes locales de Carrefour rencontrent les fournisseurs évalués afin d'échanger sur les bonnes pratiques, les axes d'amélioration et tiennent compte de cette notation dans la sélection des fournisseurs.	Annuelle
Audits environnementaux et certifications	Des audits réguliers environnementaux sont commandités chez les fournisseurs fabriquant des produits de marques Carrefour labellisés ou certifiés et pour certains sites ou processus prioritaires présentant des risques pour l'environnement (Certifications matières premières type RSPO, FSC, MSC, PEFC, ASC, Bio, etc., audit des cahiers des charges des produits Filières Qualité Carrefour).	Annuelle
	Une comptabilité climat a été instaurée en 2019 sur les chaînes d'approvisionnement afin de déterminer les postes et les sources les plus émissives. Le Groupe travaille à affiner cette comptabilité en collaboration avec ses fournisseurs dans le cadre du pacte pour la transition alimentaire (voir section 2.1.8 Les travailleurs dans la chaîne de valeur).	Annuelle
	Retailer Cocoa Collaboration : la mise en œuvre de ce programme annuel d'évaluation permet de : ■ mesurer les progrès des négociants de cacao vis-à-vis des huit principes fondamentaux de l'Initiative Cacao et Forêts (CFI) ; ■ s'aligner collectivement sur une méthode d'évaluation entre distributeurs ; ■ prendre des décisions plus éclairées en matière d'approvisionnement en cacao.	Annuelle
	Le Groupe commercialise de plus en plus de produits durables nécessitant des certifications environnementales et sociales. Exemples : le coton biologique dont la chaîne d'approvisionnement doit être certifiée par le *Global Organic Textile Standard* (GOTS – le renouvellement s'effectue *via* un rapport d'audit) et par le label OEKO TEX Standard 100, ou encore des tanneries devant être certifiées LWG *(Leather Working Group)*.	**Certification GOTS** : Annuelle **Label OEKO TEX** : Annuelle

2.2.5 PRÉSENTATION DES MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES IDENTIFIÉS

2.2.5.1 Cadres de références généraux

Le groupe Carrefour, qui travaille avec des milliers de fournisseurs et de prestataires dans le monde, s'attache à évaluer les risques présents sur ses chaînes d'approvisionnement, à évaluer la conformité sociale et environnementale de ses fournisseurs et prestataires, ainsi qu'à promouvoir de meilleures pratiques RSE tout au long de sa chaîne de valeur. Pour cela, le Groupe a mis en place des règles d'achat, des outils et des procédures permettant de contrôler et d'accompagner ses fournisseurs dans leur mise en conformité.

Chacun des outils mis en place entend respecter les références internationales en matière de RSE.

TABLEAU 4 – CONCORDANCES DES CADRES DE RÉFÉRENCES GÉNÉRAUX AVEC LES RÉFÉRENCES INTERNATIONALES

	PRINCIPES DIRECTEURS DES NATIONS UNIES	PRINCIPES DIRECTEURS DE L'OCDE	CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'OIT	LE PACTE MONDIAL	ACCORD INTERNATIONAL UNI GLOBAL UNION	DUDH (1)
Principes éthiques de Carrefour	X	X	X	X	X	X
Code de conduite de Carrefour	X	X	X	X	X	X
Règles d'achat de Carrefour	X	X	X	X	X	X
Charte d'engagement fournisseurs et prestataires de Carrefour	X	X	X	X	X	X

(1) Déclaration Universelle des Droits de l'Homme.

Les Principes Éthiques de Carrefour : Code de conduite professionnelle

Les Principes Éthiques sont diffusés à l'ensemble des collaborateurs de Carrefour et signés par tout nouvel arrivant. Ils ont pour objectif de formaliser le cadre éthique dans lequel l'ensemble des collaborateurs du Groupe doivent exercer leur activité professionnelle au quotidien.

Les Principes Éthiques sont les suivants :

Respecter la diversité

Contribuer à un environnement de travail sûr et sain

Privilégier le dialogue social

Refuser tout harcèlement et toute discrimination

Sélectionner et traiter les fournisseurs avec objectivité et loyauté

Développer des relations commerciales transparentes

Respecter les engagements vis-à-vis de nos partenaires

S'interdire toute entente ou pratique déloyale

Assurer la sécurité des personnes et des biens

Protéger les ressources et le patrimoine de l'entreprise

Garantir la confidentialité

Préserver l'environnement

Être intègre, individuellement et collectivement

Fournir un reporting fiable et fidèle

Éviter les conflits d'intérêts

Refuser toute forme de corruption

Source : *https://secure.ethicspoint.eu/domain/media/fr/gui/102586/code.pdf*

Les règles d'achat

Pour retranscrire au mieux sa politique RSE et sa raison d'être au sein de ses achats, Carrefour a écrit et déployé dans tous ses pays des règles d'achat en matière de transition alimentaire. Ces règles constituent un ensemble de mesures de prévention sur certaines matières premières pour limiter les risques sociaux et environnementaux par le biais de certifications ou d'accompagnement de sa chaîne de valeur.

Les règles d'achat encadrent la conformité sociale et environnementale des achats des produits contrôlés. Il existe 11 règles d'achats pour la RSE et la transition alimentaire au niveau du Groupe qui intègrent des exigences sociales, environnementales et éthiques et des objectifs RSE. Elles sont venues compléter les différentes initiatives déjà présentes au sein des pays et stipulent notamment :

- la signature par les fournisseurs d'une Charte d'engagement (voir paragraphe suivant) ;
- le processus et les règles de conformité des audits sociaux ;
- la nomination, par les entités d'achat du Groupe, d'une personne en charge de la conformité sociale et environnementale ;
- un plan d'action visant la conformité aux règles d'achat spécifiques sur les étapes de productions ;
- et les matières premières sensibles.

Les règles d'achat font l'objet d'un système de contrôle interne. L'Audit interne vérifie la qualité du dispositif global mis en place par Carrefour pour atteindre ses objectifs, notamment par l'existence de règles dédiées, la bonne connaissance et le pilotage par les équipes marchandises ou l'existence de procédures de contrôle par les équipes qualité.

La Charte d'engagement fournisseurs et prestataires

La Charte d'engagement fournisseurs et prestataires de services est une partie intégrante des contrats d'achats dans tous les pays pour les produits contrôlés et les achats non marchands. Elle comporte neuf chapitres portant sur les Droits de l'Homme, l'éthique et l'environnement : interdiction du travail forcé et obligatoire, interdiction du travail des enfants, respect de la liberté d'association et reconnaissance effective du droit à la négociation collective, interdiction de toute discrimination, de harcèlement et de violence, santé et sécurité des travailleurs, salaires décents, avantages et conditions d'emploi, durée de travail, principes éthiques et respect de l'environnement.

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

2.2.5.2 Mesures de prévention et d'atténuation mises en place

Le tableau ci-dessous présente les plans d'actions et indicateurs de performance pour les risques prioritaires relativement à la cartographie des risques (voir section 2.2.2.2 Résultat de la cartographie des risques).

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE	RÉSULTAT[1]
Environnement		
Émissions amont de gaz à effet de serre	Chez Carrefour : **Réduction des émissions liées aux fluides réfrigérants et à la consommation d'énergie en magasins** : Carrefour a mobilisé les 8 pays intégrés sur une liste de 5 actions et technologies prioritaires recommandées dans leurs magasins : ■ substitution des fluides hydrofluorocarbures (HFC) à fort pouvoir réchauffant pour la production de froid commercial ; ■ installation de portes fermées sur les meubles de froid positif pour limiter les fuites de fluides frigorigènes ; ■ usage de variateurs électroniques de vitesse ; ■ utilisation de compteurs divisionnaires et éclairage LED basse consommation ; ■ diminution des émissions de CO_2 liées aux fluides réfrigérants grâce à la suppression progressive des gaz frigorifiques hydrofluorocarbures (HFC) et la limitation des fuites de fluides frigorigènes. Au sein de la chaîne de valeur : **Engagement des fournisseurs de marques propres et de marques nationales par le Groupe à réduire leurs émissions de GES** : Le projet 20 Mégatonnes, lancé en 2020, encourage les fournisseurs à prendre des engagements de réduction de leurs propres émissions, à mesurer leurs progrès, à impliquer les consommateurs en leur proposant des alternatives plus faiblement émettrices de CO_2. Le Groupe a enjoint le TOP 100 de ses fournisseurs à se doter d'une trajectoire 1,5°C d'ici 2026 et s'est engagé à les déréférencer s'ils ne respectent pas cette condition. En 2023, une convention *Road to 1,5°C* a été organisée pour inspirer et créer une dynamique autour de l'objectif du TOP 100 fournisseurs. L'objectif de cette convention était de permettre à chaque fournisseur de connaître des étapes clés pour se doter d'une trajectoire 1,5°C et d'identifier les bonnes pratiques du secteur. La direction Marchandises du Groupe a aussi bénéficié d'une formation sur le changement climatique et l'engagement des fournisseurs. La formation a permis de fournir des outils de connaissance à tous les directeurs de marchandises afin qu'ils puissent gérer au mieux leurs futures discussions avec les principaux partenaires du Groupe. **Agriculture bas carbone** : Carrefour développe l'approvisionnement responsable et pour réduire l'impact climatique des produits de ses marques propres. Le Groupe s'engage à lutter contre la déforestation, à développer les pratiques agro-écologiques au sein de ses Filières Qualité Carrefour. Ces pratiques – réduction des pesticides et des engrais azotés, techniques de conservation des sols, etc. – permettent très souvent de baisser les émissions CO_2 liées à la production agricole. Carrefour travaille à la mise en place d'une stratégie « Agriculture et climat ». Enfin, le Groupe développe des initiatives permettant de promouvoir la consommation de produits locaux. Ainsi, Carrefour a lancé le projet 0 km incitant les magasins à référencer et présenter une gamme de produits de moins de 30 km ou encore la fête du local dans tous les formats Carrefour en France qui permet de valoriser les produits et savoir-faire locaux, au moyen d'animations et de dégustations en magasins.	Nombre de fournisseurs au sein du Pacte Transition Alimentaire : **2023 :** 306 **2022 :** 204 **Évolution :** 50 % Nombre de fournisseurs du TOP 100 certifiés 1,5°C par SBTi : **2023 :** 44 % **2022 :** 27 % **Évolution :** 17 pts Nombre de fournisseurs engagés dans le projet 20 Mégatonnes : **2023 :** 78 **2022 :** 51 **Évolution :** 53% Nombre de producteurs partenaires[2] : **2023 :** 46 013 **2022 :** 37 756 **Évolution :** 22%

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE	RÉSULTAT[1]
Émissions amont de gaz à effet de serre	**Carburants et mobilité verte** : Le Groupe poursuit le déploiement d'infrastructures de recharge pour véhicules électriques sur les parkings de ses hypermarchés et supermarchés en France. Carrefour déploie aussi des stations hydrogène en Île-de-France *via* un partenariat passé entre Carrefour et HysetCo. Ce partenariat concerne le déploiement de cinq stations de distribution en Île-de-France d'ici à l'été 2024. En 2023, Carrefour et Uber ont également annoncé un partenariat visant à améliorer l'accessibilité, le coût et l'expérience de recharge pour les chauffeurs de VTC utilisant des véhicules électriques. Les chauffeurs bénéficieront de tarifs préférentiels sur le réseau Carrefour Énergies à partir de janvier 2024 en France. **Alimentation végétale** : Fort de sa raison d'être en faveur de la transition alimentaire pour tous, Carrefour a accéléré le développement de l'alimentation végétale. Carrefour déploie une stratégie basée sur : ■ une offre de produits complète et innovante : à travers sa marque Carrefour Veggie, 100 % végétarienne, certifiée v-label et accessible à tous, Carrefour a initié le développement de son offre d'alternatives végétales et de légumineuses. Carrefour développe également une offre de protéines et alternatives végétales au travers de ses autres marques ; ■ la collaboration avec les fournisseurs : Carrefour a lancé une coalition internationale pour accélérer les ventes d'alternatives végétales avec 7 industriels (Danone, Unilever, Bel, Andros, Bonduelle, Nutrition & Santé, Savencia). Cette coalition s'engage à réaliser 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires sur les alternatives végétales d'ici 2026, à travers un ensemble d'actions communes ; ■ une mécanique promotionnelle pour inciter à la consommation de protéines végétales : Carrefour a co-déployé avec Danone, l'opération « Lundi c'est veggie mais aussi le mardi, mercredi… ». Cette campagne se donne pour objectif de promouvoir l'alimentation saine (Nutri-Score A ou B), végétarienne ou végétalienne ; ■ une mise en avant magasins et e-commerce : pour valoriser les produits bas carbone végétariens en magasin et sur le site Internet, Carrefour a procédé à une modification de la hiérarchie d'affichage en e-commerce et a fait un travail d'identification visuel en magasin. Carrefour Belgique a soutenu, en mars 2023, le Veggie Challenge, qui a pour but d'inciter les consommateurs à manger davantage de produits végétaux pendant 20 jours. Tout au long du mois de mars, des recettes veggies ont été proposées aux clients *via* les réseaux sociaux de Carrefour. En France, en partenariat avec le WWF, Carrefour France promeut des recettes végétariennes bas carbone. Ces recettes sont relayées sur la page *https://www.carrefour.fr/recettes/manger-durable*.	

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE	RÉSULTAT[1]
Consommation des ressources marines	**Atteintes à la biodiversité liées à l'exploitation des ressources de la mer et à l'aquaculture** : Carrefour a mis en place des règles d'approvisionnement en produits de la mer reposants sur divers leviers : la création de Filière Qualité Carrefour où les produits issus de l'aquaculture respectent un cahier des charges strict, le recours à la certification (AB, MSC, ASC en autres) permettant un contrôle strict des étapes le long de la chaîne d'approvisionnement ou encore la promotion de techniques de pêche moins impactantes (sans DCP, pêche à la ligne, etc.), enfin certaines espèces protégées sont interdites à la vente chez Carrefour (tortues, requins). Aussi, Carrefour a défini un plan d'action autour de 5 grands enjeux : ■ le déploiement de Filières Qualité Carrefour (FQC) : le Groupe s'appuie sur le développement de FQC, sélectionnées et tracées jusqu'au bateau et/ou bassin d'élevage. Ces filières permettent de développer des cahiers des charges plus exigeants en partenariat avec les fournisseurs. ; ■ la suspension d'espèces sensibles : depuis plusieurs années, Carrefour a suspendu progressivement la commercialisation d'espèces sensibles comme l'esturgeon sauvage, le sabre, la dorade rose ou le pocheteau (liste non exhaustive) ; ■ les pratiques de pêche moins impactantes : Carrefour est favorable à l'application du principe de précaution concernant la pêche électrique. Tous les fournisseurs de Carrefour France ont confirmé respecté cette exclusion, pour tous les poissons vendus au rayon frais et au rayon surgelé de marque Carrefour. Carrefour France a ainsi mis en rayon plusieurs références de thon en conserve pêché à l'aide de méthodes alternatives telles que la pêche à la canne et la pêche sans dispositif de concentration de poisson (DCP). Par ailleurs, la mise en place d'une démarche « Produits côtiersé » a permis de promouvoir la pêche artisanale, en identifiant sur le rayon des produits issus de petite pêche côtière, respectant une fiche technique spécifique : ■ les pratiques d'aquaculture plus responsables : à ce titre, Carrefour interdit notamment la présence d'ingrédients issus de la pêche illégale, non reportée et non réglementée sur l'ensemble de ses produits de marque Carrefour ; interdit la présence d'OGM sur ses produits FQC ; réduit (voir met fin) à l'utilisation de traitements antibiotiques sur ses FQC ; et travaille activement sur l'alimentation des poissons d'élevage ; ■ la vigilance sur les pratiques tout au long de la chaîne de valeur de Carrefour : le Groupe effectue des audits de conformité chez ses fournisseurs directs et exige le même niveau de vigilance de leur part avec ses propres fournisseurs. Ces audits sont menés selon des normes strictes (ICS, BSCI et SA 8000). Si ces normes ne sont pas respectées, les pays fournisseurs ne peuvent être « cardés », ce qui signifie qu'ils pourraient finalement être exclus du marché de l'UE. Afin de lutter contre les pratiques illégales, Carrefour interdit l'utilisation de bateaux appartenant à des pays qui ont reçu un carton jaune ou rouge de l'UE.	**Pêche durable :** Part de produits contrôlés et de marques nationales issus d'une démarche responsable[3] : **2023 :** 57,1 % **2022 :** 34,5 % **Évolution :** 22,6 pts Part des ventes de produits contrôlés de la pêche et aquaculture issues d'une démarche responsable[4] : **2023** : 60,9% **2022** : 49,5% **Evolution** : 11,4%

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE	RÉSULTAT[1]
Gaspillage et défaut de gestion des déchets	Carrefour produit un volume important de déchets que ce soit dans ses magasins, ses centres logistiques et tout au long de sa chaîne d'approvisionnement. De même, le gaspillage alimentaire est un sujet qui concerne toute la chaîne de valeur (productio, entrepôts, magasins et consommateurs) **Gestion des déchets issus des magasins**. Le Groupe a pour objectif de prévenir la production de déchets et de valoriser 100% des déchets de ses magasins d'ici à 2025. Pour y parvenir, un travail de fond est mené avec les équipes des magasins pour identifier les bonnes pratiques et les généraliser, analyser et résoudre les dysfonctionnements. Carrefour collabore également avec les entreprises prestataires de gestion de déchets pour développer et améliorer les filières associées à chaque type de matériaux. **Réduction des impacts des emballages**. En matière d'emballages, Carrefour met en oeuvre un plan d'action fondé sur les axes suivants : ■ supprimer et réduire à la source l'utilisation d'emballages, ■ développer le réemploi et transformer l'expérience client (grâce au vrac et à la consigne), ■ amélioration de la recyclabilité des emballages mis sur le marché en cohérence avec les infrastructures de recyclage nationales (développement de filières de tri) et en développement des alternatives aux plastiques difficile à recycler.	% de réduction du gaspillage alimentaire issus des magasins (par rapport à 2016)[5] : **2023 :** (35,7) % **2022 :** (39,9) % **Évolution :** 4,2 pts Nombre d'équivalents repas distribués sous forme d'invendus alimentaires à des associations (*en millions de repas*) : **2023** : 48,7 % **2022** : 45,7 % **Évolution** : 3 pts Nombre de paniers vendus avec TGTG : **2023** : 3 904 **2022** : 3 437 **Évolution** : 13,6 % Part de déchets des magasins valorisés[6] : **2023** : 69,8 % **2022** : 74,5 % **Évolution** : (4,7) % Tonnes d'emballages mises sur le marché évitées (cumulées depuis 2017) : **2023** : 20 738 **2022** : 16 390 **Évolution** : 26,5 % Nombre de magasins équipés de Loop[7] : **2023** : 130 **2022** : 65 **Évolution** : 100 % Pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits de marque Carrefour[8] : **2023** : 69 % **2022** : 57 % **Évolution** : 12 pts Nombre de fournisseurs engagés dans le Pacte de Transition Alimentaire : **2023** : 306 **2022** : 204 **Évolution** : 50 %

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE	RÉSULTAT[1]
Déforestation et contribution au changement d'affectation des sols	Le Groupe a lancé en 2022 le programme d'engagement SBTN, qui a permis à Carrefour de réaliser une première cartographie de ses impacts et dépendances à la biodiversité en fonction de ses activités. Cette cartographie a permis de réaliser des zooms sur certaines commodités qui impactent plus la biodiversité que d'autres, et devra, à terme, nous servir de base pour déterminer un plan d'actions basé sur des objectifs scientifiques. Des cartographies concernant les matières premières à risque sont établies et mises à jour régulièrement. Le Groupe a mis en place des règles d'achat spécifiques aux matières premières, rédigées en concertation avec les parties prenantes (experts, ONG, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, etc.). Ces règles, appelées « Règles d'achat produits RSE et transition alimentaire » sont régulièrement mises à jour. Carrefour agit sur ses chaînes d'approvisionnement au travers des exigences établies pour ses fournisseurs directs et à travers son implication à différents niveaux dans le cadre de coalitions d'acteurs (ex : *Consumer Goods Forum,* SoS Cerrado manifesto, Manifeste soja français). En 2023, des plans d'actions spécifiques ont été mis en place, en lien avec le nouveau plan forêt (notamment un dispositif de sortie des zones à risques de déforestation définies en concertation avec les parties prenantes et les experts de la déforestation au Brésil). Les actions mises en œuvre concernent prioritairement les risques suivants : **Déforestation liée à la conversion de terres pour l'agriculture** : Carrefour a défini des règles précises dans le cadre de ses règles d'achat pour les matières premières sensibles dans ses approvisionnements. ■ **Huile de palme** : Carrefour a mis en place un plan d'action graduel avec ses fournisseurs de produits à marque Carrefour, fondé sur la certification RSPO afin de sécuriser cette chaîne d'approvisionnement dans l'ensemble des pays intégrés du Groupe. Dans un premier temps, en exigeant de ses fournisseurs une matière première certifiée *mass balance* en 2020, puis en relevant l'exigence au niveau ségrégé afin d'assurer une traçabilité complète de la plantation au consommateur d'ici 2022. Par ailleurs, Carrefour substitue l'huile de palme présente dans ses produits à marque Carrefour lorsque cela améliore le profil nutritionnel du produit ou répond aux attentes des consommateurs ; ■ **Bois papier** : Carrefour a mis en place un contrôle des approvisionnements fondé sur une analyse des risques des pays de production. 10 familles de produits contrôlés utilisant les volumes de bois et de papiers les plus importants sont définies comme prioritaires. Pour ces 10 familles et en fonction de l'origine des produits, différentes certifications ou niveaux de garanties sont demandés (matière recyclée, certification FSC[12], certification PEFC[13] ou audit spécifique) ; ■ **Soja** : Afin de réduire l'impact du soja sur les forêts et les écosystèmes Carrefour agit à plusieurs niveaux : sur ses propres approvisionnements, en collaboration avec les acteurs de la chaîne d'approvisionnement ainsi que les parties prenantes clés pour développer des standards de marché. Dans ses propres approvisionnements, le Groupe met en œuvre les solutions suivantes : recours à du soja non OGM dont l'origine géographique est travée et non concernée par la déforestation ; développement des filières de soja locales et non OGM ; recours à de la certification Proterra ; développement de gammes végétarienne/végétalienne au travers de produits Carrefour Veggie proposant une alternative aux protéines animales ;	***Huile de palme*** : Part d'huile de palme utilisée dans les produits de marque Carrefour certifiée durable et entièrement tracée (RSPO ségréguée)[9] : **2023** : 95,3 % **2022** : 83,7 % **Évolution** : 11,6 pts Part d'huile de palme utilisée dans les produits de marque Carrefour certifiée RSPO ou équivalent[10] : **2023** : 100 % **2022** : 99,9 % **Évolution** : 0,1 pt ***Bois/papier*** : Part des ventes des produits aux marques de Carrefour, dans les 10 familles prioritaires, issus de forêts durables[11] : **2023** : 96,3 % **2022** : 90,7 % **Évolution** : 5,6 pts ***Soja*** : Part des Filières Qualité Carrefour et autres produits clés à marque Carrefour utilisant du soja zéro déforestation pour l'alimentation animale[14] : **2023** : 21,7 % **2022** : 19,7 % **Évolution** : 2,1 pts

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE	RÉSULTAT[1]
	■ **Bœuf au Brésil** : Carrefour Brésil a constitué en 2022 un Comité forêt et l'investissement de 10 millions d'euros dans la lutte contre la déforestation. Le Comité forêt réunit différents experts reconnus dans le domaine de la lutte contre la déforestation au Brésil. Leur rôle est d'accompagner Carrefour dans la définition de sa stratégie de lutte contre la déforestation, en identifiant les priorités d'action et en évaluant les progrès du Groupe dans l'atteinte de ses objectifs. Le Comité contribue également à la définition des priorités de financement pour l'investissement dans la lutte contre la déforestation. ■ Géomonitoring des fournisseurs de Carrefour Brésil et Atacadão : Pour évaluer la conformité des fermes approvisionnant directement les abattoirs fournisseurs du Groupe au Brésil, Carrefour déploie son outil de géo-monitoring. L'objectif est d'assurer le respect de cinq critères d'approvisionnement prioritaires. Les approvisionnements ne doivent pas être issus de zones de production : concernées par la déforestation ; sous embargo environnemental ; dans des unités de conservation ; sur des terres appartenant à des populations indigènes ; ou ayant recours au travail illégal. Concrètement, à travers un outil dédié, les données d'achat du Groupe sont croisées avec les cartes officielles de déforestation (en Amazonie et au Cerrado), de zones protégées et territoires des populations indigènes. Carrefour engage ses fournisseurs dans sa politique de lutte contre la déforestation et cherche à assurer la conformité des produits vendus en magasin. Carrefour agit avec ses fournisseurs sur l'identification des non-conformités auprès des éleveurs et peut prendre des décisions commerciales adaptées, le cas échéant. En complément du *geomonitoring*, Carrefour conduit une investigation en cas d'alerte reçue par ses parties prenantes. En cas de non respect de sa politique par un fournisseur, Carrefour a défini une série de mesures, allant jusqu'à la suspension des approvisionnements qui n'offrent pas les garanties et la transparence exigées par Carrefour. Dans une logique d'amélioration continue, une étude des flux marchandises est en cours pour évaluer le fonctionnement des procédures de blocage du Groupe,	***Bœuf brésilien*** : Part de fournisseurs de bœuf brésilien géo monitorés (système permettant de monitorer les fermes qui approvisionnent directement les abattoirs) et conformes à la politique Forêt du Groupe ou engagés dans une politique ambitieuse de lutte contre la déforestation : **2023** : 100 % **2022** : 89,7 % **Évolution** : 10,3 pts

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE	RÉSULTAT[1]
	Engagement des grands producteurs de viande et réduction des risques liés aux fermes indirectes : Carrefour Brésil a renforcé sa politique en partageant avec l'ensemble de ses fournisseurs de bœuf au Brésil un *termo e compromisso* proposant un engagement commun. Ce document décrit les règles à respecter par les fournisseurs dans leur chaîne d'approvisionnement directe et indirecte, la vérification mise en place et les conséquences du non-respect de ces règles. Chaque fournisseur est sollicité individuellement pour signer cet accord. À cette approche individuelle, s'est ajoutée une démarche collective auprès des producteurs de bœuf : Carrefour a soutenu la création d'un groupe de travail sur le bœuf dans le cadre du Consumer Goods Forum. Un des objectifs de cette coalition est d'engager des actions concrètes et collectives sur le monitoring des fournisseurs indirects. Dans ce cadre, Carrefour souhaite pouvoir évaluer les abattoirs sur leur capacité à déployer des solutions sur leurs fournisseurs indirects. Carrefour Brésil travaille également avec National Wildlife Federation pour engager un travail de traçabilité avec deux de ses fournisseurs présents dans les États prioritaires du Mato Grosso et du Pará. Il s'agit de l'unique pilote existant à ce jour sur la traçabilité des fournisseurs indirects. ■ **Cacao** : Carrefour accompagne l'ensemble de ses fournisseurs dans l'atteinte de ses objectifs en définissant une Charte d'engagement cacao Elle décrit des exigences notamment autour de la lutte contre la déforestation et de la traçabilité et transparence. Aussi, le Groupe est partenaire du programme Transparence Cacao de CÉMOI depuis sa création. Ce programme contribue à la lutte contre la déforestation ainsi qu'à l'amélioration des conditions de vie et de travail des planteurs autour de la culture du cacao. ■ **Textile** : Le Groupe s'est fixé plusieurs objectifs pour assurer que les matières premières textiles utilisées pour ses produits à marque propre ne contribuent pas à la déforestation (lyocell, viscose par exemple) et respecte le bien-être animal. Par ailleurs, en 2019, le Groupe a rejoint le Fashion Pact. Les objectifs de ce pacte sont fondés sur des critères scientifiques et se concentrent sur 3 domaines d'actions : enrayer le réchauffement climatique, restaurer les écosystèmes et préserver les espèces clés, protéger les océans. Pour contribuer à créer des standards internationaux en matière de lutte contre la déforestation et à généraliser les bonnes pratiques, Carrefour a pris la co-direction de la Coalition Forêt du Consumer Goods Forum et est membre des groupes de travail spécifiques à l'huile de palme, le bœuf et le soja. Cette plate-forme a pour objectif de mobiliser collectivement les fournisseurs afin d'impulser des changements systémiques sur l'ensemble des chaînes d'approvisionnement.	***Cacao*** : Part de tablettes à marque Carrefour conformes à notre Charte cacao durable [15] : **2023** : 31,6 % **2022** : 31,4 % **Évolution** : 0,3 pts **Traçabilité et évaluation des traders** : Part des traders clefs évalués et en progrès pour être conforme à notre politique : **2023** : 100% **2022** : 100% **Évolution** : - Part des trades clefs en progrès pour être conforme à notre politique : **2023** : 33% **2022** : Evaluation sur la base de l'année 2022 **Textile :** Part des matières premières textiles naturelles conformes à notre politique TEX responsable[16] : **2023 :** 52,3 % **2022** : 46,4 % **Évolution** : 5,8 pts Part des produits TEX en coton biologique : **2023** : 20,6 % **2022** : 21 % **Évolution** : (0,4) pts Part des fibres issues de bois produites sans déforestation dans nos produits TEX : **2023** : 96,3 % **2022** : 70,9 % **Évolution** : 25,4 pts % de laine dans nos produits TEX garantissant le bien-être animal des moutons et assurant la protection des sols et écosystèmes : **2023** : 58,7 % **2022** : 25,1 % **Évolution** : 33,6 pts Part de cachemire garantissant le bien-être animal des chèvres et provenant des sols prévenant la désertification dans nos produits TEX : **2023** : 100 % **2022** : 100 % **Évolution** : 0

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE	RÉSULTAT[1]
Émissions de microplastiques	Les plastiques sont utilisés dans plusieurs aspects de l'activité du Groupe et de ses fournisseurs. C'est pourquoi Carrefour a réalisé une macro-analyse des impacts relatifs aux plastiques, présentant un lien direct avec l'activité de Carrefour aux étapes clés de la chaîne d'approvisionnement, en prenant en compte les capacités de traitement des pays d'implantation du Groupe. Il est ressorti de cette analyse que 90 % du plastique fabriqué puis utilisé pour l'activité du Groupe étaient liés aux produits vendus, et que 80 % de ce plastique provenait des emballages. C'est pourquoi Carrefour a construit un plan d'action spécifique concernant les emballages plastiques qui suit les axes suivants : ■ **réduire les emballages plastiques** : le Groupe réduit les emballages plastiques dans l'ensemble des rayons. Carrefour a ainsi établi un diagnostic des irritants rencontrés par les clients lors de leur expérience en magasins en France et en Espagne. À partir de ce diagnostic, différentes priorités ont été établies pour supprimer l'usage des plastiques comme par exemple, les emballages de produits bios, les emballages plastiques des fruits et légumes, les emballages des produits boulangerie viennoiserie pâtisserie, et les emballages individuels ; ■ **favoriser le réemploi** : le Groupe est pionnier dans le déploiement de solutions d'emballages réutilisables, avec plusieurs dizaines de magasins équipés dans l'ensemble des formats du Groupe ; ■ **faciliter la collecte et le recyclage** : des actions d'éco-conception sont mises en œuvre dans tous les pays pour améliorer la recyclabilité des emballages ; ■ incorporer davantage de matière recyclée ; ■ **améliorer la collecte d'informations en matière d'emballages en collaboration avec ses fournisseurs** : Carrefour développe les outils permettant de rendre compte de la recyclabilité des emballages : en 2022, le reporting en matière de recyclabilité des emballages à marque propre a été étendu à 3 nouveaux pays en plus de la France (Belgique, Roumanie, Brésil). Par ailleurs, un diagnostic réalisé sur une partie des emballages des produits à marque Carrefour commercialisés en France (45 % du CA MDD en 2021), estime à 40 % le poids des emballages plastiques sur l'ensemble du périmètre étudié (les autres matières étant le verre, la cellulose et le métal). Les résines utilisées comprennent principalement le PET, les PE/PEBD/PEHD et le PP, le PST les complexes et le PVC.	Emballages économisés cumulés depuis 2017 (tonnes) [17] : **2023** : 20 738 **2022** : 16 930 **Evolution** : 26,5% Emballages plastiques économisés cumulé depuis 2017 (en tonnes) : **2023** : 19 021 **2022** : 15 140 **Evolution** : 25,6% Part de plastique recyclé dans les pemballages plastiques pour les produits marques Carrefour [18] : **2023** : 8,6% **2022** : 7,7% **Evolution** : 0,9 pts
Consommation des ressources d'énergie	**Efficacité énergétique** : les pays sont mobilisés sur une liste de 5 actions et technologies prioritaires recommandées dans leurs magasins : substitution des fluides hydrocarbures (HFC) à fort pouvoir réchauffant pour la production de froid commercial, installation de portes fermées sur les meubles de froid positif, usage des variateurs électronique de vitesse, utilisation de compteurs divisionnaires et éclairage LED basse consommation. En France, Carrefour a rejoint les signataires de la Charte EcoWatt pour adopter les gestes permettant de limiter la consommation d'électricité lors des périodes de tension. **Utilisation d'électricité renouvelable** : En 2023, le Groupe a accéléré le développement de la production d'énergie photovoltaïque, en priorité pour l'autoconsommation et l'injection. En 2023, 137 magasins étaient équipés de centrales photovoltaïques. Carrefour renforce également son approvisionnement en électricité d'origine renouvelable avec la signature en 2023 de 4 contrats d'achats directs d'électricité. D'une durée de 15 ans et plus, ces contrats noués avec les sociétés Voltalia et VSB énergies nouvelles donnent une visibilité à long terme sur le prix d'achat de l'électricité et permettent à l'entreprise d'obtenir des garanties d'origine sur son mode de production. Ils portent sur des actifs solaires et éoliens implantés en Bretagne, Bourgogne-Franche-Comté, Auvergne-Rhône-Alpes et Occitanie. Ils produiront dès 2024 104 000 MWh/an soit l'équivalent de la consommation de 29 hypermarchés.	Nombre d'hypermarchés équipés de centrales photovoltaïques : **2023 :** 137 **2022 :** 18 **Évolution :** 660%

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE	RÉSULTAT[1]
Émissions de polluants impactant les organismes vivants et les ressources alimentaires	La production de certaines matières premières peut avoir des conséquences pour la biodiversité et la mondialisation des chaînes d'approvisionnement rend difficile leur contrôle et leur traçabilité. Carrefour propose donc des matières premières plus durables *via* notamment le développement de l'agriculture biologique et ses Filières Qualité Carrefour. **Développer l'offre bio** : Le Groupe propose à ses fournisseurs de l'agriculture biologique des contrats pluriannuels, avec un engagement sur les volumes ou les prix d'achat afin de prendre en compte les contraintes de production. Carrefour accompagne également les producteurs en cours de conversion au bio par une contractualisation à long terme, de 3 à 5 ans, qui sécurise leurs investissements *via* des tarifications intermédiaires entre le conventionnel et le bio et compense l'impact de la baisse de productivité sur leurs revenus. Ces contrats sont notamment proposés en France et en Roumanie. En 2023, 4 997 producteurs bio sont partenaires de Carrefour. **Développer l'agroécologie au travers des Filières Qualité Carrefour** : Carrefour dispose d'un outil unique pour développer l'agro-écologie : les Filières Qualité Carrefour. Chaque Filière Qualité Carrefour est un partenariat entre le Groupe et des producteurs partenaires. En collaboration avec ces producteurs, Carrefour a établi une charte rigoureuse, propre à chaque filière de production. Ces filières garantissent un produit « nourri sans OGM », ou « nourri sans traitement antibiotique » ou « cultivé sans traitement chimique », etc. En 2023, 28,4 % des Filières Qualité Carrefour sont agroécologiques (*vs* 6,5 % en 2022). Carrefour s'engage à travers ses Filières Qualité dans des partenariats pluriannuels visant à garantir davantage de visibilité et de perspectives aux producteurs. Carrefour donne ainsi des garanties de volumes permettant de prendre en compte les exigences et contraintes de la production et/ou de prix garantissant une juste rémunération du producteur et le financement des contraintes du cahier des charges Carrefour. En 2023, 16 872 producteurs sont partenaires des Filières Qualité Carrefour dans le monde. **Impacts des sites Carrefour sur la biodiversité** : 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, de la santé et la sécurité des occupants. 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. Aussi, 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. En 2020, une Charte biodiversité pour les sites en exploitation a été réalisée. Elle propose des solutions pour développer la biodiversité sur les centres commerciaux en exploitation, en s'appuyant sur les quatre axes suivants : ■ améliorer la connaissance de la biodiversité de son site et la gestion des espaces végétalisés ; ■ développer la biodiversité du site ; ■ gérer écologiquement les espaces verts et limiter l'impact de l'exploitation sur la biodiversité ; ■ sensibiliser, communiquer et valoriser.	Nombre de fournisseurs au sein du Pacte Transition Alimentaire : **2023 :** 306 **2022 :** 204 **Évolution :** 50 % Nombre de producteurs partenaires en agriculture biologique (accompagnés par le biais d'une contractualisation en filière)[19] : **2023** : 4 997 **2022** : 3 637 **Evolution** : 37,4% Galeries certifiées BREEAM In-Use (% en valeur d'actifs) : **2023** : 95,8% **2022** : 94% **Evolution** : 1,8 pts
Consommation d'eau	En magasin, les consommations d'eau sont suivies et optimisées afin de limiter l'impact des activités sur les ressources en eau. Dans le cadre de l'activité immobilière de Carrefour Property et Carmila, le Groupe a instauré, en France, en Italie et en Espagne une politique de construction durable, encadrée par la démarche de certification « BREEAM Construction », qui vise à réaliser des bâtiments dans le respect de l'environnement, de la santé et la sécurité des occupants et la préservation de la biodiversité.	Quantité d'eau consommée (en millions en m^3)[20] : **2023 :** 8,2 **2022 :** 12,2 **Évolution :** (32)%

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE	RÉSULTAT[1]
Droits de l'Homme		
Travail forcé **Travail illégal** **Conditions de travail inadéquates**	Carrefour reconnaît que la promotion des Droits de l'Homme est fondamentale pour mener ses activités de manière responsable et dans la durée. Les règles d'achat encadrent la conformité sociale et environnementale des achats de produits contrôlés. Ces produits répondent à un cahier des charges défini par Carrefour et font l'objet d'un contrôle qualité spécifique. Les règles d'achat encadrent la conformité sociale et environnementale des achats de produits contrôlés. Ces produits répondent à un cahier des charges défini par Carrefour et font l'objet d'un contrôle qualité spécifique. Elles stipulent : ■ la signature par les fournisseurs d'une charte d'engagement (décrite ci-après) ; ■ le processus et les règles de conformité des audits sociaux (voir section 2.2.4 Mesures d'évaluation des risques identifiés); ■ la nomination, par les entités d'achat du Groupe, d'une personne en charge de la conformité sociale et environnementale ; ■ un plan d'action visant la conformité aux règles d'achat spécifiques sur les étapes de production et les matières premières sensibles. L'engagement des fournisseurs de produits de marque 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. Cette charte intègre 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 des Droits de l'Homme. Elle réaffirme les Principes éthiques 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 (l'interdiction de tout travail forcé, en situation de servitude, sous contrainte pour dette, ou pénitentiaire ; l'interdiction de faire travailler des enfants ; le respect de la liberté d'association et reconnaissance effective du droit à la négociation collective ; l'interdiction de toute discrimination, de harcèlement et de violences ; la santé et sécurité ; les salaires décents ; les avantages et conditions d'emploi ; la durée de travail ; et l'éthique des affaires). 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.	Pourcentage d'audits avec alertes (sites de production potentiels) **2023 :** 19% **2022 :** 17 % **Évolution :** 2 pts Dont alertes liées à la durée de travail : **2023** : 23% **2022** : 28 % **Évolution** :(5) pts Nombre d'audits sociaux (sites de production actifs et potentiels) : **2023** : 1 161 **2022** : 1 418 **Évolution** : (18,1)% Nombre d'usines screenées *via* Sentinel : **2023** : 4 000 **2022** : 3 873 **Évolution** : 3,3% Nombres de sites screenés via l'outil Sentinel avec alertes : **2023** : 78 **2022** : 105 **Evolution** : (25,7)%

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE	RÉSULTAT[1]
Droits de l'Homme		
	Cas particuliers : **Atteintes à l'environnement et aux Droits de l'Homme liées à la production de coton** : l'approvisionnement en coton provenant d'Ouzbékistan et Turkménistan est interdit par les procédures du Groupe. Carrefour a monté une filière de coton bio dans le Madhya Pradesh associant qualité du coton, juste rémunération des producteurs et traçabilité depuis la graine. Le Groupe vise à augmenter la part du coton bio dans ses approvisionnements tout en élevant les exigences du coton conventionnel, de plus Carrefour applique la technologie *blockchain* à ses gammes textiles sur certains produits TEX BIO permettant aux consommateurs d'avoir accès, *via* un *QR Code*, à toutes les informations sur le parcours du produit, de la production de coton bio à la distribution. **Atteintes aux Droits de l'Homme liées à la production textile** : dans le cadre du développement de projets locaux dans les zones à risque (fournisseurs de marques propres) : ■ intégration d'exigences environnementales dans le *Good Factory Standard* ; ■ projet avec l'Institut of Public and Environmental Affairs (IPE) pour évaluer la performance environnementale des usines en Chine ; ■ *Clean Water Project* en Asie afin de prévenir ou de remédier aux risques de pollution industrielle. Un *screening* mensuel de la *supply-chain* est effectué *via* l'outil Sentinel à travers les réseaux sociaux/web, etc. ■ *Plans d'actions relatifs à la région du Xinjiang* : Le groupe Carrefour n'a pas d'approvisionnement direct dans la région du Xinjiang. Carrefour surveille néanmoins ses approvisionnements pour s'assurer du respect des conditions sociales pour toutes les matières susceptibles d'être produites dans cette région. Compte tenu du risque de travail forcé dans la chaîne d'approvisionnement du coton, Carrefour demande à chacun de ses fournisseurs d'être transparent sur leur chaîne d'approvisionnement et de pouvoir remonter jusqu'à l'origine du coton. Toute déclaration suspecte fait l'objet d'une enquête qui consiste à demander au fournisseur : • les preuves de la transaction, • les contrats, • les certificats d'origine pour prouver que le coton ne provient pas d'une origine interdite.	

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE	RÉSULTAT[1]
Droits de l'Homme		

Grâce à la cartographie de la chaîne d'approvisionnement du Groupe et aux alertes reçues de différents canaux, 8 unités supplémentaires ayant des liens suspects avec la province du Xinjiang ont été identifiées. Des alternatives ont été mises en place pour remplacer ces unités. En 2022, un tiers a été engagé pour effectuer un contrôle « sur place » dans les entrepôts et filatures des fournisseurs. Ces contrôles ont eu lieu jusqu'à fin décembre 2022 afin de confirmer les déclarations des fournisseurs et d'assurer un suivi. Carrefour a lancé avec ses équipes locales des visites de filatures, en commençant par les fournisseurs clés intégrés.

- *Plan d'actions relatifs aux alertes dans la région du Tamil Nadu* : un travail collectif a été engagé en 2021 pour cette zone de *sourcing* en :
  - classant la région du Tamil Nadu en zone à « haut risque » en matière de règles de conformité sociale et de management des usines et des importateurs par les équipes de Global Sourcing en local,
  - cartographiant sur cette zone les filatures dans le système *Sustainability map* de l'Initiative Clause Sociale (ICS) et en les évaluant *via* un audit et un questionnaire spécifique, en priorisant les fournisseurs clés,
  - mettant en place une ligne éthique *worker voice* pour assurer un système d'alerte local. En 2022, le Groupe a travaillé sur le déploiement d'un canal d'alerte supplémentaire pour aider les travailleurs à témoigner anonymement. Cette nouvelle ligne d'alerte a d'abord été déployée dans les filatures de nos principaux fournisseurs, et pourra être étendue aux fournisseurs de rang 1 si nécessaire. Cette pratique, qui va au-delà de l'audit social, permet d'identifier les risques en amont et de mettre en œuvre des mesures correctives systématiques.

Pour toute unité de production sur le périmètre du Tamil Nadu, le management social et environnemental doit donc être géré par les équipes de Carrefour du Global Sourcing implanté sur place. À noter que les filatures sont particulièrement concernées par la problématique et qu'un fournisseur indien ayant son usine de confection située hors du Tamil Nadu mais sourçant son fil ou sa matière au Tamil Nadu doit être suivi également par les équipes locales du Global Sourcing de Carrefour.

Atteintes aux Droits de l'Homme liées à la production de fruits et légumes.
Banane : la banane est le fruit le plus vendu en magasin. Elle est pourtant sensible aux aléas du changement climatique et fait l'objet d'alertes sur le respect des Droits de l'Homme dans les plantations. Carrefour accompagne ses fournisseurs dans une production de bananes biologiques et *fairtrade* afin de faire face à ces enjeux ; il est le premier acteur de la banane bio *fairtrade* en France. Par ailleurs, le Groupe a lancé deux nouvelles filières de bananes françaises, une biologique et une agro-écologique bénéficiant de la *blockchain* assurant la création d'emplois directs et indirects dans les Antilles et permettant d'expliquer les étapes de production aux consommateurs en toute transparence.

Atteintes aux Droits de l'Homme dans l'approvisionnement en produit de la mer : afin de lutter contre les pratiques illégales et assurer une meilleure traçabilité contribue à prévenir les risques d'atteinte aux Droits de l'Homme, Carrefour dispose d'un ensemble de mesures mises en place par le Groupe :

- interdire le recours aux bateaux inscrits sur les listes noires de la pêche INN (Illégale, Non déclarée, Non régulée), suspectés d'activités illégales, ou dont le pavillon est celui d'un pays soumis à un carton jaune de l'Union européenne ;
- exiger le recours à des bateaux enregistrés et autorisés par les organismes de gestion des pêches (ORGP) ;
- exiger que les bateaux aient un numéro d'immatriculation IMO ou UVI auprès des autorités compétentes ;
- exiger l'adhésion au programme PVR de l'ISSF, quand cela est possible ;
- interdire le transbordement, sauf s'il est encadré selon les critères de l'ISSF ;
- exiger une traçabilité poussée jusqu'au bateau de pêche.

Carrefour assure une traçabilité poussée jusqu'au bateau de pêche dans les cahiers des charges de sa centrale d'achat européenne. Le listing complet des bateaux autorisés pour les approvisionnements du Groupe est inscrit dans les cahiers des charges de chaque fournisseur. Ainsi le Groupe vérifie que les bateaux soient inscrits au programme PVR de l'ISSF (*ProActive Vessel Register* de l'International Seafood Sustainability Foundation) et qu'ils ne sont pas sur les listes noires de la pêche INN (Illégale, Non déclarée, Non régulée), suspectés d'activités illégales ou dont le pavillon est celui d'un pays soumis à un carton jaune de l'UE. Pour lutter contre l'esclavage, le Groupe interdit le transbordement. Ces critères imposent aux bateaux un débarquement régulier au port pour enregistrement/contrôle portuaire.

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE	RÉSULTAT[1]
Non-paiement des salaires décents	Carrefour s'engage à l'amélioration des conditions de travail et au respect des Droits de l'Homme et de l'environnement chez ses fournisseurs, comme en témoigne sa charte d'engagement pour les Droits de l'Homme. Carrefour s'engage notamment à travers cette charte à accorder aux travailleurs une rémunération satisfaisant leurs besoins fondamentaux et ceux des membres de leur famille qui dépendent directement d'eux. La charte d'engagement de Carrefour inclut le respect d'un salaire décent (point 6). Y est notamment mentionné (point 6.3) que « les salaires et autres rémunérations pour les heures de travail régulières doivent permettre de couvrir les besoins essentiels des travailleurs et de leurs familles, et leur laisser une part de revenu discrétionnaire. » En matière de mise en œuvre d'un salaire décent, les règles d'achats de Carrefour prévoient des audits sur le respect du salaire minimum, le paiement des heures supplémentaires comme prévu par la loi, et la liberté d'association. Des feuilles de route spécifiques à ces trois thématiques ont été définies localement. Les performances sociales des fournisseurs sont suivies et contrôlées de manière régulière au travers des audits sociaux. Des plans d'actions correctives sont mis en place de manière systématique et sont suivis dans le temps. En complément des audits sociaux, Carrefour développe localement des projets, pour répondre aux enjeux spécifiques de ses fournisseurs. Plus de 80 % des non-conformités observées dans les usines des pays à risque chaque année concernent les trois sujets suivants : « rémunération, avantages et conditions », « santé et sécurité » et « durée de travail ». En 2023, le Groupe a lancé une étude sur les salaires décents payés à ses collaborateurs au sein de 3 pays intégrés du Groupe.	Pourcentage d'audits avec alertes (sites de production potentiels) **2023 :** 19% **2022 :** 17 % **Évolution :** 2% Dont alertes liées à la rémunération, condition de travail et avantages : **2023** : 21% **2022** : 24 % **Évolution** : (3) pts
Inégalité de traitement et discriminations	Dans tous les pays où il est implanté, le Groupe marque sa différence par une politique soutenue pour l'égalité des chances, en faveur de la diversité et contre toutes formes de discrimination. Le Groupe mène des actions concrètes : accords Groupe et nationaux conclus avec les partenaires sociaux, programmes développés sous l'égide d'organismes internationaux, coopération sur le terrain avec des associations dans la majorité des pays du groupe. Le Groupe est notamment signataire d'un accord sur l'égalité professionnelle avec les Organisations Syndicales, portant sur un périmètre France dont l'objectif est de faciliter l'évolution professionnelle des femmes. Aussi, le Groupe est engagé en faveur de la diversité et l'inclusion, et a rejoint les signataires de la Charte de l'Autre Cercle (association qui défend l'inclusion des personnes LGBT+ au travail). Le Groupe s'est également doté d'une Direction de l'engagement pour incarner les ambitions sociétales du Groupe, comportant un pôle Diversité et Inclusion. Le Groupe a formalisé une Politique Diversité, déployée dans tous les pays intégrés du Groupe. **Inclusion et diversité au Brésil** : Le respect des personnes est l'un des principes les plus essentiels de la communauté Carrefour Brésil. À ce titre, le Groupe favorise la qualité des relations, en valorisant la diversité et la coexistence avec toutes les personnes et leurs singularités (employés, clients, prestataires, fournisseurs, représentants ou tiers). Ces principes sont mentionnés dans le Code éthique et dans la politique Diversité du Groupe publiée en 2023. Pour renforcer et garantir ces principes, le Groupe a développé une plate-forme liée à la diversité et l'inclusion. Cette plate-forme a permis le déploiement d'un Comité stratégique de la diversité et d'un Comité de pilotage de la diversité et des groupes d'affinité. Dirigés par des employés, ces comités favorisent le débat sur les politiques et les actions à mettre en place pour une plus grande inclusion et visibilité des groupes minoritaires au sein de l'entreprise. Lors des réunions mensuelles, quatre principales thématiques sont abordées au sein de ce comité : la race, le genre, le sexe et le handicap. Des mesures spécifiques ont été prises en faveur de la diversité et de l'inclusion des personnes : ■ l'adoption d'une politique de tolérance zéro pour le racisme et la discrimination basée sur l'origine et l'ethnicité, l'origine, le statut social, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, l'âge, le handicap ou la religion dans l'ensemble du groupe Carrefour Brésil et dans sa chaîne d'approvisionnement. Une clause de lutte contre le racisme sera insérée dans tous les contrats avec les fournisseurs et le non-respect avéré de cette clause entraînera la résiliation du contrat ; ■ faire connaître une politique de tolérance zéro pour tous les types de discrimination de manière claire, visible et permanente, avec une formation de tous les employés dans toutes les unités de Carrefour ;	Part des femmes parmi les Directeurs Exécutifs (top 200)[21] : **2023 :** 28,8% **2022 :** 25,7% **Évolution :** 3,1 pts Part de femmes dans le management[22] : **2023 :** 42,6% **2022 :** 42,3% **Évolution :** 0,3 pts Part de salariés déclarés en situation de handicap[23] : **2023 :** 4,3% **2022 :** 3,7% **Évolution :** 0,6 pts

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE	RÉSULTAT[1]
Inégalité de traitement et discriminations	■ offrir des qualifications différenciées à 100 hommes et femmes noirs par an pour accélérer leur carrière au sein de Carrefour, leur permettant d'atteindre plus rapidement des postes de direction. Des objectifs annuels seront fixés pour la formation et l'avancement des carrières des personnes noires dans les différentes parties de Carrefour. Il s'agira notamment d'objectifs spécifiques pour les postes de direction. Il y aura également des mesures spécifiques pour l'engagement des professionnels noirs de la santé et de la psychologie afin de soutenir le développement des personnes noires dans les postes de direction, les stagiaires et les apprentis ; ■ le soutien aux établissements d'enseignement dans tout le pays pour la formation professionnelle des jeunes hommes et femmes noirs. Carrefour Brésil a investi dans les trois domaines d'impact pour la population noire, en particulier les femmes et les jeunes : l'éducation, le marché du travail et l'esprit d'entreprise ; ■ l'embauche d'environ 20 000 nouveaux employés par an sur une base brute, en respectant la représentation raciale de la population de chaque état du pays, mais avec un pourcentage minimum de 50 % de noirs parmi les nouvelles embauches. Soutenir le processus d'alphabétisation raciale pour le développement correct du recensement démographique brésilien ; ■ la mise en place d'un dispositif numérique pour signaler la violence domestique ou les actes racistes contre les femmes sur le site web et les applications de Carrefour, en garantissant l'anonymat, pour une orientation ultérieure vers les entités compétentes. Afin de mener à bien toutes ces ambitions, Carrefour Brésil a su nouer des partenariats de qualité et des contacts privilégiés. Carrefour Brésil a notamment participé à la Foire des Professions, menée par la Faculté Zumbi dos Palmares, qui vise à attirer les professionnels noirs, hommes et femmes, sur le marché du travail. La Groupe entretient aussi des partenariats avec des institutions qui aident les candidats noirs à se faire embaucher, comme Empregue Afro. En interne, des ateliers sur le programme de stages sont fréquemment organisés par les équipes de recrutement, qui visent à éliminer les obstacles à l'embauche de certaines catégories de personnes.	

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE	RÉSULTAT[1]
Santé et sécurité des personnes		
Atteinte à la santé et à la sécurité des employés	Tous les pays du groupe Carrefour se sont dotés d'un plan d'actions sur la santé, la sécurité et qualité de vie au travail. Ainsi, chaque pays s'engage à mettre en œuvre et à piloter un plan d'actions santé, sécurité au travail visant notamment à prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles. Chez Carrefour : **Accidents de travail ou des maladies professionnelles** : respect de la réglementation en place, anticipation de l'évolution des exigences réglementaires, mise en place de procédures strictes, déploiement de formations de prévention (par exemple sur la sécurité en magasin ou sur les gestes et postures), campagnes de sensibilisation, etc. En France, une structure dédiée à la prévention des risques professionnels existe depuis 2012 et un accord Santé et Qualité de vie au travail a été signé. De plus, un parcours de formation au management de la Santé et de la Sécurité au Travail pour les directeurs d'établissements est en place, l'outil Es@nté permet de diffuser la démarche de prévention des risques professionnels et de faciliter la gestion administrative des accidents du travail et des maladies professionnelles et l'outil Wittyfit ciblé sur la prévention des risques psychosociaux. **Prévention des troubles musculosquelettiques** : investissements massifs sur du matériel d'aide à la manutention (filmeuses automatiques, tables de mise en rayon, etc.), étude ergonomique approfondie des postes de travail, adaptation des mobiliers, séances d'éveil musculaire pour préparer les collaborateurs avant leur prise de poste. **Prévention du stress et des risques psychosociaux** : formation à la gestion du stress, dispositifs d'écoute et d'accompagnement psychologique gratuit à distance, etc. En France, un service d'accompagnement social associé à un numéro vert est à disposition des collaborateurs depuis 2015. Au sein de la chaîne de valeur : **Audit social pour les usines situées dans un pays à risque élevé ou à risque** : cet audit est conforme au standard ICS ou BSCI. L'audit est réalisé par un prestataire externe obligatoirement selon un des standards précités. La note de A ou B est requise (C, D ou E non conformes). Voir section 2.2.3 Présentation des mesures d'évaluation mises en œuvre. Cas particulier du Bangladesh : le fournisseur doit être intégré au groupement Accord pour pouvoir être référencé. Ce groupement rassemble des marques et organise des inspections sécurité additionnelles obligatoires avant tout référencement.	Taux de fréquence des accidents du travail (nombre d'accidents par million d'heures travaillées) [24] : **2023 :** 31,4% **2022 :** 25,3% **Évolution :** 6,1 pts Taux de gravité des accidents du travail (nombre de jours d'absence pour motif d'accident/ 1 000 heures de travail) [25] : **2023 :** 2,1% **2022 :** 1% **Évolution :** 1,1 pt Pourcentage d'audits avec alertes (sites de production potentiels) **:** **2023 :** 19% **2022 :** 17% **Évolution :** 2 pts Dont alertes liées à la santé et à la sécurité : **2023 :** 41% **2022 :** 30% **Évolution :** 11% Nombre d'audits sociaux (sites de production actifs et potentiels) : **2023 :** 1 161 **2022 :** 1 418 **Évolution :** (18,1)%

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE	RÉSULTAT[1]
Santé et sécurité des personnes		
Atteinte à la santé des consommateurs par un défaut de qualité, conformité ou sécurité des produits	Carrefour met en place un ensemble d'exigences et de procédures afin de garantir la qualité et la conformité des produits qu'il distribue. Les plans de contrôle de Carrefour incluent également des panels de consommateurs et des analyses de la fraîcheur et de l'origine des produits en entrepôt et en magasin. **Gestion de crises, alertes et retraits des produits** : Afin de garantir qu'un produit non conforme n'est plus accessible au consommateur final, des plate-formes Internet de transmission de l'information ont 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 réceptionné 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-barres EAN. Carrefour dispose ainsi d'un système 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 24h/24 *via* Internet, ouvert et gratuit pour les fournisseurs. En cas d'alerte, Carrefour retire immédiatement les produits, le contrôle de l'effectivité du retrait est fait sous 24 heures et les remontées de quantité de produits concernés sont effectuées sous trois jours ouvrés après la diffusion du retrait. En 2023, ce système est déployé dans 5 des pays intégrés du Groupe. **Les plans de contrôles des produits contrôlés** : Les produits contrôlés désignent les produits commercialisés sous les marques du groupe Carrefour ainsi que les produits importés d'un pays tiers par Carrefour qui répondent à un cahier des charges et/ou à des spécifications définies par Carrefour. Les produits contrôlés font l'objet d'une analyse de qualité, de performance et de conformité. Carrefour a mandaté un laboratoire indépendant pour procéder à des analyses et dans certains cas à des sur-contrôles des produits pour s'assurer de leur conformité. Afin de s'assurer que les produits répondent aux attentes des consommateurs, des tests peuvent aussi être effectués auprès de panels de consommateurs ou par des experts. En complément de ce plan de contrôle mandaté par le fournisseur, le plan de surveillance mandaté par Carrefour a pour objectif premier de vérifier régulièrement la conformité des produits MDC à la législation en vigueur et aux dispositions spécifiques intégrées aux CGF des produits contrôlés. L'analyse des risques prend en compte de multiples facteurs dont l'identification des dangers et leurs caractéristiques, l'évaluation de l'exposition, la caractérisation des risques, les moyens de maîtrise, le degré de certitude, la sensibilité de la population, la probabilité de la fréquence, etc. **Procédures et politiques qualité** : Carrefour vise à assurer la qualité et la sécurité des produits à marque Carrefour, dans tous les pays du Groupe, 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. **Le géomonitoring et la surveillance territoriale** : Afin d'assurer que ses approvisionnements en viande bovine distribuée au Brésil ne contribuent pas à la déforestation, Carrefour a recours à un outil de géomonitoring. La surveillance par satellite des parcelles d'élevage permet d'atténuer les risques de destruction de la forêt amazonienne ou de biodiversité et prévient également de l'utilisation de terres indigènes. Cette surveillance à l'échelle d'un territoire permet de contrôler les approvisionnements en bœuf vendus au Brésil. Carrefour étudie le recours à ces outils pour d'autres types de commodités. Là où la certification donne lieu à une garantie *a posteriori*, le géomonitoring contrôle en temps réel le respect du cahier des charges défini par Carrefour.	

(1) Les taux de couvertures sont identiques aux taux de couverture indiquer en amont dans les nombreux tableaux prévus à cet effet.
(2) Périmètre : 95% du CA consolidé 2023. BUs non comparable (BR, ES bio, IT bio excl. en 2023; BR inclu, hors partenaires issus d'autres démarches en 2022)
(3) Pêche responsable : pêche qui privilégie les espèces abondantes en utilisant des techniques de pêche les moins impactantes sur les écosystèmes tout en soutenant la pêche locale. Périmètre : 87% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (ES, BR AT, BR SAMS excl. en 2023; BR excl en 2022)
(4) Périmètre : 62% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (FR, ES, AR excl. en 2023; BR C excl. en 2022)
(5) Périmètre 72% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (BE, BR AT, BR SAMS excl. en 2023 ; ES (SM, CO) excl. en 2022). Le périmètre de la baseline 2016 exclut BE, BR AT et BR SAMS. Les entrepôts sont inclus pour RO. Les magasins de Grupo BIG ont été intégrés en 2023.
(6) Périmètre 97% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (IT (SM, CO, CC), ES (CO) excl. en 2023 ; BE (HM, SM), IT (CO, CC), ES (CO), RO (CO), BRC (CO) excl. en 2022).
(7) En France.
(8) Périmètre 100% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (ES, IT, PL et AR excl. en 2022).
(9) Périmètre : 100% du CA consolidé 2023. BUs comparables. Les dérivés d'huile de palme utilisés en droguerie, parfumerie et hygiène ne sont pas pris en compte dans cet indicateur faute de traçabilité. La certification RSPO segréguée garantir que les produits issus du palmier à huile certifié RSPO proviennent exclusivement de plantations certifiées par la RSPO, mais sans qu'il soit possible d'identifier ces plantations. La certification *Mass Balance* permet le transfert d'allégations certifiées d'un produit RSPO vers un produit cultivé de manière conventionnelle. Cette opération peut se faire soit par un mélange physique des deux produits, soit par voie administrative.
(10) Périmètre : 100% du CA consolidé 2023. BUs comparables. Les certifications reconnues ici sont POIG, RSPO IP, RSPO Ségrégé ou RSPO Mass Balance. Les dérivés d'huile de palme utilisés en droguerie, parfumerie et hygiène ne sont pas pris en compte dans cet indicateur faute de traçabilité.
(11) Périmètre : 100% du CA consolidé 2023. BUs comparables
(12) Forest Stewardship Council.
(13) Programme de reconnaissance des certifications forestières.
(14) Périmètre : 95% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (BR C excl. en 2023 ; AR, BR C, IT excl. en 2022)
(15) Le cacao (pâte) est considéré comme durable et tracé, garantissant ainsi la non-déforestation, la juste rémunération des producteurs et l'absence de travail d'enfants. Périmètre : BE, ES, FR, IT. BU comparables. 100% du CA consolidé 2023
(16) Filière textile ayant des objectifs ambitieux concernant la durabilité des matières, la réduction de l'impact environnemental et la transparence de la chaîne d'approvisionnement.
(17) Compostage non suivi à date. Périmètre 100% du CA TTC consolidé 2023. BUs non comparables (ES, IT, PL et AR excl. en 2022)
(18) Périmètre 96% du CA TTC consolidé 2023. BUs non comparables (BE excl. en 2023; BE, ES, IT, PL, AR excl. en 2022)
(19) Périmètre : 86% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (ES, IT, BE, BR excl. en 2023)
(20) Périmètre : 68% du CA consolidé 2023. BUs non comparables (BR excl. en 2023)
(21) Périmètre : 100% du CA consolidé au 31/12/2023
(22) Périmètre : 100% du CA consolidé au 31/12/2023
(23) Périmètre : 100% du CA consolidé au 31/12/2023
(24) Périmètre : 89,6% du CA consolidé au 31/12/2023. Hors BRAT + BR
(25) Périmètre : 89,6% du CA consolidé au 31/12/2023. Hors BRAT + BR.

2.2.6 MÉCANISMES D'ALERTE

2.2.6.1 Description des mécanismes d'alerte

Au cours de l'année 2023, le groupe Carrefour a renforcé ses politiques et priorisé les actions à mettre en place à partir des alertes identifiées. Les partenaires et salariés de Carrefour constituent dans l'organisation des points d'alerte permanents. Plusieurs canaux de remontée d'alertes ont été identifiés :

- le dialogue syndical ;
- la ligne d'alerte éthique accessible à tous les collaborateurs et partenaires ;
- le dialogue parties prenantes et les publications citant le groupe Carrefour ;
- les alertes remontées dans le cadre du Comité de transition alimentaire.

L'analyse des alertes est assurée par différentes instances en fonction de leur origine et traitées par les départements compétents. En fonction de plusieurs critères définis en interne, les alertes et risques incidents sont priorisés et hiérarchisés, et des investigations sont menées en fonction du niveau de risque identifié.

Les alertes ou incidents identifiés au travers du dialogue syndical. Une procédure de gestion des litiges est intégrée à l'accord signé avec *UNI Global Union*. En effet, si un litige ayant trait à l'interprétation ou à l'application de l'accord entre une entité de Carrefour et *UNI Global Union* ne peut être réglé par le dialogue, il convient alors de suivre la procédure définie par l'accord. Si des manquements sont confirmés, *UNI Global Union* et ses organisations syndicales affiliées veilleront à ce qu'il soit rapidement remédié à la situation et à ce que des mesures appropriées soient prises comme l'exige la situation.

La ligne d'alerte éthique, accessible à tous les collaborateurs et partenaires. Conformément à la loi sur le devoir de vigilance, Carrefour a déployé un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives de Carrefour. Ainsi, tout collaborateur, fournisseur ou prestataire du Groupe peut alerter en toute confidentialité sur des situations ou des comportements en contradiction avec les principes éthiques de Carrefour. Ce système d'alerte fait donc partie des outils promus par les deux parties dans le cadre de l'accord signé par Carrefour avec *UNI Global Union*.

La confidentialité des informations est garantie à toutes les étapes du processus d'alerte et Carrefour s'engage à ce qu'aucune mesure de sanction ne soit prise à l'encontre d'un collaborateur ayant signalé de bonne foi un manquement aux Principes Éthiques. L'existence de ce dispositif d'alerte a pour ambition de permettre à Carrefour tant de prévenir les atteintes graves à ses Principes Éthiques, que de prendre les mesures nécessaires en cas de manquement avéré.

Toutes les alertes identifiées par les Directions conformités sont traitées et donnent lieu à une investigation si le niveau d'information présent dans l'alerte est suffisant. Les Directeurs Éthique et Conformité des pays ont pour mission de réorienter les alertes reçues vers les départements compétents en fonction de la nature des alertes. À titre d'exemple, les alertes en lien avec la fraude ou le vol sont gérées par les Directions sécurité, les alertes en lien avec la corruption sont traitées par les Directions conformité, les alertes en lien avec la santé et sécurité des employés ou la discrimination sont gérées par les ressources humaines. Pour les alertes graves, le traitement de l'alerte est supervisée par les Comités éthiques des pays.

http://ethics.carrefour.com/

Pays	Ligne n° 1	Ligne n° 2
Argentine	0 800 444 4744	
Belgique	0 800 100 10	855 409 0182
Brésil	0 800 892 0708	
Chine	400 601 365 2	
France	0 800 90 85 62	
Italie	800 78 32 10	
Pologne	00 800 151 0163	
Roumanie	800 400 836	
Espagne	900 814 793	
Cambodge	1 800 209 354	
Hong Kong	800 96 1 764	
Inde	000 117	855 409 0182
Turquie	0 811 288 0001	855 409 0182
Vietnam	1 228 0288 ou 1 201 0288	855 409 0182

Gouvernance de la ligne d'alerte éthique :

La ligne d'alerte est gérée par la Direction éthique et conformité du groupe Carrefour, qui assure, directement ou par l'intermédiaire des Directions éthique & conformité Pays/Activité, le recueil et le traitement des alertes. Toutes les alertes sont transférées à la Direction éthique & conformité Groupe et la Direction sécurité Groupe.

Le Comité éthique & conformité Pays/Activité ou Groupe : lorsqu'il est compétent, ce comité supervise le traitement des signalements relevant de son périmètre de responsabilité. Il veille au bon déroulement et à l'intégralité du traitement de ces signalements.

Chaque signalement se voit attribuer un référent. Le référent a pour mission de :

- de traiter les signalements recueillis par le biais de la Ligne Éthique Carrefour ;
- de coordonner l'action des personnes susceptibles d'intervenir à l'occasion du traitement du Signalement le cas échéant en s'assurant de l'absence de conflit d'intérêts ;
- de veiller à la confidentialité des informations recueillies dans le cadre du traitement du signalement ;
- d'assurer, le cas échéant, l'interface avec le Comité éthique & Conformité compétent ou, lorsqu'il s'agit de problématiques de ressources humaines (harcèlement, discrimination, santé & sécurité, etc.), les instances internes compétentes ;
- d'être l'interlocuteur de l'auteur du signalement.

Les personnes chargées de traiter les signalements sont en nombre restreint et soumises à une obligation de confidentialité renforcée. Elles ont été formées au traitement de signalements et à la conduite d'enquêtes internes et sensibilisées aux exigences relatives à la protection des données personnelles.

Le dialogue avec les parties prenantes, les publications citant le groupe Carrefour et les alertes traitées dans le cadre du Comité de transition alimentaire. Le Groupe a créé une *task force* ayant pour mission d'identifier et de traiter les différentes alertes liées à la RSE et au devoir de vigilance. La *task force* est chargée d'investiguer sur les alertes émises et de s'assurer de la mise en œuvre de plans d'actions correctives adaptés dans le cas où les faits sont avérés.

Les alertes sont identifiées par la *task force* au travers soit du dialogue parties prenantes, soit d'une veille des publications citant le groupe Carrefour (*ranking* thématiques, rapports, articles de presse) et les alertes sectorielles. Les membres de la *task force* réalisent un suivi de l'évolution de ces alertes. Suite à l'identification d'une alerte, les fonctions pertinentes sont désignées pour investiguer, définir la réaction adéquate et les éventuels plans d'action ou processus à mettre en place pour atténuer le risque. Un suivi est réalisé régulièrement au sein des différentes instances de gouvernance du devoir de vigilance (voir section 2.2.1 Gouvernance du Plan de vigilance).

2.2.6.2 Typologie des alertes

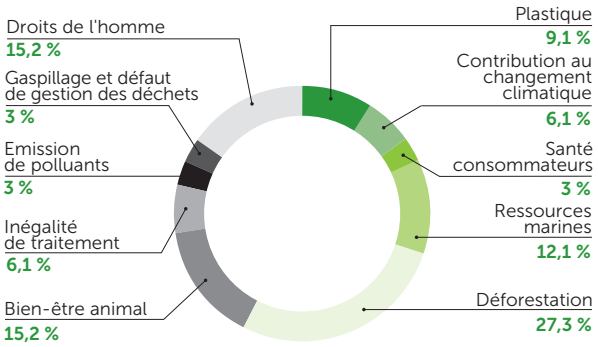
Alertes remontées par la ligne d'alerte éthique. En 2023, 5 361 alertes ont été reçues et la majorité de ces alertes ont été signalées au travers des lignes d'alerte éthique locales (92,6%), les autres pouvant être remontées par voie hiérarchique, par *mail* ou voie postale.

Catégorie d'alertes reçues en 2023	Pourcentage des alertes reçues
Ressources humaines (autre que discrimination et harcèlement)	62,9 % (1)
Autres	13,6 % (2)
Vol, fraude et détournement de fonds	13,1 %
Discrimination ou harcèlement	7,9 %
Corruption et conflit d'intérêts	1,2 %
Santé et sécurité des personnes	1,1 %
Antitrust et pratiques commerciales déloyales	0,1 %
Problématiques environnementales	0,1 %
TOTAL	**100 %**

(1) Ces alertes ne correspondent pas à des manquements aux Principes Éthiques du Groupe.

(2) Alertes qui n'entrent pas dans les catégories mentionnées dans le tableau, et qui ne concernent ni les Droits de l'Homme, ni les questions de responsabilité, qui sont à 0 %. Ne concernent pas le périmètre intégré ni le renvoi vers les services clients.

FIGURE 5 : RÉPARTITION THÉMATIQUE DES ALERTES TRAITÉES DANS LE CADRE DU COMITÉ DES RÈGLES POUR LA TRANSITION ALIMENTAIRE



En 2023, les principales thématiques des alertes qui ont le plus été traitées par le Comité des règles pour la transition alimentaire étaient liées à la déforestation, aux Droits de l'Homme, au bien-être animal et à la consommation des ressources marines.

2.2.7 LE DISPOSITIF DE SUIVI DES MESURES MISES EN ŒUVRE

La loi sur le devoir de vigilance prévoit notamment que les entreprises mettent en place un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Suivi qualitatif	Le suivi qualitatif des mesures est effectué régulièrement lors d'entretiens avec les équipes métiers opérationnels, avec la remontée des alertes *via* les différents canaux, ainsi qu'avec l'envoi d'un questionnaire annuel aux huit pays intégrés du Groupe.
Suivi quantitatif	Carrefour dispose d'indicateurs liés à la santé et à la sécurité des personnes, aux Droits de l'Homme et à l'environnement. Ces indicateurs sont recueillis grâce aux outils de reporting, d'audits et d'autres mécanismes du Groupe. Ces indicateurs permettent de mesurer la pertinence et l'efficacité de ces mesures. Voir 2.2.4.2 Mesures de prévention et d'atténuation mises en place.

2.2.8 COMPTE RENDU DU PLAN DE VIGILANCE 2023

2.2.8.1 Principales actions mises en place en 2023

TYPES DE RISQUES CONCERNÉS	ACTIONS MISES EN PLACE EN 2023
Risques d'atteinte à l'environnement	
Émissions amont des gaz à effet de serre	Carrefour a lancé en 2023 une coalition avec 7 industriels majeurs (Danone, Unilever, Bel, Andros, Bonduelle, Nutrition & Santé, Savencia) qui s'engagent à réaliser 3 Mds€ de chiffre d'affaires sur les alternatives végétales d'ici à 2026, à travers un ensemble d'actions communes. En 2023, un panel parties prenantes a été organisé regroupant une soixantaine de personnes internes, fournisseurs, banques et assurances, associations et consommateurs pour travailler collectivement sur la stratégie « Agriculture et climat ». En 2023, Carrefour a, à ce titre, reçu un trophée LSA pour avoir élargi son offre à la marque Carrefour Bio de légumineuses bio et françaises avec des haricots lingots blancs.
Consommation des ressources marines	En mai 2023, une analyse des pressions et des impacts a été réalisée sur les produits de la pêche. L'objectif de cette analyse était de caractériser de manière approfondie les impacts sur la biodiversité associés aux produits issus de la pêche vendus par Carrefour. Il s'agissait de documenter les pressions exercées, leur localisation et les acteurs impliqués, mais aussi de comparer les différents modes de capture et de faire émerger des pistes d'action pour atténuer ces impacts.
Gaspillage et défaut de gestion des déchets	Carrefour a déployé en 2023 DEAVA, une application d'aide à la gestion des dates de péremption. Elle permet de répertorier les produits périssables, de visualiser en un clin d'œil la liste des produits en date courte, de proposer un taux de promotion et de créer des étiquettes dates courtes. Sur l'année 2023, DEAVA notamment permis de faire baisser de 15 % la démarque. Dans le cadre de son partenariat avec les Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024, Carrefour soutient Procter & Gamble ainsi que Paris 2024 dans la fabrication des podiums en organisant une collecte à Montesson avec ses clients pour ramasser des déchets abandonnés dans la nature.

TYPES DE RISQUES CONCERNÉS	ACTIONS MISES EN PLACE EN 2023
Déforestation et changement d'affectation des sols	Le Groupe a intégré en mai 2023 le *Target Setting Group* du SBTN : Carrefour figure parmi les 17 entreprises mondiales ayant intégré ce groupe de travail sur la préservation de la biodiversité et devant fixer leurs premiers objectifs au cours du premier semestre 2024. En 2023, le Groupe a investi 10 millions d'euros dans 6 projets ayant pour objectif de préserver les biomes brésiliens. La majorité de ces projets, d'une durée de 3 ans et 4 sont déjà lancés.
Émissions de microplastiques	Dans le cadre de la redéfinition des objectifs de Carrefour relatifs au plastique, une réunion de concertation a été organisée le 18 décembre 2023, en présence de la Directrice de l'Engagement du groupe Carrefour. Cet évènement a réuni des équipes internes du Groupe, ainsi que des ONG, experts, fournisseurs, clients et investisseurs pour définir une ambition pertinente pour le Groupe.
Consommation des ressources d'énergie	Carrefour a l'ambition de sécuriser son approvisionnement en électricité renouvelable et s'est rapproché en 2023 de Voltalia pour conclure un PPA (Power Purchase Agreement). Ce contrat prendra effet le 1er janvier 2024 pour une durée de 17 ans. Carrefour a franchi en 2023 le cap des 100 stations de recharge pour véhicules électriques, et est ainsi devenu le premier réseau de bornes en France avec plus de 850 points de charge dont la moitié en haute puissance (jusqu'à 300 kW), répartis sur l'ensemble du territoire. Carrefour déploie aussi des stations hydrogène en Île-de-France *via* un partenariat passé entre Carrefour et HysetCo. Ce partenariat concerne le déploiement de cinq stations de distribution en Île-de-France d'ici à l'été 2024. En 2023, Carrefour et Uber ont également annoncé un partenariat visant à améliorer l'accessibilité, le coût et l'expérience de recharge pour les chauffeurs de VTC utilisant des véhicules électriques. Les chauffeurs bénéficieront de tarifs préférentiels sur le réseau Carrefour Énergies à partir de janvier 2024 en France.
Émissions de polluants impactant des organismes vivants et les ressources alimentaires	Le Groupe a intégré en mai 2023 le *Target Setting Group* du SBTN : Carrefour figure parmi les 17 entreprises mondiales ayant intégré ce groupe de travail sur la préservation de la biodiversité et devant fixer leurs premiers objectifs au cours du premier semestre 2024.
Consommation d'eau	Carrefour a adopté en 2023 un nouveau plan de sobriété : Carrefour s'engage sur la sobriété en eau, avec un objectif de réduction de la consommation d'eau de ses magasins en France de 10 % d'ici à 2025.
Risques d'atteinte aux droits humains	
Condition de travail inadéquates	En 2023, le Groupe a finalisé sa nouvelle cartographie liée aux droits humains dans ses opérations propres. Cette cartographie a permis de faire ressortir des risques inhérents sur ses opérations en matière de droits humains. Le Groupe a continué à déployer ses différents mécanismes d'alertes dans des chaînes d'approvisionnement à risque de violation des droits humains. Les outils Sentinel et Worker Voice ont permis de remonter un nombre croissant d'alertes et d'anticiper de potentielles violations.
Travail forcé	
Travail illégal	
Non-paiement des salaires décents	En 2023, le Groupe a lancé une évaluation de salaires décents des collaborateurs du Groupe sur 3 de ses pays intégrés.
Inégalité de traitement et discrimination	À l'occasion du mois des fiertés en juin 2023, le groupe Carrefour annonce un partenariat inédit avec la Fondation Le Refuge qui se traduit par : ■ un accompagnement vers l'emploi des jeunes LGBT+ suivi par Le Refuge, qui se matérialise par une présentation des métiers, des visites de magasin, des ateliers d'aide à la rédaction de son CV, lettre de motivation, la recherche d'emploi et de sensibilisation à l'e-réputation. Mais également des simulations d'entretien, des stages de découverte métier et une facilitation dans l'accès à l'emploi, avec une attention particulière portée aux candidatures chez Carrefour des jeunes accompagnés par Le Refuge ; ■ un kit d'accueil remis aux bénéficiaires de la Fondation Le Refuge qui comprend des produits d'hygiène de première nécessité ; ■ un don non-alimentaire bi-annuel qui comprend du linge de lit, de la vaisselle, des vêtements, des valises et du petit électroménager ; ■ un soutien financier aux actions de la Fondation. Carrefour a annoncé en 2023 le lancement d'un concours international « Disability Innovation Challenge » jusqu'au 19 mai sous le haut patronage de Geneviève Darrieussecq, Ministre déléguée auprès du ministre des Solidarités, de l'Autonomie et des Personnes handicapées, chargée des Personnes handicapées. Ainsi, les entreprises du monde entier souhaitant présenter leurs innovations en faveur d'une société plus inclusive pourront s'inscrire sur une plate-forme dédiée, afin d'être sélectionnées par un jury de personnalités engagées en faveur de l'inclusion des personnes en situation de Handicap, Carrefour a annoncé son soutien au Comité paralympique et sportif français *via* son programme ESMS & Clubs qui contribue à développer la pratique sportive des personnes en situation de handicap sur l'ensemble du territoire français. Carrefour a réaffirmé son engagement en faveur des personnes présentant un trouble du spectre autistique. Carrefour a installé sur ses barres de chariots, un plan de magasin permettant aux personnes en situation de fragilité, physique ou mentale, de s'orienter plus aisément.

TYPES DE RISQUES CONCERNÉS	ACTIONS MISES EN PLACE EN 2023
Risques d'atteinte à la santé et à la sécurité des personnes	
Atteinte à la santé et à la sécurité des employés	Carrefour a mis en place un dispositif de protection sociale renforcé qui comprend : ■ 12 jours d'absence médicale autorisés par an pour les femmes souffrant d'endométriose et ayant un document attestant la situation de handicap reconnu par l'entreprise (Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH), carte d'inclusion ou attestation d'invalidité délivrée par la CPAM). ; ■ 3 jours d'absence médicale autorisée à la suite d'une fausse couche ; ■ 1 journée d'absence pour les femmes ayant recours à la PMA, au moment d'un transfert d'embryon, en plus des dispositifs légaux en vigueur. Ces journées d'absence, qui nécessitent jusqu'à présent un arrêt maladie et pouvaient induire jusqu'à plusieurs journées de carence, seront désormais accompagnées et financées par Carrefour France pour l'ensemble de ses collaboratrices.

2.2.8.2 Bilan des alertes reçues en 2023

RISQUES CONCERNÉS	MANIFESTATION DU RISQUE OU ALERTES IDENTIFIÉES EN 2023	DATE	MESURES ADDITIONNELLES 2023 ET RENFORCEMENT DES PLANS D'ACTION EXISTANTS
Biodiversité	Présence de pesticides dans la production de céréales	04/05/2023	Dans une alerte remontée par Foodwatch, l'ONG a relevé la présence de pesticides dans la production de céréales et a souligné l'impact que cela pouvait avoir sur l'environnement et la santé. Carrefour réaffirme que l'objectif des Filières Qualité Carrefour est de cultiver sans pesticides chimiques de synthèse ses fruits et légumes, tout en préservant le niveau de production agricole. Des essais sont donc mis en place pour pousser chaque filière vers cette cible. La démarche du Groupe est donc itérative et progressive : dès qu'un type de pesticide est supprimé, la filière est valorisée *via* la Filière Qualité Carrefour. Au 31 décembre 2023, quatre Filières Qualité Carrefour sont dans une démarche de réduction de l'utilisation des pesticides chimiques de synthèse : ■ la filière Blé Dur depuis 2014 pour la fabrication de pâte et de couscous, en partenariat avec Alpina Savoie. Le blé est cultivé sans insecticides de synthèse du champ à l'assiette (dont le stockage). Le consommateur est informé directement sur le packaging avec l'allégation agroécologique correspondante ; ■ les trois filières de blé tendre, seigle et épeautre depuis 2021 pour la fabrication de baguettes dans nos magasins, en partenariat avec Moulin Degrange. Des essais de suppression des pesticides sont en cours avec la coopérative de producteurs, co-financée avec Carrefour. Pour le moment, les 2 ans d'essais ne sont pas concluants, et un nouveau protocole est travaillé pour cette année.
Biodiversité	Déforestation au Brésil lié à la culture du soja	02/06/2023	Mighty Earth a remonté une alerte au Groupe concernant des cas de déforestation liés à la culture du soja dans le Cerrado concernant le groupe Bunge. Carrefour a lancé une investigation sur le cas de déforestation lié à l'activité de Bunge. Carrefour a mis en place des garanties sur les matières premières utilisées pour les produits Carrefour (signature de la clause du manifeste soja pour la quasi-totalité des produits à marque Carrefour concernés, mise en place de garanties zéro déforestation pour 21,7% des volumes *vs* 19,7 % en 2022). Ces résultats sont cohérents avec l'objectif du Groupe visant à ce que 100 % des Filières Qualité Carrefour et produits à marque Carrefour clés utilisent du soja non issu de la déforestation pour l'alimentation animale d'ici à fin 2025. Carrefour publie aussi la liste des principaux négociants de soja liés à ses approvisionnements de produits animaux à marque Carrefour vendu en France (voir rapport thématique Lutter contre la déforestation). Au-delà des actions menées par Carrefour sur les matières premières utilisées pour ses produits, le groupe est convaincu de la nécessité de mobiliser les traders dans la lutte contre la déforestation. Carrefour évalue les pratiques des différents traders présents dans ses chaînes d'approvisionnement. Aussi, le Groupe s'investit dans différentes initiatives collectives pour que l'ensemble des acteurs du marché puissent utiliser ce type d'évaluation pour orienter leurs achats.

RISQUES CONCERNÉS	MANIFESTATION DU RISQUE OU ALERTES IDENTIFIÉES EN 2023	DATE	MESURES ADDITIONNELLES 2023 ET RENFORCEMENT DES PLANS D'ACTION EXISTANTS
Biodiversité	Déforestation au Brésil	09/09/2023	Le magazine *Reporter Brasil Report* a relevé que Frialto Meatpacker a acheté du bétail à l'agriculteur Bruno Heller, arrêté pour occupation d'espaces publics et subdivision irrégulière de terres. Bruno Heller est également accusé d'avoir illégalement mis le feu à 1 218 hectares de végétation indigène sans autorisation et d'avoir envahi des terres indigènes dans l'État de Para. Suite à l'alerte lancée par *Reporter Brésil*, Carrefour Brésil a immédiatement lancé une enquête. Aucune exploitation appartenant à l'agriculteur incriminé (Bruno Heller) ou à une personne portant le même nom de famille (Tatiana Heller ou autre) ne figure sur la liste des exploitations approvisionnant le groupe. Carrefour Brésil a mené cette enquête en se basant sur la base de données des 33 000 fermes géo-surveillées qui fournissent Carrefour au Brésil et sur des entretiens avec Frialto, qui représente moins de 1 % de la viande vendue par Carrefour Brésil, et qui a confirmé qu'il n'y avait pas de viande de la famille Heller chez Carrefour. En 2022, Carrefour a renouvelé et accéléré ses engagements en matière de lutte contre la déforestation et est devenu le premier distributeur à mettre en place un plan mondial sur la chaîne d'approvisionnement en bœuf sans déforestation avec : ■ un système de géosurveillance pour 33 000 fermes au Brésil ; ■ la création d'un fonds de 10 millions d'euros pour lutter contre la déforestation ; ■ la création d'un comité d'experts composé d'ONG et de scientifiques pour conseiller Carrefour Brésil sur ses actions de lutte contre la déforestation ; ■ un engagement de retrait total de la viande de bœuf vendue sous la marque Carrefour des zones les plus à risque en termes de déforestation d'ici 2026 et l'extension de cet engagement à d'autres marques vendues dans les magasins Carrefour d'ici 2030.
Droits de l'Homme/ Santé-Sécurité des personnes	Droits humains dans les cultures d'ananas au Kenya	12/10/2023	Un article du journal *The Guardian* a mis en évidence une alerte sociale concernant les fermes d'un fournisseur d'ananas de Carrefour (Del Monte) au Kenya. L'organisme national kényan de défense des Droits de l'Homme a ouvert une enquête sur les allégations de meurtres et d'agressions perpétrés par des agents de sécurité dans une exploitation d'ananas Del Monte À Thika. Carrefour travaille en effet avec ce fournisseur sur plusieurs références de fruits au sirop dont les ananas dans leur usine au Kenya. Les audits menés selon le référentiel BSCI de juin 2023 ont obtenu un « A ». Le fournisseur a également diligenté un audit *via* PartnersAfrica. Toutefois, dès la réception de l'alerte, des plans d'actions ont été mis en place : ■ la création d'une équipe dédiée à la HRIA (Human Rights Impact Assessment) ; ■ la mise en place d'une plate-forme de recueil des témoignages en anglais et en kenyan ; ■ la réunion avec les chefs des communautés pour échanger sur des nouvelles plaintes ; ■ les formations des gardes sur les arrestations et l'utilisation minimale de la force ; ■ la création d'un lien direct avec la police.

RISQUES CONCERNÉS	MANIFESTATION DU RISQUE OU ALERTES IDENTIFIÉES EN 2023	DATE	MESURES ADDITIONNELLES 2023 ET RENFORCEMENT DES PLANS D'ACTION EXISTANTS
Droits de l'Homme Biodiversité Santé et sécurité	Mise en demeure de Carrefour par l'ONG Bloom sur les approvisionnements en thon du Groupe	08/11/2023	L'ONG Bloom a mis en demeure le groupe Carrefour, alléguant sa responsabilité, dans l'effondrement de la biodiversité marine et dans les innombrables violations des droits humains documentées tout au long de la chaîne de « valeur » du thon, depuis sa capture jusqu'à sa commercialisation. La politique du Groupe en matière de pêche pour nos produits à marque propre est parmi les plus exigeantes du marché. Elle cible les espèces de thon, les zones et techniques de pêche en fonction de leurs impacts. Elle impose également des critères stricts en matière de traçabilité et d'identification des bateaux de pêche, plus restrictifs que les pratiques du marché, notamment pour assurer le respect des exigences du groupe en matière de Droits de l'Homme. Les conserves de thon Carrefour issues de méthode de pêche alternative représentent 55 % des volumes (51 % sans Dispositif de Concentration du Poisson et 4 % à la ligne ou la canne). Carrefour a établi un plan d'action précis pour les 45 % qu'il reste à transformer par le Groupe. Ces transformations sont progressives car elles nécessitent des changements importants des pratiques des sociétés de pêche.
Droits de l'Homme	Racisme au Brésil	Mai 2023	L'agence de notation financière Standard & Poor's (S&P) a alerté le groupe Carrefour sur un cas de racisme dans un magasin Carrefour de Salvador, à Bahia (Brésil). Après une enquête diligentée par le Groupe, il est ressorti qu'aucun employé direct de Carrefour n'était impliqué dans cette affaire, mais Carrefour a relevé la participation de professionnels de la sécurité d'une société tierce qui travaillaient dans cette zone. Le Groupe a néanmoins pris les actions suivantes : ■ remise des images de caméras de sécurités aux autorités compétentes ; ■ annulation du contrat avec la société mise en cause ; ■ apport d'un soutien aux victimes en fonction de leur besoin ; ■ extension de l'utilisation des caméras pour les équipes de prévention de tous les magasins.

2.3 La taxonomie verte

2.3.1 CONTEXTE

2.3.1.1 Rappel du contexte réglementaire

Le Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020, appelé communément « Taxonomie européenne », établit un cadre de référence visant à favoriser les investissements durables en imposant aux entreprises de publier les parts de leurs ventes, de leurs dépenses d'investissement et de leurs dépenses d'exploitation qui contribuent de façon substantielle à un des six objectifs environnementaux suivants :

- atténuation du changement climatique ;
- adaptation au changement climatique ;
- protection et utilisation durable de l'eau et des ressources marines ;
- transition vers une économie circulaire ;
- prévention et contrôle de la pollution ;
- protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Ainsi, la Commission européenne a défini un certain nombre de critères techniques permettant d'établir un langage commun sur la notion de durabilité et, par conséquent, d'orienter l'allocation de capitaux vers des activités contribuant substantiellement à l'atteinte d'un de ces six objectifs.

Dans ce cadre, les entreprises doivent communiquer depuis l'exercice 2021, la part de leurs ventes, de leurs dépenses d'investissement et de leurs dépenses d'exploitation associées à des activités économiques dites « éligibles », c'est-à-dire classifiées dans la Taxonomie européenne, au titre des deux premiers objectifs d'atténuation et d'adaptation au changement climatique. Depuis l'exercice 2022, cette communication doit inclure en outre la part des ventes, des dépenses d'investissement et des dépenses d'exploitation dites « durables » ou « alignées », c'est-à-dire respectant les critères de durabilité définis dans la Taxonomie pour les deux premiers objectifs climatiques. En 2023, le reporting Taxonomie s'étend aux quatre derniers objectifs environnementaux (protection et utilisation durable de l'eau et des ressources marines, transition vers une économie circulaire, prévention et contrôle de la pollution, protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes) au titre desquels les entreprises doivent communiquer la part de leurs ventes, de leurs dépenses d'investissement et de leurs dépenses d'exploitation « éligibles ».

Pour répondre à ces obligations de reporting, une analyse détaillée de l'ensemble des activités du Groupe au sein des différentes entités consolidées a été menée conjointement par les Directions financières Groupe et pays, RSE, de l'immobilier, juridique et fiscale, ainsi qu'avec les équipes opérationnelles. L'identification des activités éligibles et la qualification de leur niveau d'alignement à la Taxonomie a été réalisée conformément aux instructions et critères des actes délégués ; une vérification a notamment été effectuée dans le but d'éviter tout double comptage en ce qui concerne le chiffre d'affaires (CA) et les dépenses d'investissement (CapEx) éligibles.

Une activité est ainsi dite « alignée » dès lors qu'elle respecte l'ensemble des critères d'examen technique (contribution substantielle et DNSH) qui lui sont associés et que le Groupe remplit les exigences liées à l'analyse des garanties minimales.

2.3.1.2 Lien avec la stratégie RSE du groupe Carrefour

L'activité de distribution de Carrefour, qui est l'activité principale du Groupe, n'est pas incluse dans le périmètre d'activités défini à date par la Taxonomie européenne. Seules les activités du Groupe liées à la collecte de déchets, la construction, les activités immobilières, la location de véhicules et la vente de produits d'occasion sont incluses dans ce périmètre. En effet, sur l'atténuation et l'adaptation au changement climatique, la Commission européenne a priorisé les activités les plus émettrices sur les scopes 1 et 2 avec un fort potentiel de transformation et de contribution à la réduction des émissions. Sur les quatre autres objectifs environnementaux, la Commission a retenu dans un premier temps des secteurs avec des impacts environnementaux – positifs ou négatifs – significatifs pour chaque objectif. À ce stade, de nombreux secteurs de l'économie restent ainsi non couverts par les règlements délégués sur les six objectifs environnementaux.

En conséquence, la part de chiffre d'affaires et de dépenses d'exploitation (OpEx) éligibles sont très marginales pour le Groupe. Toutefois, la part de CapEx éligibles s'avère matérielle en raison notamment des investissements immobiliers du Groupe. Par construction de la réglementation à ce stade, ce faible niveau d'éligibilité global à la Taxonomie concerne l'ensemble des acteurs de la grande distribution.

Le règlement Taxonomie ne permet donc pas à ce jour de rendre pleinement compte des actions mises en place par le Groupe concernant l'offre de produits (critères et exigences d'achats responsables, économie circulaire des emballages), l'implication des partenaires (fournisseurs, prestataires), et les thématiques liées à la transition alimentaire en général. À ce jour, les activités externalisées entrant dans le cadre d'éligibilité de la Taxonomie concernent uniquement le transport (flotte de véhicules, installation de bornes de rechargement pour véhicules électriques) ou l'énergie (installation de capacité solaire photovoltaïque sur les sites commerciaux).

2.3.2 RÉSULTATS

2.3.2.1 Activités éligibles et non éligibles à la Taxonomie

Le périmètre des activités éligibles à date est relativement restreint et peu matériel. Dans le cadre de l'actualisation du référentiel d'éligibilité en 2023, il est à noter les éléments suivants :

- les ventes, les dépenses d'investissement et les dépenses d'exploitation considérées couvrent l'ensemble des activités du Groupe correspondant au périmètre des sociétés sous son contrôle. Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint ou une influence notable sont exclues du calcul des ratios définis par l'acte délégué dit « article 8 » du règlement Taxonomie. En 2023, le Groupe a ainsi pris en compte l'accord de cession de Carrefour Taïwan dont la finalisation a été annoncée le 30 juin 2023, ainsi que l'acquisition de Cora en Roumanie qui s'est finalisée le 31 octobre 2023. Du fait du caractère tardif de cette acquisition sur l'exercice et de la faible matérialité de l'acquisition, les actifs entrants dans le bilan de Carrefour n'ont pas été examinés dans le cadre de l'analyse d'alignement ;
- les données financières sont issues des comptes consolidés au 31 décembre 2023 ; la réconciliation et la décomposition des dénominateurs Taxonomie de chiffre d'affaires et de dépenses d'investissement sont présentées ci-dessous.

L'analyse des 4 derniers objectifs de la Taxonomie en vigueur pour l'année 2023 a conduit le Groupe à revoir son référentiel d'éligibilité du Groupe par rapport à celui de 2022 et a amené à l'ajout de quatre activités éligibles supplémentaires concourant pour la première à l'objectif eau et pour les 3 suivantes à l'objectif de transition à une économie circulaire :

- l'activité 1.1 Fabrication, installation et services associés pour les technologies de contrôle des fuites permettant de réduire et de prévenir les fuites dans les systèmes d'approvisionnement en eau permet de valoriser des CapEx liés à la réduction du gaspillage de l'eau ;
- l'activité 1.2 Fabrication d'équipements électriques et électroniques de l'objectif économie circulaire a été rajoutée au référentiel afin de reporter les CapEx IT du Groupe ;
- l'activité 2.7 Tri et valorisation des matériaux des déchets non dangereux a été prise en compte pour refléter les éléments de chiffre d'affaires et de CapEx liés à l'utilisation par le Groupe de Reverse Vending Machines (RVM) qui permettent aux consommateurs de rapporter leurs bouteilles usagées ;
- l'activité 5.4 Vente de biens d'occasion de l'objectif économie circulaire a été intégrée pour rendre compte du chiffre d'affaires issu de la vente de produits de seconde main.

Zoom sur les activités éligibles

ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

7 — Construction et activités immobilières

7.1 — Construction de bâtiments neufs
Activités de développement immobilier et commercial.

7.2 — Rénovation de bâtiments existants

7.3 — Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique
LED, installations lumineuses, peinture réfléchissante pour toiture.

7.4 — Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)
Bornes de rechargement pour véhicules électriques.

7.5 — Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments
Systèmes de GTC, GTB, pilotage des sites à distance.

7.6 — Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables
Panneaux solaires.

7.7 — Acquisition et propriété de bâtiments
Revenus issus de la propriété d'un immeuble (loyers perçus au titre de la location de boutiques, espaces, bâtiments) et location de bâtiments par Carrefour comptabilisée sous IFRS 16.

5 — Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution

5.5 — Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source
Valorisation de flux de cartons et de plastique destinés au réemploi ou au recyclage.

6 — Transport

6.5 — Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers
Location de fourgonnettes et véhicules utilitaires par Carrefour.
Location de véhicules (tous types) à des clients.

ÉCONOMIE CIRCULAIRE

1 — Industrie manufacturière

1.2 — Fabrication d'équipements électriques et électroniques
Dépenses d'investissement sur de l'IT hardware.

2 — Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution

2.7 — Tri et valorisation des matériaux des déchets non dangereux
Utilisation par le Groupe de Reverse Vending Machines (RVM) pour la valorisation de contenants rapportés par les consommateurs.

5 — Services

5.4 — Vente de biens d'occasion
Vente de produits de seconde main.

2.3.2.2 Résultats d'éligibilité et d'alignement pour l'exercice 2023

Les résultats d'éligibilité et d'alignement de Carrefour sur l'exercice 2023 sont présentés ci-dessous. Pour rappel, les OpEx au sens Taxonomie étant non matériels pour le Groupe, Carrefour a utilisé l'exemption permettant de ne pas publier l'indicateur sur les OpEx.

SYNTHÈSE DE LA RÉPARTITION DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES ET ALIGNÉES

Activités économiques	Montant de chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	Part de chiffre d'affaires	Montant de CapEx *(en millions d'euros)*	Part de CapEx
2023				
Activités alignées	23	0,03 %	179	5,4 %
Activités éligibles	148	0,2 %	1 886	57,1 %
TOTAL	**83 270**	**100 %**	**3 305**	**100 %**
2022				
Activités alignées	43	0,1 %	51	1,0 %
Activités éligibles	211	0,3 %	1 689	31,6 %
TOTAL	**83 089**	**100 %**	**5 345**	**100 %**

Les taux d'alignement pour le Groupe restent faibles en 2023, même si le taux d'alignement sur les CapEx est passé à 5,46 % en 2023 versus 1,0 % en 2022 du fait de l'alignement obtenu sur certaines locations de bâtiments. Ces taux d'alignement ne concernent que l'objectif d'atténuation du changement climatique. L'alignement identifié se concentre principalement sur l'activité de collecte de déchets (activité 5.5) pour le CA. Les CapEx alignés concernent cette même activité 5.5 ainsi que des équipements d'efficacité énergétique (activité 7.3), des bornes de rechargement pour véhicules électriques (activité 7.4) des dispositifs de mesure de la performance énergétique des bâtiments (activité 7.5), des installations d'énergie renouvelable (activité 7.6) ainsi que des locations de bâtiments (activité 7.7).

Dans ce contexte, le faible taux d'alignement global est principalement lié aux activités de construction, de rénovation et de location de bâtiments (activités 7.1, 7.2 et 7.7), ces activités représentant la majeure partie des CapEx en 2023 mais avec de l'alignement nul ou très faible. Ceci s'explique à date par plusieurs raisons :

- les critères Taxonomie imposent de prendre en considération de nouveaux types d'informations dont la collecte peut être complexe à organiser. La nature-même e-même des données à collecter et des critères à évaluer présente donc une première difficulté. En outre, les données à collecter ne sont, en général, pas en lecture directe dans les systèmes d'informations. Enfin, le caractère cumulatif des critères ne permet pas ou très peu d'alignement sur ces activités. Cependant, en 2023, des recroisements entre les données comptables et les données techniques et énergétiques sur certaines locations de bâtiments ont permis d'obtenir de l'alignement ;
- les critères Taxonomie sont par ailleurs exigeants et cumulatifs ; dès lors qu'un bloc de critères est non respecté, le chiffre d'affaires et les CapEx ne peuvent être qualifiés d'alignés, ce qui est particulièrement le cas pour les activités 7.1 et 7.2 pour lesquelles de nombreux critères sont imposés.

Un travail a été engagé en 2023 pour améliorer le détourage des critères techniques nécessaires à l'alignement et se poursuivra sur les prochains exercices. Dans les années à venir, certains leviers d'action devraient également permettre de consolider voire améliorer ces chiffres Taxonomie, notamment sur l'alignement :

- concernant la collecte des déchets, Carrefour a pour objectif d'atteindre 100 % des déchets en magasin valorisés d'ici 2025, objectif intégré dans l'Indice RSE et Transition Alimentaire du Groupe, ce qui devrait permettre de consolider l'alignement lié au CA et aux CapEx de l'activité 5.5 pour les exercices futurs ;
- la réduction des consommations d'énergie étant une priorité pour le Groupe pour les années à venir, les montants de CapEx associés aux activités 7.3 et 7.5 devraient être amenés à croître se stabiliser ;
- Carrefour ayant pour objectif d'utiliser 100 % d'électricité renouvelable en 2030, le montant de CapEx associé à l'activité 7.6 devrait pourrait varier augmenter se stabiliser dans les années à venir.

2.3.2.3 Évolution par rapport à l'exercice précédent

Le chiffre d'affaires éligible et aligné en 2023 est en baisse par rapport à 2022 du fait due cours des matières premières défavorables sur le carton et le plastique qui ont tiré à la baisse en valeur la vente de ces matières. Les CapEx éligibles en 2023 sont en hausse par rapport à 2022 du fait d'investissements réalisés sur la rénovation de bâtiments, des dispositifs d'efficacité énergétique sur les bâtiments et des installations photovoltaïques. L'alignement en montant sur les CapEx est en hausse également, porté par ces mêmes investissements d'efficacité énergétique et d'énergie renouvelable.

2.3.3 ÉVALUATION ET MÉTHODOLOGIE

2.3.3.1 Rappel des indicateurs et réconciliation avec les états financiers

2.3.3.1.1 Chiffre d'affaires

Carrefour est engagé dans une transition alimentaire et écologique. Les actions menées au sein de la filière agricole, pour la promotion d'une consommation responsable, l'économie circulaire des emballages, l'approvisionnement responsable en matières premières ou encore la lutte contre le gaspillage alimentaire, ne sont pas présentes dans l'acte délégué sur le climat.

Ainsi, la part du chiffre d'affaires éligible du Groupe pour l'année 2023 s'élève seulement à 0,2 % sur un total de chiffre d'affaires consolidé de 83,3 milliards d'euros (voir Compte de résultat consolidé), et couvre principalement les activités de promotion et de location immobilière, de collecte de déchets et de location de véhicules. La part alignée du chiffre d'affaires s'élève à 0,03 % et concerne l'activité de collecte de déchets en vue du réemploi et du recyclage, d'installation de bornes de rechargement électrique ainsi que du chiffre d'affaires provenant d'installations d'énergie renouvelable de bornes de rechargement électrique.

DÉFINITION

La part du chiffre d'affaires visée à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 est obtenue en divisant la partie du chiffre d'affaires net tirée de produits ou de services associés à des activités économiques éligibles et alignées sur la Taxonomie (numérateur) par le chiffre d'affaires net (dénominateur) tel que défini à l'article 2, point 5), de la directive 2013/34/UE. Le chiffre d'affaires inclut les produits comptabilisés selon la norme comptable internationale 1, paragraphe 82, point a), telle qu'adoptée par le règlement (CE) n° 1126/2008 de la Commission.

RÉCONCILIATION

Le chiffre d'affaires consolidé est présenté en lecture directe dans le compte de résultat consolidé, ligne Revenus totaux (voir chapitre 6 du présent Document d'Enregistrement Universel).

2.3.3.1.2 Dépenses d'investissement et d'exploitation considérées comme éligibles individuellement

2.3.3.1.2.1 CapEx

Le Groupe reporte les dépenses d'investissement qui peuvent être associées avec le chiffre d'affaires éligible d'une activité ou représentant des dépenses d'investissement individuelles. Ces dernières ne sont pas associées à une activité destinée à être commercialisée en vertu de l'annexe 1 du règlement délégué article 8, paragraphes respectivement 1.1.2.2 (a) et (c). La plupart des dépenses d'investissement sont des mesures individuelles au titre des alinéas (c).

Les dépenses d'investissement éligibles du groupe Carrefour concernent principalement des activités immobilières telles que la construction, la rénovation et l'achat de bâtiments, ainsi que des dépenses liées à l'efficacité énergétique et à des projets d'énergie renouvelables (panneaux solaires photovoltaïques, toits avec peinture réfléchissante, re-*lamping*, etc.). Les dépenses d'investissement incluent également l'augmentation des droits d'utilisation liés à la location immobilière et de véhicules (issue des renouvellements et des nouveaux contrats IFRS 16).

Ainsi, la part des dépenses d'investissement éligibles du Groupe pour l'année 2023 s'élève à 57,16 % sur un total de 3 211,33 304,6 millions d'euros (voir réconciliation présentée ci-dessous). Ces dépenses se réfèrent essentiellement aux acquisitions et aux hausses de droits d'utilisation IFRS 16 de bâtiments, ainsi qu'aux dépenses de construction de bâtiments neufs et de rénovation de bâtiments existants. La part alignée des dépenses d'investissement s'élève à 5,46 % et concerne principalement la collecte de déchets en vue du réemploi et du recyclage, des équipements d'efficacité énergétique, des dispositifs de mesure de la performance énergétique des bâtiments, des installations d'énergie renouvelable ainsi que de la location de bâtiments.

DÉFINITION

Les numérateurs éligible et aligné sont égaux aux dépenses d'investissement incluses dans le dénominateur qui remplissent l'une des conditions suivantes :

- ces dépenses sont liées à des actifs ou processus associés à des activités économiques éligibles et alignées à la Taxonomie ;
- ces dépenses font partie d'un plan visant l'expansion d'activités économiques alignées à la Taxonomie ou visant à permettre à des activités économiques éligibles à la Taxonomie de s'aligner sur celle-ci ;
- ces dépenses sont liées à l'achat de production d'activités économiques éligibles et alignées à la Taxonomie et à des mesures individuelles permettant aux activités ciblées de devenir sobres en carbone ou d'aboutir à des réductions d'émissions de gaz à effet de serre (notamment les activités répertoriées aux points 7.3 à 7.6 de l'annexe I de l'acte délégué sur le climat, ou d'autres activités économiques répertoriées dans les actes délégués).

Le dénominateur comprend les entrées d'actifs corporels et incorporels de l'exercice considéré, avant amortissement et avant toute remesure, y compris les remesures résultant de réévaluations et de dépréciations, pour l'exercice concerné, à l'exclusion des variations de la juste valeur. Il comprend aussi les entrées d'actifs corporels et incorporels résultant de regroupements d'entreprises.

RÉCONCILIATION

Le dénominateur CapEx est réconciliable avec les états financiers consolidés en suivant les indications présentées ci-dessous :

(en millions d'euros)	2022	2023	Réconciliation aux états financiers
Immobilisations corporelles, incorporelles et immeubles de placement	**3 954**	**1 860**	**Tableaux de variation des immobilisations incorporelles (note 7.1), corporelles (note 7.2) et immeubles de placement (note 7.4)**
Acquisitions	1 882	1 846	Ligne « Augmentations »
Regroupements d'entreprises	2 072	14	Inclus dans la ligne « Variations de périmètre »
Droits d'utilisation (IFRS 16)	**1 391**	**1 440**	**Tableau de variation des droits d'utilisation de l'actif (note 8.1)**
Nouveaux contrats et renouvellements	906	1 336	Ligne « Augmentations »
Regroupements d'entreprises	485	104	Ligne « Variations de périmètre »
TOTAL	**5 345**	**3 305**	

2.3.3.1.2.2 OpEx

Le ratio d'exemption des dépenses d'exploitation, qui correspond au ratio entre les comptes d'OpEx retenus par la Taxonomie au numérateur et les OpEx consolidés Groupe au dénominateur, est égal à 6,3 % sur l'exercice fiscal 2023.

La part des OpEx au sens Taxonomie est donc non-significative comparée aux OpEx totaux du Groupe qui s'élèvent à 14,4 milliards d'euros (voir annexes aux comptes consolidés). Dans ces conditions, la dérogation relative à l'exemption de publication du ratio des OpEx est applicable en 2023.

DÉFINITION

Les dépenses d'exploitation retenues par la Taxonomie sont définies comme les coûts directs non capitalisables et comprennent les frais de recherche et développement, les coûts de rénovation des bâtiments, les frais de maintenance et réparation, les loyers présentés au compte de résultat et toute autre dépense liée à l'entretien quotidien des actifs. La définition des dépenses d'exploitation retenue pour le dénominateur et le numérateur n'intègre pas de charges liées à la recherche et au développement, le Groupe ne mettant pas en œuvre de politique de recherche et développement. Les charges de personnel liées à la maintenance et à la réparation des actifs sont quant à elles incluses au dénominateur mais exclues du numérateur. En effet, ces natures spécifiques de charges de personnel ne sont pas suivies de façon distincte dans le reporting du Groupe.

Les OpEx consolidés Groupe sont quant à eux définis comme l'ensemble des dépenses incluses dans le résultat d'exploitation et qui ne sont pas des charges d'exploitation non courantes ou financières.

RÉCONCILIATION

Le calcul du ratio d'exemption des OpEx est présenté ci-dessous :

(en millions d'euros)	2023
Dénominateur Opex Taxonomie [1]	900
Total Opex Groupe [2]	14 369
KPI OPEX	**6,3 %**

(1) Comprend les charges d'entretien et de maintenance et les charges de location hors IFRS16. Ne pouvant pas détourer les frais de personnel correspondant aux coûts des employés effectuant de la maintenance, il n'en n'a pas été tenu compte pour déterminer le montant des OpEx Taxonomie.

(2) Comprend l'ensemble des charges d'exploitation hors charges non courantes.

2.3.3.2 Méthodologie d'évaluation des activités au regard des critères d'examen technique

2.3.3.2.1 Méthodologie d'analyse de l'éligibilité

En 2023, la mise à jour du référentiel d'activités éligibles a été faite au moyen d'entretiens avec les différents pays et de l'analyse des éventuelles entrées et sorties de périmètre de certaines activités, du développement de nouvelles opérations ou de l'abandon d'autres activités.

2.3.3.2.2 Méthodologie d'analyse de l'alignement : contribution substantielle, critères DNSH et garanties minimales

2.3.3.2.2.1 Méthodologie de vérification de la contribution substantielle et des DNSH spécifiques

Pour l'alignement, les critères d'examen technique ont été présentés à chaque pays au cours d'un atelier. Chaque pays a ensuite rempli une matrice de collecte personnalisée permettant le reporting des données d'éligibilité et l'analyse des différents critères identifiés pour l'alignement – projet par projet ou ligne de CapEx par ligne de CapEx. Ces matrices ont ensuite fait l'objet d'une revue critique. Enfin, le Groupe a conduit deux points d'étapes avec les Commissaires aux comptes afin de valider cette démarche ainsi que les résultats obtenus.

Pour l'activité 5.5 Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source qui concerne du chiffre d'affaires et des CapEx alignés, le Groupe a vérifié le respect des critères de contribution substantielle et DNSH propres à cette activité, c'est-à-dire :

- la nature des déchets (dans le cas de Carrefour, papier, carton et plastique uniquement) ;
- leur collecte séparée par type de déchets et l'absence de mélange avec d'autres déchets ;
- leur destination vers le réemploi ou le recyclage.

Les CapEx liés à l'activité 7.3 ont été considérés comme alignés dès lors qu'une des deux conditions suivantes était remplie :

- le CapEx est lié à l'installation de lampes LED, celles-ci étant considérées comme très efficaces énergétiquement ;
- le CapEx est lié à des installations (lumineuses, de chauffage, de ventilation), avec une efficacité énergétique démontrée.

Le critère spécifique sur la pollution concernant les matériaux de construction a été jugé non pertinent pour ces natures de CapEx. Quant aux CapEx liés aux activités *7.4 Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments), 7.5 Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments* et *7.6 Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables*, ceux-ci ont été considérés comme alignés de façon automatique car le critère de contribution substantielle fait référence à la description de chaque activité en elle-même ; Carrefour s'est donc uniquement simplement attelé à vérifier le respect du critère DNSH adaptation (détaillé ci-dessous).

Les CapEx liés à l'activité 7.7 ont été considérés comme alignés lorsque :

- les consommations d'énergie finale du bâtiment en 2023 converties en énergie primaire et rapportées à la surface du bâtiment ont permis d'obtenir une demande d'énergie primaire inférieure au top 15 % défini par l'OID pour les grandes surfaces alimentaires (491 kWh par m^2 et par an) ;
- le bâtiment dispose d'un contrat de performance énergétique ou d'un système d'automatisation et de contrôle des bâtiments.

En 2023, seules des locations de bâtiments construits avant le 31 décembre 2020 sont concernés par de l'alignement en 2023. Ces bâtiments doivent donc être analysés uniquement au titre des critères ci-dessus, sans analyse des critères de tests d'étanchéité à l'air et d'intégrité thermique, et d'analyse du cycle de vie.

2.3.3.2.2.2 Méthodologie de vérification des DNSH génériques et des garanties minimales

L'alignement des activités éligibles de Carrefour nécessite également des analyses au niveau du Groupe. D'une part, au vu de ses activités éligibles et alignées, le Groupe se doit de respecter le DNSH générique d'adaptation au changement climatique présenté au sein des appendices de l'annexe 1 de l'acte délégué Taxonomie relatif à l'objectif d'atténuation du changement climatique. D'autre part, le Groupe se doit de respecter les garanties minimales (dites « MS » pour Minimum Safeguards) détaillées par le rapport de la plate-forme sur la Finance Durable (PSF) d'octobre 2022. Le Groupe a ainsi étudié la conformité de son modèle économique à ces deux exigences.

2.3.3.2.2.3 DNSH génériques

Les DNSH génériques sont les critères mentionnés aux appendices A, B, C et D des annexes au règlement Taxonomie relatives à l'objectif d'atténuation du changement climatique et d'adaptation à celui-ci. Ceux-ci nécessitent une analyse holistique au niveau du Groupe plutôt que par activité économique.

Le Groupe répond à l'ensemble des critères génériques visés par la Taxonomie pour l'appendice A, qui est le seul DNSH générique applicable aux activités alignées du Groupe pour l'exercice 2023.

APPENDICE A : CRITÈRES GÉNÉRIQUES DU PRINCIPE CONSISTANT À « NE PAS CAUSER DE PRÉJUDICE IMPORTANT » EN VUE DE L'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Pour répondre au critère DNSH relatif à l'objectif d'adaptation au changement climatique, le Groupe a réalisé une étude portant sur les risques climatiques physiques. Il s'agit d'un diagnostic climatique consistant à évaluer l'exposition du portefeuille d'actifs immobiliers du Groupe aux impacts futurs du changement climatique (à horizon 2030, 2050, 2100) et selon différents scénarios climatiques de pointe (scénarios RCP2.6, 4.5 et 8.5 du GIEC).

Dans ce cadre, un examen des risques climatiques physiques significatifs au regard des actifs du groupe Carrefour a été réalisé. Certains risques ont été écartés de l'analyse car jugés non pertinents, soit en raison du secteur d'activité de Carrefour, soit en raison de la zone géographique d'implantation des sites analysés. Les risques pris en compte dans le modèle climatique sont les suivants : sécheresse, incendie (conditions météorologiques particulièrement propices aux incendies), stress thermique (vague de chaleur), précipitations, inondations fluviales (avec systèmes de défense), inondations fluviales (sans systèmes de défense), montée du niveau de la mer, cyclone tropical.

Avec l'appui de cette étude, des plans d'adaptation sont en cours d'élaboration et de déploiement pour les actifs identifiés comme les plus à risque dans chaque pays et pour les risques jugés comme étant les plus significatifs.

En conclusion, Carrefour satisfait l'ensemble des critères de l'appendice A pour ce deuxième exercice d'alignement pour les activités éligibles soumises au respect de ces critères.

2.3.3.2.3 Méthodologie de vérification des garanties minimales

Le périmètre des garanties minimales (Minimum Safeguards ou MS) a été précisé par la publication en octobre 2022 d'un rapport de la plate-forme européenne sur la finance durable : *Final Report on Minimum Safeguards*, qui se réfère à un ensemble de réglementations internationales en matière de droits humains. Des critères de non-alignement doivent être validés et des étapes de diligence raisonnable à respecter ont été introduites par ce rapport, et ce en matière de droits humains, de corruption, de fiscalité et de droit de la concurrence.

L'examen des garanties minimales a donc suivi un processus en deux étapes en 2023, comme en 2022. Dans un premier temps, le Groupe a vérifié le respect des critères de non-alignement sur les quatre thématiques des garanties minimales, analyse incluant l'étude des controverses. Dans un second temps, le Groupe a vérifié que ses procédures mises en place sur les droits humains suivaient les six étapes clefs d'un processus de diligence raisonnable en matière de Droits de l'Homme, conformément aux principes opérationnels de l'ONU et aux principes directeurs de l'OCDE pour les Entreprises Multinationales. Il ressort de ces analyses que le groupe Carrefour est aligné avec ces exigences en 2023.

Critères de non-alignement

D'une part, l'étude des controverses a permis de conclure quant à l'alignement de Carrefour. Aucune condamnation n'a été relevée en matière de droits humains, de corruption et de fiscalité. En particulier, dans le cas des droits humains, aucune saisine n'a été acceptée par un point de contact national (PCN) de l'OCDE ; le Groupe a également répondu aux deux allégations retenues à son égard et publiées sur le site du Centre de ressources sur les entreprises et les Droits de l'Homme (BHRRC). Dans le cadre de ses activités, le Groupe a pu faire l'objet de condamnations pour des pratiques restrictives de concurrence. Toutefois, Carrefour s'étant déjà acquitté des sanctions qui ont été prononcées, le Groupe a considéré que cela ne disqualifie pas l'alignement de ses activités sur les garanties minimales.

Procédures et diligence raisonnable

D'autre part, le Groupe met en œuvre les processus nécessaires pour valider le reste des critères de non-alignement, ces procédures étant résumées ci-après :

- pour répondre aux garanties minimales en matière de **droits humains**, le Groupe s'appuie sur sa politique spécifique sur la gestion des droits humains accessible sur le site Internet carrefour.com, au sein de la Déclaration de Performance Extra Financière (*voir section 2.1*) et dans son Plan de vigilance (*voir section 2.2*) ;
- en matière de **corruption**, Carrefour s'appuie sur un dispositif complet, conformément aux exigences de la loi Sapin II, d'identification des risques de corruption, de politiques de prévention et de processus d'alerte, déployé sur la totalité des activités du Groupe en France et à l'international, et détaillé dans la section 2.1.5.5 du présent document ;
- en matière fiscale, le Groupe a notamment mis en place une formation spécifique pour l'ensemble des pays du Groupe et des mécanismes correctifs quand jugé nécessaire (*voir section 2.1.5.5*) ;
- sur la thématique du **droit de la concurrence** :
  - le Groupe déploie plusieurs dispositifs : un parcours de formation obligatoire comprenant une formation consacrée au droit de la concurrence, des modèles de contrats rédigés et diffusés par les Directions juridiques prévoyant des clauses sur le respect des règles du droit de la concurrence, ainsi qu'une veille juridique mise en place par chaque Direction juridique (*voir section 2.1.5.5*),
  - au cours des exercices 2022 et 2023, Carrefour n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour entente, infraction au contrôle des concentrations ou encore abus de position dominante.

2.3.3.2.4 Principaux arbitrages et proxys utilisés

L'ampleur de l'analyse de l'éligibilité et de l'alignement pour le Groupe et ses entités a requis plusieurs arbitrages et l'utilisation de certains proxys. Toutefois, Carrefour s'est attaché à appliquer un principe de prudence concernant les choix et alternatives retenus.

Concernant l'éligibilité des activités :

- les activités immobilières éligibles à la Taxonomie comprennent des installations de climatisation mais non de froid. L'activité de distribution de Carrefour n'étant pas capturée par la réglementation à ce stade, les CapEx liés à des systèmes de refroidissement (centrales froid, meubles froids et portes) n'ont pas été pris en compte dans l'éligibilité ;
- en termes de matérialité, l'analyse de l'alignement des projets éligibles a été faite de manière à couvrir au moins maximum 70 % du montant de chiffre d'affaires ou de CapEx éligibles. Le reliquat de projets éligibles non analysé est considéré comme non-aligné par prudence.

Concernant l'analyse de l'alignement, pour les bâtiments loués sous IFRS 16 sans certificat de performance énergétique ou labels immobiliers, des calculs de reconstitution de la demande d'énergie primaire (DEP) à partir des consommations d'énergie finale de 2023 et de facteurs de conversion ont été lancés. Ces calculs ont permis de qualifier de l'alignement sur certains bâtiments.

2.3.4 PERSPECTIVES

2.3.4.1 Amélioration des KPIs

Dans les années à venir, des CapEx seront engagés dans le cadre des feuilles de route de la stratégie climat : neutralité carbone des magasins en 2040, neutralité carbone du e-commerce en 2030, trajectoire 1,5 °C pour les émissions directes du Groupe, réduction de la consommation énergétique du Groupe à hauteur de 200 millions d'euros par an de 2023 à 2026, et lancement d'un ou plusieurs partenariat(s) ambitieu(x) sur la production d'énergie photovoltaïque. Ces CapEx climat devraient concourir aux indicateurs d'éligibilité et d'alignement dans les années à venir, après analyse détaillée de ces CapEx au regard des critères de la Taxonomie.

2.3.4.2 Intégration de la Taxonomie dans la stratégie et la performance du groupe Carrefour

Bien que la Taxonomie exclue pour le moment les activités de distribution du périmètre des activités éligibles, l'ambition du texte s'inscrit dans la philosophie du nouveau plan stratégique Carrefour 2026, notamment au travers des initiatives suivantes du plan :

- premièrement, le soutien renforcé à l'agriculture durable avec 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2026 *via* des produits certifiés durables (soit + 40 % *vs* 2022) ;
- deuxièmement, l'obligation, pour les 100 premiers fournisseurs du Groupe, d'adopter une trajectoire 1,5 °C d'ici 2026, faute de quoi ils seront déréférencés ;
- troisièmement, une politique énergétique ambitieuse, incarnée par une forte baisse de la consommation d'énergie (- 20 % en 2026 et en France dès 2024) et l'utilisation de parkings pour la production d'énergie photovoltaïque (4,5 millions de m^2 de panneaux solaires en 2026).

ANNEXE : Tableaux réglementaires.

PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES ISSUE DE PRODUITS OU DE SERVICES ASSOCIÉS À DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE — INFORMATIONS POUR L'ANNÉE 2023

(en millions d'euros)		Exercice 2023		Critères de contribution substantielle					
Activités économiques (1)	**Code (2)**	**Chiffre d'affaires (3)**	**Part du chiffre d'affaires, année N (4)**	**Atténuation au changement climatique (5)**	**Adaptation au changement climatique (6)**	**Eau (7)**	**Pollution (8)**	**Economie circulaire (9)**	**Biodiversité (10)**
A. ACTIVITES ELIGIBLES A LA TAXONOMIE									
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)									
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	CCM 5.5	22,22	0,03%	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	CCM 7.4	0,99	0,00%	OUI	NON	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1.)		**23,21**	**0,03%**	**0,03%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**
Dont habilitantes		**0,99**	**0,00%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**
Dont transitoires		**0,00**	**0,00%**	**0,0%**					
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)									
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	CCM 5.5	0,10	0,00%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	41,74	0,05%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Construction de bâtiments neufs	CCM 7.1	2,12	0,00%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	CCM 7.4 et CCA 7.4	0,01	0,00%	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	61,38	0,07%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Tri et valorisation des matériaux des déchets non dangereux	CE 2.7	1,18	0,00%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL
Vente de biens d'occasion	CE 5.4	1,09	0,00%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2.)		**107,63**	**0,13%**	**0,13%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**
A. Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie (A.1. + A.2.)		130,84	0,16%	0,15%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
B. ACTIVITES NON ELIGIBLES A LA TAXONOMIE									
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie		**83 138,77**	**99,84%**						
TOTAL (A. + B.)		**83 269,61**	**100,00%**						

	Critères d'absence de préjudice important («critères DNSH»)									
	Atténuation au changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Economie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligible à la taxonomie (A.2.), année N-1 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,1%		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,0%	H	
	OUI	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**0,1%**		
	OUI	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**0,0%**	**H**	
	OUI	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**0,0%**		**T**
								0,0%		
								0,1%		
								0,0%		
								0,0%		
								0,1%		
								0,0%		
								0,0%		
								0,2%		
								0,3%		

PART DES DÉPENSES CAPEX ISSUE DES PRODUITS OU SERVICES ASSOCIÉS À DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE — INFORMATIONS POUR L'ANNÉE 2023

Exercice N		2023		Critères de contribution substantielle					
Activités économiques (1)	**Code (2)**	**CapEx (3)**	**Part des CapEx, année N (4)**	**Atténuation au changement climatique (5)**	**Adaptation au changement climatique (6)**	**Eau (7)**	**Pollution (8)**	**Economie circulaire (9)**	**Biodiversité (10)**
A. ACTIVITES ELIGIBLES A LA TAXONOMIE									
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)									
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	CCM 5.5	0,87	0,0%	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	37,21	1,1%	OUI	NON	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	CCM 7.4	0,13	0,0%	OUI	NON	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	CCM 7.5	32,37	1,0%	OUI	NON	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM 7.6	48,59	1,5%	OUI	NON	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	59,52	1,8%	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1.)		**178,69**	**5,4%**	**5,4%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**
Dont habilitantes		**118,30**	**3,6%**	**3,6%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**
Dont transitoires		**0,00**	**0,0%**	**0,0%**					
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)									
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	47,55	1,4%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Construction de bâtiments neufs	CCM 7.1	131,56	4,0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Rénovation de bâtiments existants	CCM 7.2	122,82	3,7%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3 et CCA 7.3	9,37	0,3%	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	1 380,79	41,8%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Fabrication, installation et services associés pour les technologies de contrôle des fuites permettant de réduire et de prévenir les fuites dans les systèmes d'approvisionnement en eau	WTR 1.1	0,10	0,0%	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL
Fabrication d'équipements électriques et électroniques	CE 1.2	14,63	0,4%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL
Tri et valorisation des matériaux des déchets non dangereux	CE 2.7	0,05	0,0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL
CapEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2.)		**1 706,86**	**51,7%**	**51,2%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**
A. CapEx des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2)		1 885,55	57,1%	56,6%	0%	0%	0%	0%	0%
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
CapEx des activités non éligibles à la taxonomie		**1 419,05**	**42,9%**						
TOTAL (A. + B.)		**3 304,60**	**100%**						

	Critères d'absence de préjudice important («critères DNSH»)									
	Atténuation au changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Economie circulaire (15)	Biodiversité et écosystèmes (16)	Garanties minimales (17)	Part des CapEx alignées sur la taxonomie (A.1.) ou éligibles (A.2.) à la taxonomie, année N-1 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,1%		
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,6%	H	
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,0%	H	
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,1%	H	
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,2%	H	
	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,0%		
	OUI	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**1,0%**		
	OUI	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**0,9%**	**H**	
	OUI	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**OUI**	**0,0%**		**T**
								0,4%		
								3,7%		
								0,0%		
								1,1%		
								25,5%		
								0,0%		
								0,0%		
								0,0%		
								30,6%		
								31,6%		

PART DES OPEX CONCERNANT DES PRODUITS OU SERVICES ASSOCIÉS À DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE — INFORMATIONS POUR L'ANNÉE 2023

Exercice		2023		Critères de contribution substantielle					
Activités économiques (1)	Code (2)	OpEx (3)	Part des OpEx, année N (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Economie circulaire (9)	Biodiversité (10)
A. ACTIVITES ELIGIBLES A LA TAXONOMIE									
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)									
OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1.)		0	0%						
Dont habilitantes		0	0%						
Dont transitoires		0	0%						
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)									
OpEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2.)		**0**	**0%**	**N/EL**	**N/EL**	**N/EL**	**N/EL**	**N/EL**	**N/EL**
A. OpEx des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2)		0	0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE									
OpEx des activités non éligibles à la taxonomie		**900,2**	**100%**						
TOTAL (A. + B.)		**900,2**	**100%**						

	Critères d'absence de préjudice important («critères DNSH»)									
	Atténuation au changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Economie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des OpEx alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligibles à la taxonomie (A.2.), année N-1 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
								0%		
								0%	H	
								0%		*T*
								0%		
								0%		

2.4 Méthodologie de reporting et vérification des informations

2.4.1 MÉTHODOLOGIE DÉTAILLÉE DE REPORTING DES INDICATEURS RSE

La Direction RSE s'appuie pour l'élaboration du Document d'Enregistrement Universel 2023 sur les Directions concernées du Groupe (Direction qualité, Direction ressources humaines, Direction juridique, Direction *marketing*, Direction des actifs, Direction commerciale et marchandises, Direction logistique) et les représentants des pays.

Principes applicables à la rédaction du rapport RSE

Le Document d'Enregistrement Universel du groupe Carrefour applique les principes suivants :

- impact et matérialité : Carrefour identifie au travers d'une cartographie des risques du Groupe les risques extra-financiers les plus impactant pour son activité et pour la Société. Ces risques sont revus annuellement et validés par les instances de gouvernance. Seuls les risques principaux sont présentés dans ce rapport. Le contenu de la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) se concentre ainsi sur les enjeux et risques sociaux, économiques et environnementaux les plus significatifs pour l'activité du Groupe ;
- contexte RSE : Carrefour replace ses propres performances au sein du contexte et des contraintes sociales, économiques et environnementales pesant sur le Groupe, et met en perspective les données qu'il fournit ;
- intégration des parties prenantes : la démarche initiée sur la base d'un dialogue permanent avec les parties prenantes (clients, collaborateurs, partenaires-franchisés, fournisseurs, collectivités et actionnaires) permet au groupe Carrefour d'anticiper et de répondre aux attentes des différents publics et de prévenir les risques. La transparence des engagements et l'implication des parties prenantes permettent d'envisager des solutions pérennes et de s'assurer de la mobilisation de tous les acteurs concernés. Ce dialogue et ces partenariats sont menés soit au niveau du Groupe par la Direction RSE, soit au niveau local par les pays, les enseignes et les magasins ;
- régularité : depuis 2001, Carrefour produit et publie chaque année un rapport extra-financier. Depuis 2012, il est intégré dans le rapport de gestion du Groupe ;
- clarté : le groupe Carrefour s'efforce de présenter une information compréhensible par le plus grand nombre avec un niveau de détail approprié.

Périmètre de reporting

Principes applicables

Amélioration continue de la transparence. Dans une logique d'amélioration permanente de son reporting, Carrefour étend le nombre d'indicateurs reportés d'année en année. Cette démarche a pour objectif de (i) rendre compte des nouvelles priorités stratégiques, (ii) de se conformer aux attentes des parties prenantes et standards de référence et (iii) de garantir un niveau élevé de transparence pour anticiper les potentielles évolutions réglementaires. Les nouveaux indicateurs intégrés dans cette publication tous les ans font l'objet d'un plan de progrès sur trois ans permettant de garantir la fiabilité et l'exhaustivité de l'information. En 2023, 6 nouveaux indicateurs sont publiés (8 milliards de ventes de produits certifiés durables d'ici 2026, 50 millions d'euros de ventes de protéines végétales d'ici 2026, 150 millions d'euros de vents en vrac et réemploi en 2026, TOP 100 fournisseurs disposant d'une trajectoire 1,5°C d'ici 2026 et 20 mégatonnes de CO_2 économisées d'ici 2030, retrait de 2 600 tonnes de sucre et 250 tonnes de sel pour les produits marque Carrefour d'ici 2026, une communauté active de consommateur de produits sains et durables dans chaque pays). 9 indicateurs sont publiés depuis moins de trois ans dont 6 étant encore publiés sur un périmètre restreint.

Hypermarché	HM
Supermarché	SM
Convenient Store	CO
Cash & Carry	CC
Argentine	AR
Belgique	BE
Brésil Atacadão	BR AT
Brésil BIG	BR BIG
Brésil Carrefour	BR C
Brésil Sams	BR SAMS
Espagne	ES
Italie	IT
Pologne	PL
Roumanie	RO

Exhaustivité. Le Groupe s'efforce d'être le plus exhaustif possible. Le reporting RSE couvre le déploiement sur le terrain de sa démarche dans les 8 pays intégrés. Tous les objectifs annoncés par le Groupe couvrent les 8 pays intégrés, sauf cas particuliers dont le périmètre est explicité dans le présent document. Les indicateurs de performance publiés visent une couverture de 100 % des pays intégrés concernés. Nous appliquons pour cela un seuil de trois ans :

- les indicateurs publiés depuis trois ans ou plus devront être publiés avec un taux de couverture de 100 %. Des taux de couverture inférieurs correspondent à une irrégularité qui fait l'objet d'un plan d'action correctif immédiat avec le pays en question ;
- les nouveaux indicateurs sont publiés dans la DPEF dès la première année dans une logique de transparence. Un plan de progrès est établi pour atteindre un taux de couverture de 100 % au bout de trois ans maximum. Les plans d'actions étant déployés progressivement dans tous les pays, les nouveaux indicateurs peuvent être publiés sur des périmètres restreints les deux premières années.

Les indicateurs publiés depuis moins de trois ans sont identifiés par le signe ** dans le présent chapitre.

Périmètre des indicateurs publiés en % du CA consolidé. Cette information donne une indication de la représentativité (exhaustivité) de la donnée publiée. Il est calculé sur la base du chiffre d'affaires des pays inclus dans le résultat consolidé par rapport au chiffres d'affaires de tous les pays concernés par l'indicateur.

Franchises. Les magasins franchisés ne sont pas pris en compte dans les indicateurs « magasins » (voir ci-dessous). Les ventes de produits par les magasins franchisés dans les 8 pays dans lesquels le Groupe opère sont prises en compte dans les indicateurs « marchandises » (voir ci-dessous). Les effectifs et indicateurs ressources humaines ne prennent en compte que les effectifs propres (les effectifs sous franchises sont sortis du périmètre de reporting).

Comparabilité. Lorsque le périmètre de reporting n'est pas exhaustif, le périmètre est systématiquement explicité à côté de chaque graphique et les BUs exclues du périmètre sont indiquées. Pour les chiffres et les évolutions présentés sur plusieurs années, il est précisé que le calcul est réalisé à *Business Units* (BU) comparables. Dans le cas où les BUs prises en compte dans le calcul ne sont pas comparables, les inclusions ou exclusions en comparaison avec l'année précédente sont explicitées.

Périmètre des indicateurs environnementaux et sociaux

Changement de périmètre.

En 2022, suite à la cession des activités de Taïwan, la BU est sortie du périmètre de reporting, qui est désormais constitué de 8 pays intégrés. Afin d'avoir un périmètre comparable entre 2022 et 2021, les données 2021 et les objectifs ont été retraitées avec exclusion de Taïwan. Ce principe est aussi appliqué aux années passées utilisées comme année de référence pour certains indicateurs, par exemple pour l'indicateur climatique « Pourcentage de réduction des émissions GES des scopes 1 & 2 depuis 2019 », les données de 2019 ont été calculées en excluant Taïwan.

À l'inverse, suite à la finalisation de l'intégration au sein du groupe Carrefour de Grupo BIG courant 2022, ce dernier fait désormais partie du périmètre en 2023. Des travaux ont été entrepris pour recalculer la *baseline* pour les indicateurs Gaspillage Alimentaire (*baseline* 2016) et Climat Scope 1&2 (*baseline* 2019).

Indicateurs magasins (déchets, gaspillage alimentaire, émissions de gaz à effet de serre, eau).

Le périmètre concerne les magasins intégrés ouverts et opérés sous une enseigne du Groupe pendant l'ensemble de la période de reporting. Le périmètre exclut les consommations des activités hors Groupe, du transport de personnes, des entrepôts, des magasins franchisés, des sièges et autres bureaux administratifs. Pour certains indicateurs, les entrepôts sont inclus, l'inclusion est alors précisée par une note sous les tableaux d'indicateurs (exemple : gaspillage alimentaire). En cas de cession ou de fermeture d'une BU pendant la période de reporting, celle-ci est exclue.

Pour les indicateurs concernant les achats non marchands (exemple : publications commerciales), les consommations des magasins ouverts en cours d'année ainsi que des magasins franchisés peuvent être incluses.

Le nombre de mètres carrés de surface de vente concerne les magasins ouverts pendant l'ensemble de la période de reporting et n'inclut pas les surfaces des réserves, des laboratoires ou de la galerie commerciale le cas échéant.

Ces mêmes règles s'appliquent pour le périmètre et les indicateurs environnementaux des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE) soumises à autorisation dans les magasins et autres sites.

TAUX DE COUVERTURE ET ÉVENTUELLES EXCLUSIONS DES INDICATEURS MAGASINS

*Les indicateurs publiés depuis moins de trois ans sont identifiés par le signe ** dans le présent chapitre.*

Indicateurs	Périmètre 2023 *(% de CA TTC)*	Exclusions 2023	Périmètre 2022 *(% de CA TTC)*	Périmètre 2021 *(% de CA TTC)*
Énergie	100 %	-	99,5 %	100 %
Eau	100 %	-	100 %	100 %
Gaspillage alimentaire				
■ Baseline 2016	72%	BE, BR AT, BR SAMS	70,9 %	88,4%
■ Baseline 2022	76%	BR AT, BR, SAMS	*Nouveau*	*Nouveau*
Déchets	97%	IT (SM, CO, CC)	95,2 %	94 %
Réfrigérants	100 %	-	77 %	82,9 %
Transport aval	69%	BR	77 %	82,5 %
Climat scope 3 – TOP 100 fournisseurs **	100 %	-		
Climat scope 3 - 20 mégatonnes **	100 %	-		

Indicateurs marchandises (produits Bio, Filières Qualité Carrefour, pêche durable, forêt durable, textile, emballages, bien-être animal)

Le périmètre concerne les ventes de produits sous enseigne Carrefour, sans distinction de statut franchisé/intégré, ou de format (magasins, *Drive*, e-commerce).

- Concernant les indicateurs des ventes de produits bio, les ventes totales alimentaires uniquement incluent les ventes des enseignes spécialisées en magasin physique ou e-commerce (ex : Bio C Bon, SO.Bio) ;
- Concernant les indicateurs du textile, ils sont reportés par les centrales d'achat (est incluse par exemple la centrale d'achat *Global Sourcing*) ;
- Concernant l'indicateur tonnes d'emballages évités, il est calculé à partir des quantités d'emballages achetées reportées par les centrales d'achat (est incluse par exemple la centrale d'achat *Global Sourcing*), à l'exception du Brésil qui le calcule à partir des quantités d'emballages vendues.

TAUX DE COUVERTURE ET ÉVENTUELLES EXCLUSIONS DES INDICATEURS MARCHANDISES

*Les indicateurs publiés depuis moins de trois ans sont identifiés par le signe ** dans le présent chapitre.*

Indicateurs	Périmètre 2023 *(% de CA TTC)*	Exclusions 2023	Périmètre 2022 *(% de CA TTC)*	Périmètre 2021 *(% de CA TTC)*
Produits bio	99,8%	BR SAMS	100 %	100 %
Filières Qualité Carrefour	100 %	-	100 %	100 %
Pêche responsable(1)	98%	BR AT, BR SAMS	95 %	100 %
Textile responsable **	100 %		100 %	100 %
Produits responsables – écolabels **	95%	BR	81 %	100 %
Alternatives végétales **	100 %	-		
Déforestation – bois/papier	100 %	-	100 %	100 %
Déforestation – huile de palme	100 %	-	94 %	100 %
Déforestation – bœuf	100,0 % (BR C, BR& BRAT, SAMS)		100,0 % (BR & BRAT)	100,0 % (BR & BRAT)
Déforestation – soja **	95%	BR C	83 %	54,3 %
Déforestation – cacao **	100 %	Inclut uniquement FR, BE, IT, ES	100 %	100 %
Filières Qualité Carrefour engagées dans une démarche agro-écologiques **	91%	BR C, PL	100 %	100 %
Producteurs partenaires	95%	BR	100 %	100 %
Bien-être animal – œufs	99,7%	BR SAMS	100 %	100 %
Bien-être animal – œufs ingrédients	100 %	Inclut Europe uniquement	100 %	100 %
Bien-être animal – poulets	87%	BR C, AR	100 %	100 %
Bien-être animal – abattoirs	100 %	-	100 %	91,7 %
Bien-être animal – porc **	63%	FR		
Bien-être animal – cheval **	100 %			
Bien-être animal – lapin et cailles **	100 %			
Bien-être animal – transparence **	96%	BR C		
Emballages – Tonnes	100 %	-	100 %	100 %
Emballages – Recyclable, réutilisable et compostable	100 %	-	71 %	54,3 %
Emballages – Vrac et réutilisable **	97%	BR, PL		

(1) Ici est considéré l'indicateur Pêche Durable hors MSC,ASC, Bio et FQC

Indicateurs RH

Le périmètre s'applique à toutes les BUs du Groupe ainsi que les sièges. En cas de cession ou de fermeture d'une BU pendant la période de reporting, celle-ci est exclue. Le champ de la Déclaration de performance extra-financière présentée dans le présent chapitre 2 inclut Carrefour Banque et Carrefour Property Development, entités comprises dans le périmètre de consolidation de Carrefour SA.

TAUX DE COUVERTURE ET ÉVENTUELLES EXCLUSIONS DES INDICATEURS RESSOURCES HUMAINES

*Les indicateurs publiés depuis moins de trois ans sont identifiés par le signe ** dans le présent chapitre.*

Indicateurs	Périmètre 2023 *(% de CA TTC)*	Exclusions 2023	Périmètre 2022 *(% de CA TTC)*	Périmètre 2021 *(% de CA TTC)*
Effectif	100 %	-	100 %	100 %
Salariés à temps partiel	100 %	-	100 %	100 %
Embauches (CDI/CDD)	100 %	-	100 %	100 %
Turnover des salariés en CDI	100 %	-	100 %	100 %
Accidents	89,6%	BRAT&BR	86 %	89,6 %
Femmes managers	100 %	-	100 %	100 %
Salariés en situation de handicap	100 %	-	100 %	100 %
Formation	100 %	-	100 %	100 %

Indicateurs RSE

Principes applicables

Le reporting RSE applique les principes suivants :

- **précision :** le groupe Carrefour s'efforce de s'assurer de l'exactitude des données publiées, en multipliant les contrôles internes manuels et automatiques ;
- **comparabilité :** le Groupe s'efforce de maintenir une homogénéité au fil de ses reportings. Les chiffres présentés sur plusieurs années obéissent à la même définition.

Choix des indicateurs

Carrefour s'est doté depuis 2003 d'indicateurs associés à ses priorités stratégiques en termes de RSE. Revus au fil des années, ceux-ci ont pour objectif de suivre les engagements pris en termes de performance environnementale et sociale. Chaque indicateur est choisi pour sa pertinence au regard des risques et enjeux sociétaux identifiés par le Groupe ainsi qu'au regard des politiques RSE déployées. En 2021, le Groupe a révisé l'indice RSE et a rédigé des règles d'achat sur les sujets environnementaux et sociaux qui lui sont prioritaires. Suite à ce travail, de nouveaux indicateurs ont été définis. En 2023, une nouvelle révision a eu lieu en phase avec le nouveau Plan Stratégique Carrefour 2026.

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 Éconété mère Carrefour SA et de l'ensemble des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe. Carrefour Banque est notamment incluse dans le périmètre couvert par la Déclaration de performance extra-financière de Carrefour SA, les risques liés à l'activité bancaire ont bien été intégrés dans l'analyse des risques présentée au chapitre 2.1.

Les informations contenues en section 2.2 répondent aux exigences prévues par la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneurs d'ordre (aussi appelée loi sur le devoir de vigilance) à savoir : une cartographie des risques, des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, sous-traitants et fournisseurs avec lesquels le Groupe a une relation commerciale établie, des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves, un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements, ainsi qu'un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

La section 2.3 du présent document répond quant à elle au règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables. Ce dernier établit des critères permettant de distinguer les investissements « verts » des autres investissements de façon totalement transparente.

Le Document d'Enregistrement Universel 2022 suit les lignes directrices des principaux standards internationaux de référence, en particulier le *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), la *Task Force on Climate Disclosure* (TCFD) et la *Global Reporting Initiative* (GRI), les principes directeurs de l'OCDE ainsi que les recommandations du Pacte Mondial relatives à la « Communication sur le progrès » (CoP). La CoP Carrefour fait d'ailleurs l'objet d'une publication annuelle sur le site des Nations Unies *(https://www.unglobalcompact.org/)* et est qualifiée au niveau *Advanced* (depuis 2014) à l'issue d'une revue par les pairs, réalisée sous l'égide de *Global Compact* France.

Un manuel de reporting RSE qui précise les règles de collecte, de calcul et de consolidation est remis à jour à chaque exercice et diffusé à l'ensemble des correspondants reporting RSE.

Spécificités méthodologiques : précisions et limites

Certains indicateurs peuvent présenter des limites méthodologiques du fait de l'absence d'harmonisation des définitions et législations nationales/internationales (exemple : les accidents du travail) et/ou de la nature qualitative donc subjective de certaines données (comme les indicateurs qualité achat, démarche logistique, parties prenantes et sensibilisation consommateurs).

Dans certains cas, des KPI peuvent faire l'objet d'estimation (cas des indicateurs de consommation d'énergie ou d'eau calculés sur le montant facturé avec un prix moyen du kWh ou mètre cube notamment). Le cas échéant, il est demandé aux BUs de préciser et de justifier la pertinence des hypothèses retenues pour la méthode d'estimation. Les méthodologies d'estimation sont encadrées par le manuel de reporting extra-financier du Groupe.

Facteurs d'émissions de CO_2

Les facteurs d'émission sont utilisés pour calculer les émissions de CO_2 sur la base de la consommation d'énergie des magasins, de la consommation de fluides réfrigérants et de la consommation de carburant pour le transport aval. Les facteurs d'émission utilisés proviennent d'organisations internationales telles que le DEFRA GHG *Conversion Factors*, l'IPCC *(Intergovernmental Panel on Climate Change)* ou l'UNEP *(United Nations Environment Programme)*. Les indicateurs concernés sont : l'énergie, les fluides frigorigènes et la logistique. Les BUs disposent également de la possibilité d'utiliser les facteurs nationaux spécifiques.

Électricité : pour calculer nos émissions équivalentes de CO_2 liées à l'utilisation d'énergie électrique, nous utilisons de préférence le facteur d'émission provenant du fournisseur d'énergie local (méthodologie *market-based*). En l'absence d'une telle valeur, une valeur par défaut est utilisée sur la base des données les plus récentes fournies par :

- le mélange résiduel européen de l'AIB pour les pays européens ;
- le ministère brésilien de la science, de la technologie et de l'innovation pour le Brésil ;
- le rapport sur la transparence climatique, basé sur les données de CAMMESA, pour l'Argentine.

Gaz naturel : pour calculer nos émissions équivalentes de CO_2 liées à la consommation de gaz naturel, nous utilisons le facteur d'émission fourni par le DEFRA – *UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting* : 2022 = 0,18397 kgCOe/kWh (CV brut).

GPL : pour calculer nos émissions équivalentes de CO_2 liées à la consommation de GPL, nous utilisons le facteur d'émission fourni par le DEFRA – *UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting* : 2022 = 0,21449 $kgCO_2e$/kWh (CV brute).

Carburant : pour calculer nos émissions équivalentes de CO_2 liées à la consommation de carburant, nous utilisons le facteur d'émission fourni par le DEFRA – *UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting* : 2022 = 2,7586 $kgCO_2e$/L *(Gross CV medium gas oil)*.

Fluides réfrigérants : pour calculer nos émissions équivalentes de CO_2 liées à la consommation de réfrigérants, nous utilisons le potentiel de réchauffement global des réfrigérants (GWP 100 ans) publié dans le cinquième rapport d'évaluation du GIEC *Climate Change 2013 : The Physical Science Basis* Annexe 8.a (à l'exception de certains réfrigérants « naturels » pour lesquels le PRG 100 ans est tiré de UNEP Ozonaction, et une valeur de 4 PRG 100 ans est utilisée pour l'Isopentane).

Carburant utilisé pour le transport : pour calculer les émissions de CO_2 équivalentes liées à notre activité logistique, nous utilisons soit les facteurs d'émission nationaux documentés localement, soit, s'ils ne sont pas disponibles, une valeur par défaut basée sur les données les plus récentes fournies par le DEFRA – *UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting*, comme suit (facteurs de conversion 2022) :

- pour la consommation de diesel : 2,70553 $kgCO_2e$/Litre (100 % diesel minéral) ;
- pour la consommation de biocarburant :
  - **(i)** biodiesel : 0,16751 $kgCO_2e$/Litre,
  - **(ii)** bioéthanol : 0,00901 $kgCO_2e$/Litre,
  - **(iii)** biométhane : 0,10625 $kgCO_2e$/GJ,
  - **(iv)** BioGNC : 0,61 $kgCO_2e$/kg ;
- pour le rail : 0,02782 $kgCO_2e$/tonne.km ;
- pour le transport fluvial : 0,03681 $kgCO_2e$/tonne.km (capacité de chargement jusqu'à 999 TEU).

Informations environnementales

KPI logistique : les émissions de CO_2 liées à l'activité logistique du Groupe prennent en compte les émissions de CO_2 liées au transport routier aval. Cet indicateur comptabilise les émissions de CO_2 liées au transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins. Ne sont pas prises en compte les émissions de CO_2 :

- produites lors du transport de marchandises en amont de l'entrepôt ;
- liées aux livraisons directes (acheminement direct « producteurs/magasins » des marchandises sans passage en entrepôt) ;
- liées au transport des collaborateurs et au transport des clients ;
- liées aux transports aval maritime.

Enfin, il est à noter que les trajets retours « magasins/entrepôts » sont pris en compte uniquement dans le cas de flottes prêtées à l'usage exclusif de Carrefour.

Dans la grande majorité des cas, les émissions de CO_2 liées aux transports des marchandises sont calculées sur la base des distances parcourues du fait de l'absence de données réelles sur les consommations de carburant des prestataires et des consommations moyennes par type de camions.

Les palettes (unités de transport) en retour de tournée *(backhauling, reverse)* ne sont pas comptabilisées dans le nombre de palettes prises en compte pour le transport aval.

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).

KPI Eau : la quantité d'eau publiée correspond principalement à la quantité d'eau achetée. Suivant les pays, l'eau prélevée par forage par certains magasins peut ne pas être comptabilisée lorsque ces prélèvements sont gratuits. De plus, il existe des cas de surévaluation non significative de la consommation (consommation d'eau destinée à la galerie marchande, coûts annexes à ceux liés à la consommation d'eau non dissociables).

KPI Fluides réfrigérants : les éventuelles fuites ayant eu lieu avant un changement d'équipements ne sont pas quantifiées dans le reporting. Elles correspondent aux émissions générées entre la dernière opération de maintenance et le remplacement de l'installation. L'impact est peu significatif à l'échelle du Groupe du fait d'un suivi régulier des installations et de l'étalement de leurs remplacements. Il est à noter que les bilans matière ne sont pas systématiquement réalisés à chaque rechargement de fluide ou en fin d'année. Certaines BUs achètent et stockent des fluides en avance et peuvent reporter certaines quantités de fluides encore stockées en bouteille dans la consommation de l'année d'achat.

KPI Déchets : le périmètre de reporting retenu comprend les BUs bénéficiant d'entreprises de collecte de déchets qui fournissent l'information quant au tonnage de déchets évacués. En règle générale, lorsque la collecte est réalisée directement par les collectivités locales, l'information n'est pas disponible (cas présent en Espagne, Italie et France). Les tonnages de déchets évacués par les collectivités locales peuvent donc être estimés avec une méthodologie d'estimation validée par le Groupe. Les supermarchés en Italie sont exclus du reporting car plus de 90 % des déchets sont collectés par les municipalités sans possibilité d'estimer ces données de manière fiable.

KPI Gaspillage alimentaire : Pour suivre la réduction du gaspillage alimentaire, Carrefour a choisi de publier comme indicateur le pourcentage de réduction d'intensité du gaspillage alimentaire d'une année comparée à 2016 (en kg/m^2). L'intensité de gaspillage alimentaire étant la Quantité de gaspillage alimentaire (en kg)/Surface (en m^2). Les surfaces prises en compte sont les surfaces de ventes.

En 2023, Carrefour a fait évoluer la définition du gaspillage alimentaire afin de prendre en compte la définition recommandée par l'Ademe (Agence de la transition écologique – Bilan du GT 1 du Pacte National de Lutte contre le Gaspillage Alimentaire, 2019) qui considère le gaspillage alimentaire comme étant : « Toute nourriture destinée à la consommation humaine qui est perdue, jetée ou dégradée quelle que soit la valorisation ». Au sein des magasins Carrefour le Gaspillage alimentaire correspond à la démarque alimentaire connue. La valorisation des biodéchets en énergie ou pour la consommation animale est désormais considérée comme du gaspillage alimentaire.

Ce changement de définition engendre des modifications dans la méthode de calcul de cet indicateur et des retraitements des données historiques.

Selon les pays, deux options de suivi de l'indicateur sont possibles :

(i) la démarque alimentaire est suivie directement en tonnes (Espagne et Argentine) ;

(ii) la démarque alimentaire est suivie en données monétaires (euros, etc.) puis convertie en équivalent tonnes (cf. ci-dessous). Le Groupe utilise un facteur de conversion euros/tonnes, calculé annuellement à partir des données de l'Espagne. Ce facteur de conversion est calculé par format et retraité pour tous les pays de l'inflation par année. En 2023, cette méthodologie est utilisée pour tous les pays sauf l'Espagne et l'Argentine. Cette option est provisoire. L'ensemble des pays travaillent à la fiabilisation d'un suivi de la démarque en tonnes.

Pour retraiter les données historiques de 2016 selon la nouvelle définition, la méthodologie d'estimation est la suivante :

(i) calcul du ratio intensité de gaspillage alimentaire selon l'ancienne méthodologie/intensité selon nouvelle méthodologie (pour 2021 et 2022) ;

(ii) calcul de la moyenne des ratios obtenus sur 2021 et 2022 ;

(iii) application de la moyenne obtenue sur l'intensité 2016 selon l'ancienne méthodologie.

Cette méthode a donc été utilisée pour recalculer les données de la *baseline* 2016 afin de refléter l'impact du changement de définition du gaspillage alimentaire. L'écart moyen entre la nouvelle et l'ancienne méthodologie est de - 22 %. Cela s'explique par l'exclusion de la valorisation énergétique (biométhanisation) et par la fiabilisation des motifs de démarque pris en compte.

À noter que les données relatives à la Belgique, Atacadão au Brésil et Sam's Club au Brésil ne sont pas disponibles pour la *baseline* 2016. Ces BU ne sont donc pas prises en compte dans l'indicateur de réduction avec la *baseline* 2016 mais sont prises en compte pour calculer la réduction du gaspillage alimentaire avec une *baseline* 2022.

KPI dons alimentaires : la correspondance utilisée pour l'ensemble des pays du Groupe pour calculer le nombre d'équivalents repas offerts aux associations d'aide alimentaire est 1 repas = 500 g.

TOP 100 : le TOP 100 fournisseur Carrefour doit s'engager dans une trajectoire 1,5°C en faveur de la réduction de ses émissions carbones. En 2023 le TOP 100 regroupait 96 fournisseurs. Dès 2024, ce suivi se fera sur un nombre croissant de fournisseurs.

Informations Produits

Nombre de références alimentaires de produits de la marque Carrefour Bio : le nombre de références de produits Bio reporté porte sur le nombre de références, labellisées par un tiers externe, identifiées dans les marques de distributeur, dont le montant de ventes au cours de l'année est non nul. Le nombre de références Groupe correspond au nombre de références Carrefour Bio proposées à la vente dans le Groupe.

Nombre de produits Filières Qualité Carrefour : la méthodologie de comptabilisation a été modifiée en 2019. Le nombre de produits FQC correspond à la somme des produits proposés sous la démarche FQC tout au long de l'année tel que perçu par les clients dans l'assortiment. Les règles suivantes s'appliquent : un même produit sous plusieurs conditionnements différents n'est compté qu'une fois ; en boucherie ou en poissonnerie, un même produit présent sous différentes découpes n'est compté qu'une fois ; si l'offre est segmentée par race ou par variété, alors une race ou une variété correspond à un produit.

Produits certifiés durables : les produits certifiés durables revendiquent un lien vérifié avec la protection de l'environnement et/ou social. Cette catégorie regroupent les produits bio alimentaires et non-alimentaires, les produits issus des Filières Qualité Carrefour, de la Pêche Responsable, du Bois et Papier Responsable, des textiles responsables (recyclés, cachemire, laine et viscose) et les produits labellisés Ecolabel Européen.

Plant Based : Les protéines végétales sont tous les produits qui sont des substituts directs de produits dont les principaux composants proviennent de produits d'origine animale, les autres produits végétariens ou vegans identifiés par une marque spécifique (ex : Carrefour Veggie), un label, une certification (Veggie, Vegan) ou dont le packaging y fait référence, et enfin tous les légumes secs (légumineuses à graines comestibles par l'homme) ou produits transformés végétariens à au moins 50% de légumes secs (ex: houmous)

Filières Qualité Carrefour engagées dans une démarche agro-écologique : cet indicateur a été reporté pour la première fois en 2022 pour la France uniquement. La méthodologie est en cours de déploiement dans les autres pays. Une Filière Qualité Carrefour est engagée dans une démarche agro-écologique si tous les fournisseurs de cette filière sont eux-mêmes engagés. Un fournisseur Filière Qualité Carrefour est considéré comme engagé dans une démarche agroécologique s'il comporte au moins un producteur pilote de la démarche agroécologique. Une filière dite agroécologique est une filière portant un message différenciant communiqué au client "cultivé sans -ides" et qui engage ses fournisseurs à supprimer tout ou une partie des pesticides de synthèse en culture mais également à travailler sur la préservation des sols et de la biodiversité.

Pêche durable : Les produits produits de pêche durable identifiés comme 'responsables' sont les suivants : produits ASC (Aquaculture Stewardship Council), produits MSC (Marine Stewardship Council), produits BIO, produits Filière Qualité Carrefour, les espèces de la liste verte (espèces responsables), Produits issus d'une démarche pêche durable/élevage responsable dont la crédibilité est confirmée par les parties prenantes et validée par la RSE Groupe, Produits issus de pêcheries ayant mis en place un projet d'amélioration local (ou FIP - Fisheries Improvement Project) évalué crédible (exclut pour le thon) dans l'annexe 7, Pour les conserves de thon, les critères de durabilité sont mentionnés dans l'annexe 6 (MSC sans dispositif de concentration de poissons et pêchés à la canne).

Agriculture durable : La stratégie de Carrefour pour développer l'agriculture durable repose sur deux piliers : le développement de son offre de produits biologiques et le développement de l'agroécologie au travers de ses Filières Qualité Carrefour.

Soja : Cet indicateur concerne le soja contenu dans les produits bruts frais et surgelés (hors charcuterie) des catégories : poulet, dinde, porc, bœuf, veau, agneau, saumon, œufs, lait et viandes hachées. C'est un indicateur de moyen, il repose sur un engagement du fournisseur *via* un contrat.

Soja durable : Un soja certifié non déforesté avec traçabilité complète. Carrefour reconnaît les certifications Proterra, RTRS au niveau ségrégé à minima, Danau soy et Europe Soy. Un soja issu d'une production locale non déforestée (ex : la filière sojalim en France, les productions locales de soja en Europe etc.). Un soja issu d'une région sans risque de déforestation (voir règles d'achat pour la transition alimentaire). Un soja issu d'une région à risque où un plan de progrès a été contractualisé avec les producteurs via un projet terrain type Cerrado compensation mechanism validé par les parties prenantes.

Huile de palme : Carrefour garantit que 100 % de ses approvisionnements en huile de palme soient conformes à ses engagements forêt responsable (c'est-à-dire POIG, RSPO IP, RSPO Ségrégé ou RSPO Mass Balance). Les dérivés d'huile de palme utilisés en droguerie, parfumerie et hygiène sont exclus du périmètre.

Cacao durable : la pâte de cacao est durable si elle est certifiée (voir ci-dessous la liste des certifications/labels acceptés) ou si son trader est évalué par le RCC (Retailer Cocoa Collaboration) et le score obtenu est supérieur à 80 % (le score est donné par le Groupe).

Liste des certifications/labels acceptés avec traçabilité complète (à minima ségrégé) : Fairtrade - Max Havelaar (Sustainable); UTZ - Rainforest minima SG (Sustainable); Symbole Producteurs Paysans (Sustainable); World fair trade organization (Sustainable); Transparence cacao (Sustainable); Cocoa horizon (Sustainable); Fair for Life (Sustainable).

Bœuf brésilien : le pourcentage de bœuf brésilien géo-référencé est calculé sur la base du nombre de fournisseurs de rang 2 géo-référencés. Les fournisseurs de rang 2 correspondent aux fermes qui fournissent les abattoirs.

Traders : Un trader est un acteur amont de la chaîne de valeur de Carrefour négociant l'achat et la vente des matières premières agricoles.

Fournisseurs – Pacte Transition Alimentaire : Il existe un pacte Transition Alimentaire international et des pactes nationaux. En 2021, la France, l'Espagne, la Belgique, la Pologne et la Roumanie ont lancé leur pacte Transition Alimentaire. En 2022, l'Italie a lancé un pacte national. Un fournisseur peut être présent dans plusieurs pays notamment au travers de filiales distinctes. Il pourra apparaître dans plusieurs Pactes dès lors que des partenariats distincts sont engagés.

Le Pacte de transition alimentaire est un engagement réciproque entre Carrefour et ses fournisseurs partenaires engagés dans la transition alimentaire pour tous.

Les fournisseurs s'engagent, à travers ce pacte, à participer à 4 webinaires dans l'année, mais aussi à participer à des groupes de travail (coalitions) qui ont été créés pour accélérer la transformation de l'entreprise. Ces coalitions sont au nombre de 4 et visent à proposer des actions concrètes à déployer en magasin et à destination des clients.

Un fournisseur ne peut participer qu'à 1 coalition, qui se réunit toutes les 6 semaines environ.

Communauté client : Une communauté de clients est un groupe de consommateurs engagés qui peuvent échanger des idées, partager les actions identifiées en magasin (Carrefour et concurrence), effectuer une veille sur les sujets de transition alimentaire et où nous pouvons relayer nos actions, recueillir les avis et les attentes des consommateurs.

Cette communauté se réunit de plusieurs façons :

- lors de réunions hebdomadaire de partage d'info
- lors de réunions mensuelles dédiées à la rencontre avec des fournisseurs
- lors d'évènements physiques (2X an)
- A travers un fil de conversation sur whatsapp

Bien-être animal – audit abattoirs : Les audits bien-être animal concernent les animaux terrestres suivants : agneau, bœuf, porc, veau, volaille. Les audits des abattoirs peuvent être (i) des audits réalisés par des responsables Qualité Carrefour (formés à la thématique du bien-être animal) incluant des critères en lien avec le bien-être animal (liste de vérification proposée par le Groupe) ou (ii) des audits externes réalisés par un organisme tiers sur la base d'un référentiel bien-être animal (certification) ou sur la base de la liste de vérification proposée par Carrefour.

Transparence : Nombre d'espèces avec un dispositif d'information aux consommateurs du mode d'élevage. Les espèces concernées sont veau, porc, boeuf (viande), boeuf (lait), oeufs, poulet.

Packaging : Carrefour entend réduire les quantités d'emballage de 20 000 tonnes dont a minima 15 000 tonnes de plastique à horizon 2025. Carrefour priorise la suppression d'emballages plastiques dans le calcul de cet indicateur. L'engagement de Carrefour porte également sur la suppression de plastiques à usage unique tel que le préconise la Directive sur les plastiques à usage unique (*https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/904/oj*). Les poids d'emballages économisés sont calculés sur la base du poids de plastique supprimé dans le nouvel emballage par rapport à l'ancien emballage, ou au différentiel de poids de l'emballage avant / après pour les autres matériaux.

Producteurs partenaires : Cet indicateur recense le nombre de partenaires producteurs (ou fournisseurs si la traçabilité au producteur n'est pas disponible) avec lesquels Carrefour a un contrat spécifique. Carrefour recense ses producteurs partenaires en Agriculture Biologique, en Filières Qualité Carrefour, ses producteurs partenaires régionaux, ses producteurs partenaires locaux, ainsi que ces producteurs partenaires d'autres démarches collectives. Pour celà, plusieurs critères doivent être respectés selon les partenariats:

- Producteurs partenaires en Agriculture Biologique : contrat pluriannuel ou avec tacite reconduction, engagement sur les volumes et un prix d'achat permettant de prendre en compte les exigences et contraintes de production, un accompagnement spécifique durant la période de conversion. Au moins un de ces critères doit être respecté.
- Producteurs partenaires Filière Qualité Carrefour : contrat pluriannuel ou tacite reconduction, engagement sur les volumes et un prix d'achat permettant de prendre en compte les exigences et contraintes de production, un engagement de prix garantissant une juste rémunération du producteur. Au moins un de ces critères doit être respecté.
- Producteurs partenaires régionaux : ils doivent être situés dans la même région administrative que le lieu de vente du produit, et dont la production est réalisée dans cette même région administrative, la livraison doit être directe entre le producteur et le magasin ou être effectuée au travers d'un entrepôt, le contrat garantit un juste prix au producteur, la région d'origine doit être visible et facilement identifiable par le client.
- Producteurs partenaires locaux : ils doivent être géolocalisé à une faible distance du lieu de vente de leurs produits. Le référencement peut directement être fait par le magasin sans passer par la centrale d'achat. Le contrat partenaire producteurs locaux garantit un prix juste au producteur, un contrat simplifié avec des délais de paiement courts. Enfin, le produit est connu en local et vendu au sein d'un espace dédié en magasin.
- Producteurs partenaires d'autres démarches collectives : le partenaire doit respecter un cahier des charges dont le mode de production agricole durable est encadré par un signe officiel de qualité ou une mention valorisante encadrée par une législation local ou éventuellement privé si le cahier des charges est public et contrôlé par un organisme d'inspection indépendant. Il doit également respecter au moins deux des critères d'engagement sur les volumes, d'engagement de prix garantissant une juste rémunération du producteur et un contrat pluriannuel ou une reconduction tacite.

Informations Clients

Les études clients sont réalisées dans tous les pays et formats du Groupe par un organisme d'étude interne au groupe Carrefour, présent dans tous les pays. Ces études sont réalisées mensuellement sur des échantillons clients représentatifs.

Act for Food : l'indicateur suit le pourcentage de consommateurs répondant oui à la question suivante : « Carrefour vous aide-t-il à avoir une alimentation saine et responsable ? ». Cette question a été mise à jour en septembre 2023. Exceptionnellement en 2023, les résultats portent donc sur quatre mois (de septembre à décembre) et non sur une année complète. Les résultats seront communiqués sur une année complète dès 2024. Les résultats sont issus de sondage panel de consommateurs dont les résultats sont moyennés au prorata des réponses obtenues sur le CA par format / pays. En 2023 le périmètre correspond à 99% du Chiffre d'Affaires consolidé, les Supermarchés en Pologne étant exclus.

Nutrition : l'indicateur suit la réduction de sel et de sucre au sein des produits de marque Carrefour. Les économies liées à une reformulation de recette ne sont comptabilisées que l'année N de reformulation. Aussi, l'ensemble des volumes de l'année N sont considérés dans le calcul de l'économie de l'année N, indépendamment de la date de reformulation. Les économies locales de sel et de sucre liées aux produits importés de France ont été volontairement minimisées de l'ordre de -40%

Informations Ressources humaines

Égalité femmes-hommes : les Directeurs Exécutifs constituent une nouvelle catégorie de postes créée en 2021 parmi les Directeurs seniors et composent le TOP 200 du Groupe. Cet indicateur suit le pourcentage de femmes présentes dans le TOP 200 du Groupe.

Formation : cet indicateur tient compte du nombre moyen de salariés ayant effectué au moins 4 heures de formation au cours de l'année par rapport à l'effectif moyen du Groupe.

Handicap : nombre de collaborateurs qui souffrent d'un handicap reconnu conformément à la législation en vigueur dans chacun des pays, rapport à l'effectif total.

Effectifs fin de période : sont pris en compte les collaborateurs liés à l'entreprise par un contrat de travail (hors stagiaires, VIE, emplois temporaires, et contrats suspendus) présents à l'effectif au 31 décembre.

Accidents du travail : depuis 2020, les taux de fréquence et de gravité sont calculés sur les heures travaillées réelles (et non plus théoriques).

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

Limite liée à la législation en vigueur : la définition de certains indicateurs (accidents du travail, salariés déclarés travailleurs handicapés) est définie par la législation en vigueur de chaque pays pouvant générer des écarts de méthode.

Méthodologie d'estimation des émissions du scope 3 :

Catégories du scope 3	Méthodologie de calcul	Précisions de périmètre
Achats de biens et services	Alimentaire : Le calcul des émissions débute par la France. Il est possible de déterminer, sur ce périmètre, les tonnages des produits ainsi que les chiffres d'affaires de sorties de caisses hors taxes (€) associées pour 53 catégories d'aliments. Combinée à cette base, l'utilisation des Facteurs d'Émission Agribalyse (étapes agriculture, transformation et emballage) permet d'obtenir l'empreinte carbone France pour ces 53 catégories de produits. Ces résultats sont ensuite utilisés afin de déterminer des facteurs d'émission monétaires pour les 53 catégories d'aliments. Cette nouvelle base de Facteurs d'Émission, réajustée grâce à la Parité du Pouvoir d'Achat par pays, permet de calculer l'empreinte GES de l'ensemble des pays d'activité du groupe (Brésil, Espagne, Belgique, Italie, Roumanie, Argentine, Pologne). Non alimentaire : Le calcul des émissions débute par la France. Sur ce périmètre, les données sont fournies en unités vendues associées aux CA de sorties de caisses hors taxes (€) pour 45 catégories. Combiné à cette base, l'utilisation de Facteurs d'Émission de la Base Empreinte (ADEME, part hors transport) permet d'obtenir l'empreinte carbone France pour ces 45 catégories de produits. Ces résultats sont ensuite utilisés afin de déterminer des Facteurs d'Émission monétaires pour les 45 catégories de produits. Cette nouvelle base de Facteurs d'Émission, réajustée grâce à la Parité du Pouvoir d'Achat par pays, permet de calculer l'empreinte GES de l'ensemble des pays d'activité du groupe (Brésil, Espagne, Belgique, Italie, Roumanie, Argentine, Pologne).	Sont pris en compte dans le bilan carbone du Groupe l'ensemble des produits vendus sous enseigne (magasins intégrés et franchisés) au sein des 8 pays dans lequel le Groupe opère. Ce périmètre représente 83% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde. Les produits vendus par les partenaires internationaux sont exclus, et représentent 17% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde.

Catégories du scope 3	Méthodologie de calcul	Précisions de périmètre
Achats de biens immobilisés	Les émissions sont calculées via le total des investissements opérationnels associés à des facteurs d'émission monétaire de l'ADEME.	Franchises non applicables.
Émissions amont de l'énergie	Les émissions sont calculées via les consommations d'énergie du groupe associées à la part amont et perte en ligne des facteurs d'émission énergétiques de l'ADEME.	Les consommations d'énergie considérées ne prennent en compte que les magasins intégrés au sein des 8 pays dans lesquels le Groupe opère. Les magasins intégrés représentent 66% des surfaces de vente dans le monde.
Transport amont	Alimentaire : Les émissions sont calculées sur la base des données d'achats de biens et de services (en volumes si possible, en euros de chiffre d'affaires sinon) associées à la part "Transport amont" des facteurs d'émission Agribalyse. Non alimentaire : Les émissions sont calculées sur la base des données d'achats de biens et de services (en unités vendues) associées à la part "Transport amont" des facteurs d'émission de la base Empreinte (ADEME).	Sont pris en compte dans le bilan carbone du Groupe l'ensemble des produits vendus sous enseigne (magasins intégrés et franchisés) au sein des 8 pays dans lequel le Groupe opère. Ce périmètre représente 73% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde. Les produits vendus par les partenaires internationaux sont exclus, et représentent 17% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde.
Déchets générés pendant l'activité	Les émissions sont calculées via les données de déchets générés pendant l'activité au niveau global associées aux facteurs d'émissions de la Base Empreinte (ADEME) correspondant aux différents types de déchets et Ecoinvent 3.4 (other waste).	Les déchets générés par l'activité ne prennent en compte que les magasins intégrés au sein des 8 pays dans lesquels le Groupe opère. Les magasins intégrés représentent 66% des surfaces de vente dans le monde.
Déplacements domicile - travail employés	Les émissions sont calculées via le nombre d'employés Global associé à un facteur d'émission de l'ADEME relatif au déplacement domicile travail.	Franchises non applicables.
Déplacements professionnels	Les émissions sont communiquées par l'agence en charge des déplacements professionnels sur le périmètre France. Ces émissions sont ensuite extrapolées au Global via le chiffre d'affaires.	Les déplacements professionnels des magasins franchisés et des partenaires internationaux ne sont pas considérés ici.
Transport aval	Ces données sont calculées au travers d'un reporting opérationnel réalisé dans l'ensemble des pays du Groupe. Les données de transport aval ont été calculées avec des données opérationnelles pour la totalité du Groupe. Données de litres consommés (L) OU à défaut Données de distances parcourues (km) x Facteur d'émission national ou donné par le transporteur et à défaut facteurs d'émissions standard de DEFRA (Department for Environment, Food & Rural Affairs - UK).	Sont pris en compte dans le bilan carbone du Groupe l'ensemble des produits vendus sous enseigne (magasins intégrés et franchisés) au sein des 8 pays dans lequel le Groupe opère. Ce périmètre représente 73% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde. Les produits vendus par les partenaires internationaux sont exclus, et représentent 17% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde.
Utilisation des produits vendus - Carburants	Les données sont calculées sur le périmètre France via les volumes vendus par type de carburant associés aux FE ADEME correspondant au type de carburant. Les émissions sont ensuite extrapolées au niveau Global via le CA par pays par type de carburant.	Sont pris en compte dans le bilan carbone du Groupe l'ensemble des stations essence sous enseigne (magasins intégrés et franchisés) au sein des 8 pays dans lequel le Groupe opère. Ce périmètre représente 73% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde. Les stations essence des partenaires internationaux sont exclues, et représentent 17% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde.

Catégories du scope 3	Méthodologie de calcul	Précisions de périmètre
Utilisation des produits vendus - Autres	Agence de voyage : les émissions sont calculées via le chiffre d'affaires France de l'agence de voyage Carrefour associé à un facteur d'émission monétaire ADEME sur le transport aérien. Utilisation EPCS : les émissions ont été calculées grâce aux données de ventes en chiffre d'affaires hors taxes réparties en 14 catégories. Chaque catégorie (ex : appareil photo, enceinte, réfrigérateur...) est associée à une durée de vie moyenne en année et à une consommation moyenne permettant de calculer une consommation totale sur la durée de vie. Cette consommation est associée à des facteurs d'émission ADEME relatifs à la consommation d'énergie.	Sont pris en compte dans le bilan carbone du Groupe l'ensemble des produits vendus sous enseigne (magasins intégrés et franchisés) au sein des 8 pays dans lequel le Groupe opère. Ce périmètre représente 73% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde. Les produits vendus par les partenaires internationaux sont exclus, et représentent 17% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde.
Fin de vie des produits vendus	Packaging et EPCS mis sur le marché : Les émissions sont d'abord calculées sur le périmètre France 2022 grâce à la déclaration CITEO dont les quantités d'emballages sont associées à des facteurs d'émission de la base Empreinte par type d'emballage correspondant. Ces émissions sont ensuite extrapolées sur le périmètre France via le chiffre d'affaires hors taxes en 2021, 2020 et 2019, puis au global. Déchets alimentaires : Une quantité de déchets alimentaires est calculée sur le périmètre France grâce aux données des achats de biens et de services associées aux données de l'ONU sur le gaspillage alimentaire des ménages. Ces tonnes sont ensuite associées à un facteur d'émission de la base empreinte (déchets putrescibles) puis extrapolées au global selon le chiffre d'affaires hors taxes.	Sont pris en compte dans le bilan carbone du Groupe l'ensemble des produits vendus sous enseigne (magasins intégrés et franchisés) au sein des 8 pays dans lequel le Groupe opère. Ce périmètre représente 73% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde. Les produits vendus par les partenaires internationaux sont exclus, et représentent 17% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde.
Location aval	Les émissions sont calculées via la surface louée par Carrefour associée au Scope 1 et 2 du groupe sur les m2 occupés par le groupe.	Franchises non applicables.
Franchises	Les émissions sont calculées via un produit en croix entre la surface franchisée, la surface non franchisée et les émissions Scope 1 et 2 du groupe.	Sont prises en compte ici les émissions des scopes 1 et 2 (consommations d'énergie et de fluides réfrigérants) pour l'ensemble des magasins sous enseigne au sein des 8 pays dans lequel le Groupe opère. Les magasins des partenaires internationaux sont également intégrés dans ce périmètre. 100% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde sont couvertes.
Investissements	Les émissions sont calculées via les données Assurance Vie Carrefour associées à un facteur d'émissions monétaire de l'ADEME.	Franchises non applicables.

Modalités de collecte, consolidation et contrôle des données

Période de reporting

Des campagnes de reporting trimestrielles sont réalisées. La campagne annuelle est utilisée pour le Document d'Enregistrement Universel publié soumis à approbation du Conseil d'administration.

Depuis 2012, afin de répondre aux exigences de l'article 225 du Grenelle 2, les indicateurs correspondant aux magasins, aux marchandises et à la logistique étaient calculés sur une période de 12 mois glissants allant d'octobre à septembre.

Depuis 2019, afin de gagner en cohérence avec l'ensemble du Groupe, l'ensemble des indicateurs correspondant aux magasins, aux marchandises et à la logistique sont calculés sur une période de 12 mois en année civile allant du 1er janvier au 31 décembre.

Depuis 2020 afin de gagner en efficacité et en précision dans le reporting, les indicateurs environnementaux clés de performances intégrés dans l'Indice RSE et Transition Alimentaire sont désormais calculés sur une période de trois mois (trimestrielle).

La période retenue pour le reporting annuel est l'année civile (1er janvier au 31 décembre), sans modifications avec les années précédentes.

Modalités de collecte des données

Le système mis en place est fondé sur une double remontée d'information permettant une collecte des données qualitatives et quantitatives auprès des différents pays et enseignes. Sur le plan qualitatif, les bonnes pratiques mises en œuvre dans les pays sont remontées par le biais d'entretiens personnalisés (en physique si possible, en vidéoconférence à défaut), ou par *e-mail*.

Sur le plan quantitatif, depuis 2014, le reporting et la consolidation des indicateurs clés de performance étaient effectués dans l'application BFC. En 2022, le Groupe s'est doté d'une nouvelle application EPM *Cloud* pour le reporting des indicateurs environnementaux. Cette application reste liée à celle utilisée par le Groupe pour le reporting et la consolidation financière. Les indicateurs clients sont issus de la plate-forme d'étude des avis des consommateurs du Groupe.

Pour ce qui est des indicateurs clés de performance sociale, ces derniers sont remontés *via* l'outil de reporting Groupe des ressources humaines. Des correspondants reporting identifiés dans chaque pays sont responsables respectivement de la coordination du reporting environnemental et du reporting social de leur pays.

Modalités de contrôle des données environnementales

L'application informatique de reporting EPM *Cloud* intègre des contrôles de cohérence automatiques afin d'éviter les erreurs de saisie ; elle permet également d'insérer des commentaires explicatifs, facilitant ainsi le contrôle interne et l'audit. Chaque responsable de reporting vérifie les données saisies, avant la consolidation au niveau du Groupe, à l'aide d'une liste de contrôles et d'astuces de contrôles précisées dans les fiches de définition de chaque indicateur. La Direction RSE du Groupe effectue un deuxième niveau de contrôle des données. Les incohérences et erreurs relevées sont revues avec les pays et, le cas échéant, corrigées.

Modalités de contrôle des données sociales

Les données sociales sont contrôlées localement avant saisie dans l'outil ressources humaines Groupe. La Direction ressources humaines du Groupe effectue un deuxième niveau de contrôle des données. Les incohérences et erreurs relevées sont revues avec les pays et, le cas échéant, corrigées.

Indice RSE et Transition Alimentaire

Composition de l'Indice RSE et Transition Alimentaire

L'Indice RSE et Transition Alimentaire, introduit en 2018, évalue la performance de mise en œuvre des engagements RSE de Carrefour. Il fait l'objet d'un suivi trimestriel et d'une publication semestrielle. Cet indice couvre quatre thématiques : (i) l'approvisionnement et la conception des produits, (ii) l'activité des sites, (iii) l'implication et la satisfaction des clients concernant la transition alimentaire et (iiii) la gestion des ressources humaines et l'engagement des collaborateurs. À chacune de ces thématiques sont associés plusieurs objectifs quantitatifs et des échéances.

Thématique	Indicateurs	Unité	Périmètre des objectifs
Produits			
Produits certifiés durables	8 Mds€ de ventes de produits certifiés durables d'ici 2026	k€	Produits de marques contrôlées et nationales. 8 pays intégrés, ventes réalisées sous enseigne (magasins intégrés et franchisés).
Transition Alimentaire	500 M€ de ventes de protéines végétales d'ici 2026	k€	Produits alimentaires de marques contrôlées et nationales Pays intégrés en Europe, ventes réalisées sous enseigne (magasins intégrés et franchisés).
Matières premières[1]	100 % des productions sensibles pour la forêt, le bien-être animal, les sols, les ressources marines et les Droits de l'Homme font l'objet d'un plan de mitigation des risques d'ici 2030	%	8 pays intégrés, ventes réalisées sous enseigne (magasins intégrés et franchisés).
Emballages	3 objectifs de Carrefour pour la réduction des emballages, le vrac et le réemploi, et la recyclabilité des emballages mis en œuvre d'ici 2026		
Emballages - 1	100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables en 2025	%	Produits de marque Carrefour. Hors premier prix (Simpl), produits sans nom (*no name*) et MDC Light. 8 pays intégrés, ventes réalisées sous enseigne (magasins intégrés et franchisés).
Emballages - 2	20 000 tonnes d'emballages économisés dont 15 000 tonnes d'emballages plastiques d'ici 2025 (en cumulé depuis 2017) ;	tonne	Produits contrôlés et de marques nationales. Emballages de ventes/économats (ex. sacs fruits et légumes, barquettes traiteur, achats non-marchands). 8 pays intégrés, ventes réalisées sous enseigne (magasins intégrés et franchisés).

Thématique	Indicateurs	Unité	Périmètre des objectifs
Emballages - 3	150 M€ de ventes en vrac et réemploi en 2026 (multipliées par 5 *vs* 2022)	k€	Produits contrôlés et de marques nationales. 8 pays intégrés, ventes réalisées sous enseigne (magasins intégrés et franchisés).
Producteurs partenaires	50 000 producteurs partenaires d'ici 2026	nombre	Producteurs FQC, bio, régionaux, locaux et porteurs d'autres démarches collectives. 8 pays intégrés, ventes réalisées sous enseigne (magasins intégrés et franchisés).
Magasins			
Gaspillage alimentaire	50 % de réduction du gaspillage alimentaire (par rapport à 2016)	%	Magasins intégrés pour les formats significatifs et entrepôts. 8 pays intégrés, magasins intégrés uniquement.
Déchets	100 % des déchets valorisés d'ici 2025	%	Magasins intégrés pour les formats significatifs et entrepôts. 8 pays intégrés, magasins intégrés uniquement.
Climat scope 1-2	50 % de réduction des émissions de GES liées au scope 1 et 2 d'ici 2030, et - 70 % d'ici 2040 (*vs* 2019)	%	Magasins intégrés pour les formats significatifs et entrepôts du e-commerce. 8 pays intégrés, magasins intégrés uniquement.
Climat scope 3	TOP 100 fournisseurs disposant d'une trajectoire 1,5°C d'ici 2026 et 20 mégatonnes économisées d'ici 2030	nombre	Fournisseurs de produits contrôlés et de marques nationales. 8 pays dans lesquels le Groupe opère.
Climat scope 3 - 1	Réduction de 20 mégatonnes de CO_2 des émissions liées aux produits vendus en magasin d'ici 2030 (par rapport à 2019)	tonne	
Climat scope 3 - 2	100 % du Top 100 fournisseurs est engagé sur une trajectoire 1,5°C en 2026	%	
Clients			
Nutrition et santé	Retrait de 2 600 tonnes de sucre et 250 tonnes de sel pour les produits marque Carrefour d'ici 2026 (*vs* 2022)	tonne	Produits de marques contrôlées et MDC Light. 8 pays intégrés, ventes réalisées sous enseigne (magasins intégrés et franchisés).
Communauté de clients	Une communauté active de consommateurs de produits sains et durables dans chaque pays	nombre	8 pays dans lesquels le Groupe opère.
Engagements fournisseurs	500 fournisseurs engagés au sein du pacte pour la transition alimentaire d'ici 2030	nombre	Fournisseurs de produits contrôlés et de marques nationales. 8 pays dans lesquels le Groupe opère.
Act for Food	Score minimum de 75/100 à la question Carrefour vous aide-t-il à mieux manger ?	nombre	8 pays dans lesquels le Groupe opère.
Collaborateurs			
Engagement collaborateurs	Score minimum de 75/100 de recommandation employeur attribué tous les ans à Carrefour par ses collaborateurs	nombre	8 pays intégrés, activités intégrées uniquement.
Égalité femmes hommes	35 % de femmes dirigeantes (Top 200) d'ici 2025	%	8 pays intégrés, activités intégrées uniquement.
Formation	50 % de salariés, au minimum, ayant accès à une formation tous les ans	%	8 pays intégrés, activités intégrées uniquement.
Handicap	15 000 collaborateurs en situation de Handicap en 2026	nombre	8 pays intégrés, activités intégrées uniquement.

(1) Ce KPI est un ensemble de 3 sous-KPI (Gouvernance, Formation des employées, Engagement fournisseur). De nouveaux sous KPI pourront être ajoutés en 2024. Chaque sous KPI a le même poids dans le calcul final.

Méthodologie de calcul de l'Indice RSE et Transition Alimentaire

L'Indice RSE et Transition Alimentaire calcule un score final qui agrège 17 objectifs suivant 4 axes (produits, magasins, consommateurs, et ressources humaines). Le score final est une moyenne non pondérée du score des 4 axes. Le score de chaque indicateur est calculé en rapportant le résultat à sa cible, sur la période de reporting donnée. Il est exprimé en pourcentage. L'indicateur « engagement collaborateur » fait exception, son score utilise la règle suivante : pour chaque point d'écart par rapport à la cible de 7,5/10 (soit 75/100, à la hausse ou à la baisse), le score de l'indice varie de plus ou moins 4 points. Les données et le calcul sont revus par des auditeurs externes.

Vérification externe

Les données chiffrées sont produites, consolidées, analysées et publiées. Une sélection fait l'objet d'une vérification par un tiers externe.

Audit externe

Les procédures de reporting ont fait l'objet d'une vérification externe par le Commissaire aux comptes Deloitte, désigné Organisme tiers indépendant. Pour les indicateurs clés de performance et les informations considérées comme étant les plus importantes, des tests de détails ont été réalisés sur les données. Les indicateurs identifiés par le symbole √ ont été revus en assurance raisonnable.

2.4.2 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA VÉRIFICATION DE LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2023

A l'Assemblée Générale des actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre Groupe Carrefour SA (ci-après « entité »), désigné organisme tiers indépendant (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC sous le numéro n° 3-1886 (Accréditation Cofrac Inspection, portée disponible sur www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extrafinancière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le rapport de gestion groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaire

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

Les périmètres de reporting sont variables selon les indicateurs et détaillés au sein de la Déclaration de performance extrafinancière dans les tableaux de présentation des données de l'exercice.

Préparation de la Déclaration

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extrafinanciers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- préparer la Déclaration en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie par le Conseil d'administration.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné 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. 225105 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 ».

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxinomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément à notre programme de vérification en application des dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce, à notre programme de vérification constitué de nos procédures propres, et à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, *Intervention du commissaire aux comptes – Intervention de l'OTI – Déclaration de performance extra-financière*, tenant lieu de programme de vérification [et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée).

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 821-28 du code de commerce et le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de douze personnes et se sont déroulés entre juillet 2023 et février 2024 sur une durée totale d'intervention de 32 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une soixantaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques.
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 2251021 du code de commerce en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 du code de commerce lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques.

- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- Le cas échéant, nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques conformément au I de l'article R. 225-105 ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés ; et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes (1).
- 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 pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations.
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en annexe 1, nous avons mis en œuvre :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices et couvrent entre *25 % et 100 %* des données consolidées sélectionnées pour ces tests.
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

A Paris La Défense, le 4 mars 2024

L'un des commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Bertrand Boisselier	Julie Mary
Associé, Audit	Directrice, Développement Durable

(1) Informations qualitatives sélectionnées : Existence d'un plan climat, d'une stratégie biodiversité, d'une politique bien-être animal, d'une politique santé et sécurité alimentaire

Annexe 1 : Informations considérées comme les plus importantes

Informations quantitatives (actions et résultats) relatives aux principaux risques :

- Climat scope 1 & 2 : Pourcentage de réduction des émissions de GES liées au scope 1 et 2 d'ici 2030 (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
- Climat scope 3 : Réduction de 20 mégatonnes de CO^2 des émissions liées aux produits vendus en magasin d'ici 2030 (par rapport à 2019)*
- Climat scope 3 : Pourcentage du Top 100 fournisseurs est engagé sur une trajectoire 1,5°C en 2026*
- Pourcentage de déchets valorisés d'ici 20251 3 6 (8)
- Pourcentage de réduction du gaspillage alimentaire (kg/m2) par rapport à 20161 2 6
- Pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits aux marques de Carrefour (%)1 6 8
- Tonnes d'emballages économisées en cumulé depuis 20171 2 6
- Ventes en vrac et réemploi en 2026 multipliées par 5 vs 20221 2 4 8
- Tonnage d'huile de palme certifiée et entièrement tracée issu des ventes des produits Carrefour1 2 6
- Chiffre d'affaires (€) issu des ventes de produits utilisant du soja Zéro deforestation1 2
- Chiffre d'affaires (€) issu des ventes de cacao Zéro deforestation (beurre et pâte)1 2
- Chiffre d'affaires (€) issu des ventes d'oeufs coquilles hors cages1 6
- Chiffre d'affaires (€) issu des ventes de produits certifiés responsables1 2 6
- Chiffre d'affaires (€) issu des ventes de produits d'origine protéines végétales1 2 3
- Nombre de références contenant des oeufs ingrédients hors cages1 2
- Nombre des abattoirs fournisseurs audités1 2 6
- Score total en approvisionnement des matières premières*
- Nombre de producteurs partenaires d'ici 20251 2 3
- Nombre de fournisseurs engagés au sein du pacte pour la transition alimentaire d'ici 20301 2 *
- Nombre de communauté active de consommateurs de produits sains et durables dans chaque pays1 2
- Pourcentage de consommateurs répondant oui à la question suivante : « Carrefour vous aide-t-il à avoir une alimentation saine et responsable ? » (9)
- Nutrition & Santé : Réduction de tonnes de sucre et de sel pour les produits marque Carrefour d'ici 2026 (vs 2022)1
- Effectifs1
- Taux d'absenteisme1 *
- Taux de gravité 1 *
- Taux de fréquence1 *
- Pourcentage de femmes nommées aux postes clés*
- Score de recommandation employeur attribué tous les ans à Carrefour par ses collaborateurs*
- Pourcentage de salariés déclarés en situation de handicap1 2
- Nombre moyen d'heures de formation par salarié1 2 8

(1) Nous avons sélectionné une liste de business units sur lesquelles nous avons effectué nos tests de détails. Ces Business Units sont : France
(2) Espagne
(3) Italie
(4) Pologne
(5) Roumanie
(6) Brésil
(7) Argentine
(8) Belgique
(9) * Groupe

3

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Synthèse de la gouvernance 204

Acteurs de la gouvernance 204

Évolutions récentes en matière de gouvernance d'entreprise 205

La gouvernance Carrefour en chiffres (31 décembre 2023) 206

3.1 Une gouvernance équilibrée 207

3.1.1 Équilibre des pouvoirs 207

3.1.2 Équilibre de la composition du Conseil d'administration 209

3.2 Le Conseil d'administration 214

3.2.1 La composition du Conseil d'administration 214

3.2.2 Fonctionnement du Conseil d'administration 232

3.2.3 Comités spécialisés du Conseil d'administration 235

3.3 Comité Exécutif Groupe 243

3.3.1 Composition du Comité Exécutif Groupe 243

3.3.2 Équilibre de la composition du Comité Exécutif Groupe 243

3.3.3 Biographies des membres du Comité Exécutif Groupe 244

3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux 248

3.4.1 Processus de fixation et de mise en œuvre des politiques de rémunération des mandataires sociaux 248

3.4.2 Rémunération des Administrateurs 248

3.4.3 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs 250

3.4.4 Tableaux sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs 259

3.5 Règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF 261

3.6 Opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les actions de la Société 262

3.7 Conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce 263

Procédure d'évaluation des conventions courantes et réglementées 263

Conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce 263

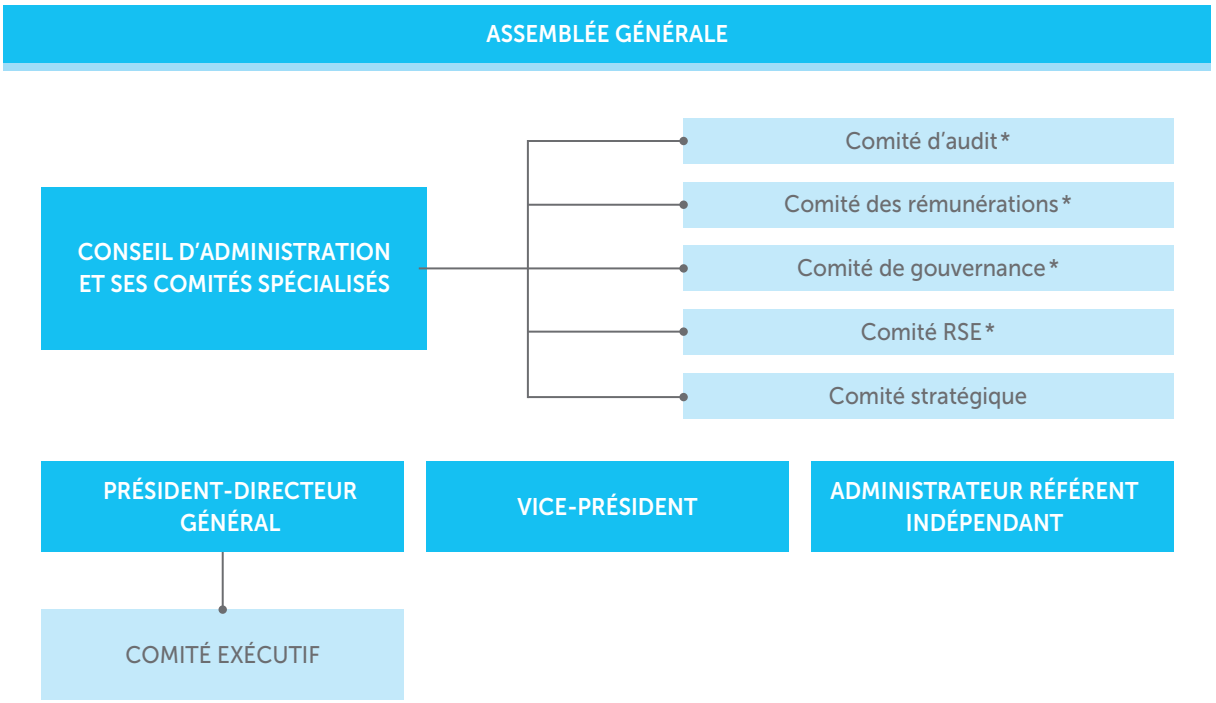
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 263

Le Conseil d'administration de la Société met en place une structure de gouvernance équilibrée et adaptée, en ligne avec les meilleures pratiques de place.

Dans le cadre de ces travaux, le Conseil d'administration s'appuie sur les travaux de son Comité de gouvernance. Il se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (Code AFEP-MEDEF), révisé en décembre 2022, consultable au siège social de la Société, ainsi que sur les sites Internet de l'AFEP (*www.afep.com*) et du MEDEF (*www.medef.com*) et prend en compte les recommandations du guide d'application du Code AFEP-MEDEF, du Haut Comité de Gouvernement d'entreprise, de l'Autorité des marchés financiers, le dialogue actionnarial et le résultat des votes en Assemblée Générale des actionnaires, ainsi que les recommandations d'agences de conseil en vote et d'agences de notation extra-financière.

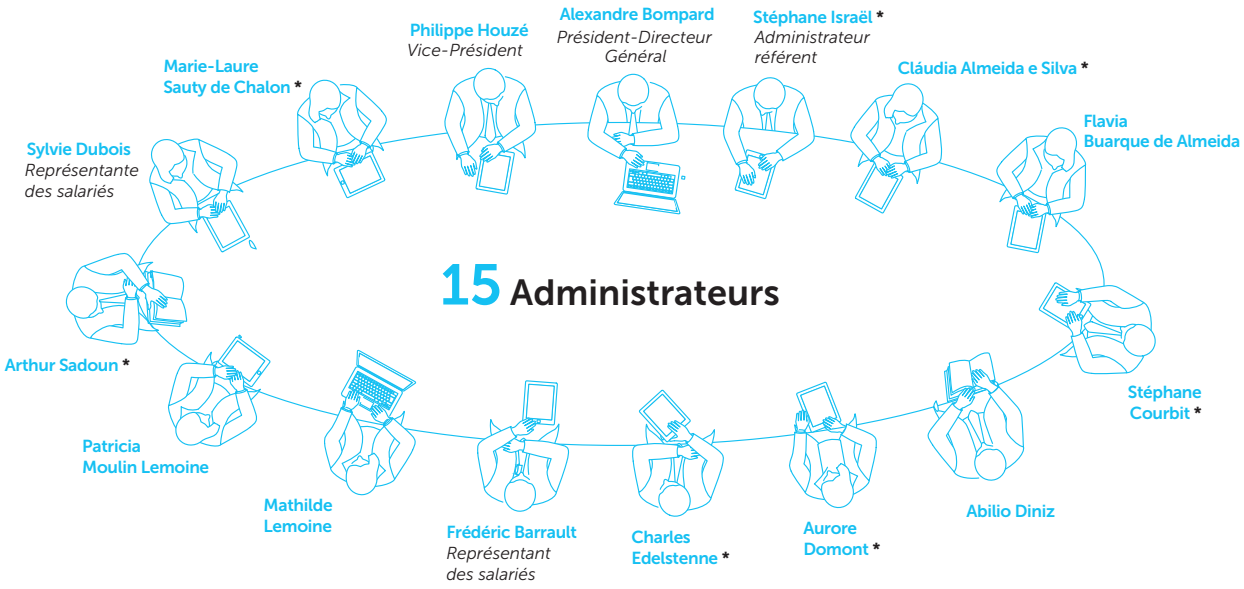
Synthèse de la gouvernance

ACTEURS DE LA GOUVERNANCE



* Comité présidé par un Administrateur indépendant

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2023



* Administrateur indépendant.

ÉVOLUTIONS RÉCENTES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Tenant compte notamment du dialogue actionnarial, des résultats des votes en Assemblée Générale des actionnaires et des meilleures pratiques de place, le Conseil d'administration mène une réflexion sur les évolutions qui pourraient être apportées à la gouvernance de l'entreprise.

À la suite de ces travaux, le Conseil d'administration du 22 mars 2023, sur proposition du Comité de gouvernance, a décidé de modifier la composition de ses comités afin notamment d'en améliorer les taux d'indépendance (voir section 3.2.3 du présent Document d'Enregistrement Universel).

Par ailleurs, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de gouvernance, a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 26 mai 2023, qui l'a accepté, le renouvellement des mandats de deux Administrateurs : Monsieur Alexandre Bompard et Madame Marie-Laure Sauty de Chalon. Le Conseil d'administration du 26 mai 2023 a également décidé de renouveler Monsieur Alexandre Bompard dans ses fonctions de Président-Directeur Général.

En outre, Madame Sylvie Dubois, Administratrice représentant les salariés, a été désignée par le comité d'information et de concertation européen Carrefour lors de sa réunion du 18 octobre 2023 et a intégré le Conseil d'administration le 25 octobre 2023.

Monsieur Frédéric Barrault, Administrateur représentant les salariés, a été désigné par le Comité de Groupe français Carrefour lors de sa réunion du 7 décembre 2023 et a intégré le Conseil d'administration le 15 décembre 2023.

Lors de sa réunion du 20 février 2024, le Conseil d'administration a pris acte avec une profonde tristesse du décès de Monsieur Diniz, Administrateur de la Société depuis le 17 mai 2016.

Sur recommandations du Comité de gouvernance, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 13 mars 2024, a décidé de coopter Monsieur Eduardo Rossi pour remplacer Monsieur Diniz. La ratification de cette cooptation sera proposée à l'Assemblée Générale du 24 mai 2024 ainsi que le renouvellement des mandats d'Administrateurs de Mesdames Cláudia Almeida e Silva, Aurore Domont et Patricia Moulin-Lemoine et de Messieurs Philippe Houzé, Stéphane Israël, Stéphane Courbit et Arthur Sadoun.

Le Conseil d'administration proposera également à l'Assemblée Générale du 24 mai 2024 de nommer Madame Marguerite Bérard en qualité d'Administratrice. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale, celle-ci rejoindrait le Comité d'audit en qualité d'Administratrice indépendante.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a fait évoluer la composition des comités comme suit :

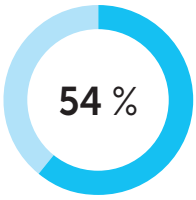
- Madame Sylvie Dubois, Administratrice représentant les salariés, a rejoint le Comité RSE ;
- Monsieur Frédéric Barrault, Administrateur représentant les salariés, a rejoint le Comité des rémunérations ;
- Madame Flavia Buarque de Almeida, Administratrice, a rejoint le Comité stratégique.

A la date du présent Document d'Enregistrement Universel, le Conseil d'administration est composé de 15 membres dont 2 Administrateurs représentant les salariés.

LA GOUVERNANCE CARREFOUR EN CHIFFRES (31 DÉCEMBRE 2023)



15
administrateurs dont
2 représentants les salariés



Taux d'indépendance*



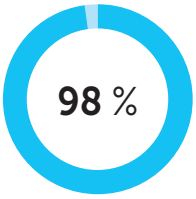
46 %
de femmes*



5
comités spécialisés
dont **4** présidés
par des Administrateurs indépendants
et **1** présidé par une femme



9
réunions du Conseil en 2023



Taux de présence
aux Conseils



Taux de présence
aux Comités

* Conformément au Code AFEP-MEDEF et à la loi, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul de ces pourcentages.

3.1 Une gouvernance équilibrée

3.1.1 ÉQUILIBRE DES POUVOIRS

Le Conseil d'administration s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable dans la structure de gouvernance de la Société.

3.1.1.1 Mode d'exercice de la Direction Générale

La réglementation française en vigueur ne privilégie aucun mode d'exercice de la Direction Générale.

Il appartient, dès lors, au Conseil d'administration de la Société, ainsi que le souligne l'article 3.2 du Code AFEP-MEDEF, de choisir entre les deux modalités possibles d'exercice de la Direction Générale (unifiée ou dissociée), selon les impératifs particuliers de la Société.

Lors de la nomination de Monsieur Alexandre Bompard en qualité de Président-Directeur Général, le 18 juillet 2017, le Conseil d'administration a décidé de maintenir l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, dans l'objectif de simplifier le processus décisionnel et d'accroître l'efficacité et la réactivité de la gouvernance de la Société. La ratification et le renouvellement de son mandat d'Administrateur ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 15 juin 2018.

L'Assemblée Générale du 26 mai 2023 a renouvelé le mandat d'Administrateur de Monsieur Alexandre Bompard. À la suite de ce renouvellement, le Conseil d'administration a réitéré sa confiance envers Monsieur Alexandre Bompard en le renouvelant dans ses fonctions de Président-Directeur Général.

Le Conseil d'administration de la Société s'interroge régulièrement sur sa composition et sur son mode de fonctionnement, et s'attache à mettre en place une structure de gouvernance équilibrée, adaptée et capable de faire face aux circonstances et aux enjeux propres au groupe Carrefour. Le Conseil d'administration considère que les mesures de gouvernance mises en place au sein de la Société permettent d'assurer un équilibre des pouvoirs satisfaisant, en ligne avec les bonnes pratiques de place, et offrent les garanties nécessaires à l'exercice d'un tel mode de direction unifié, compte tenu notamment de :

- la présence d'une majorité d'Administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration et de deux Administrateurs représentant les salariés ;
- l'existence de cinq comités spécialisés du Conseil d'administration, ayant différentes missions et prérogatives en matière d'audit, de rémunérations, de gouvernance, de RSE et de stratégie (voir section 3.2.3 du présent Document d'Enregistrement Universel concernant le rôle et la composition de ces comités) ;
- la Présidence, assurée par un Administrateur indépendant, des Comité d'audit, Comité de gouvernance, Comité des rémunérations et Comité RSE ;
- la présence d'un Administrateur référent, indépendant et doté de prérogatives et de missions propres, précisées et étendues en 2020 et 2021 (voir section 3.1.1.4 du présent Document d'Enregistrement Universel) ;
- la nomination, en 2020, d'un Vice-Président du Conseil d'administration, fonction assumée par un Administrateur représentant un actionnaire historique de la Société (voir section 3.1.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel) ;
- limitations apportées par le Règlement intérieur aux pouvoirs du Président-Directeur Général, prévoyant une approbation préalable du Conseil d'administration de certaines décisions à caractère stratégique majeur ou susceptibles d'avoir un effet significatif sur la Société (voir ci-dessous).

Le Conseil d'administration a pu constater l'efficacité de l'unification des fonctions de Président et de Directeur Général et s'est montré satisfait de l'équilibre des pouvoirs existant entre le Président-Directeur Général et les Administrateurs. En effet, il résulte de l'autoévaluation des travaux du Conseil d'administration, conduite fin 2023, que l'ensemble des Administrateurs de la Société apprécie la qualité de la gouvernance mise en place et confirme la pertinence de ce mode d'exercice de la Direction Générale, qui favorise une relation étroite et de confiance entre le Président-Directeur Général et les Administrateurs. Le Conseil d'administration a notamment estimé que le regroupement des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général permettait, notamment en période de profonde transformation du Groupe, une plus grande efficacité et réactivité dans la gestion du Groupe tout en permettant aux Administrateurs de remplir leurs missions. Le Conseil d'administration a relevé que cette organisation favorisait un dialogue transparent et dynamique entre la Direction Générale et le Conseil d'administration, en vue notamment d'une mise en œuvre efficace, agile et rapide du plan stratégique « Carrefour 2026 ». Ce mode d'exercice de la Direction Générale a également récemment démontré sa pertinence dans un contexte inédit de crise sanitaire majeure, où l'implication et la réactivité des Administrateurs et de la Direction Générale ont été particulièrement sollicitées.

3.1.1.2 Limites des pouvoirs du Président-Directeur Général

Compte tenu notamment du choix d'unifier les fonctions de Président et de Directeur Général, le Règlement intérieur du Conseil d'administration contient un certain nombre de restrictions venant encadrer les pouvoirs du Président-Directeur Général. Ainsi, le Président-Directeur Général ne peut accomplir, au nom et pour le compte de la Société, les opérations ou actes suivants sans avoir au préalable recueilli l'accord du Conseil d'administration :

- les opérations d'investissements et de désinvestissements envisagés par le Groupe, notamment les acquisitions et cessions d'actifs ou de participations, la souscription à toutes émissions d'actions, de parts sociales ou d'obligations, la conclusion de partenariats, d'accords de *joint-ventures* ainsi que toute opération susceptible d'affecter la stratégie du Groupe, d'un montant supérieur à 250 millions d'euros par investissement/désinvestissement pour la part du Groupe ;
- les opérations de financement, quelles que soient leurs modalités, d'un montant supérieur à 2 milliards d'euros ; le Président-Directeur Général rendant compte au Conseil d'administration des opérations inférieures à ce montant ;
- les décisions d'implantation à l'étranger, directement, par création d'établissement, de filiale directe ou indirecte, ou par prise de participation, ou les décisions de retrait de ces implantations ;
- toute opération de fusion, scission et apport d'actifs pour des valeurs d'apport d'actifs nets supérieurs à 250 millions d'euros, à l'exclusion de toute restructuration interne ;
- la cession (totale ou partielle) des actifs non financiers et non valorisés au bilan que sont les marques, et particulièrement la marque Carrefour et les fichiers Clients ;
- en cas de litige, toute transaction et tout compromis portant sur des montants supérieurs à un montant de 100 millions d'euros par dossier.

3.1.1.3 Vice-Président du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a décidé, le 20 avril 2020, consécutivement à la nomination de Monsieur Stéphane Israël en qualité d'Administrateur référent, de nommer Monsieur Philippe Houzé, acteur reconnu du secteur de la grande distribution, engagé dans le développement du commerce omnicanal, éthique et innovant, et représentant d'un actionnaire de référence du Groupe, en qualité de Vice-Président du Conseil d'administration.

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration, le Vice-Président du Conseil d'administration a pour mission de présider les séances du Conseil d'administration en l'absence du Président et d'assister le Président du Conseil dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

3.1.1.4 Administrateur référent indépendant

Le Conseil d'administration a décidé, le 21 juin 2011, consécutivement à la réunification des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, de créer la fonction d'Administrateur référent.

Le Conseil d'administration du 20 avril 2020, sur recommandation du Comité de gouvernance, a décidé de nommer Monsieur Stéphane Israël, Administrateur indépendant, en qualité d'Administrateur référent, en remplacement de Monsieur Philippe Houzé, qui pour sa part a été nommé Vice-Président du Conseil d'administration.

Attributions

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration, l'Administrateur référent a pour mission d'assister le Président du Conseil d'administration dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. Dans ce domaine, il examine tout particulièrement les situations de conflit d'intérêts, même potentiel, qui pourraient, le cas échéant, concerner les Administrateurs ou le Président du Conseil d'administration au regard de l'intérêt social de la Société, que ce soit dans le cadre de projets opérationnels, d'orientations stratégiques ou de conventions spécifiques. Il rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Dans la continuité des travaux et des réflexions sur les améliorations qui pourraient être apportées à la gouvernance de la Société, le Conseil d'administration a décidé les 17 février 2021 et 22 mars 2023, sur recommandation du Comité de gouvernance, d'adapter son Règlement intérieur, afin d'étendre les attributions de l'Administrateur référent et de préciser les moyens dont il dispose dans l'exercice de ses missions.

Interlocuteur privilégié des Administrateurs, l'Administrateur référent valide l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration, auquel il peut proposer l'inscription de points spécifiques, et peut-être consulté sur le calendrier des réunions du Conseil d'administration.

Par ailleurs, il est chargé d'organiser deux réunions par an hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (*executive sessions*).

Dans le cadre de ses attributions, l'Administrateur référent a accès à tous documents ou informations qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il peut solliciter la réalisation d'études externes aux frais de la Société ou requérir l'assistance du Secrétariat général du Groupe dans l'exercice de ses fonctions.

Principales activités en 2023

Au cours de l'exercice 2023, l'Administrateur référent :

- a eu des échanges réguliers avec les membres du Conseil d'administration et de ses différents comités sur le fonctionnement des organes de gouvernance de la Société et a été, de ce fait, un interlocuteur privilégié des Administrateurs indépendants et du Président-Directeur Général ;
- a supervisé l'évaluation externe du Conseil d'administration et s'est entretenu individuellement avec chacun des Administrateurs ;
- s'est assuré de la bonne application des règles de gouvernance au sein du Conseil d'administration et de ses comités ;
- a été associé aux travaux du Comité stratégique ;
- n'a pas eu à connaître de conflits d'intérêts au sein du Conseil d'administration ;
- a échangé avec le Président du Conseil d'administration sur les ordres du jour des réunions du Conseil d'administration ;
- a conduit des échanges du Conseil d'administration, hors la présence du mandataire social exécutif, relatifs notamment à la composition du Conseil d'administration, à l'agenda des réunions du Conseil d'administration et aux principaux thèmes devant être mis à son ordre du jour ;
- a contribué au dialogue actionnarial et a signé une lettre à l'attention des actionnaires en amont de l'Assemblée Générale ;
- a participé aux réunions des Comités d'audit, des rémunérations et stratégique.

3.1.2 ÉQUILIBRE DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.1.2.1 Politique de diversité

Dans le cadre de la promotion de la diversité des profils des Administrateurs et conformément à l'article L. 22-10-10 2° du Code de commerce et à la recommandation 6.2 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses comités spécialisés.

Objectifs

Le Conseil d'administration, assisté du Comité de gouvernance, veille à réunir les compétences nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique de la Société. Il est attentif à l'équilibre, à la complémentarité et à la pertinence des compétences des Administrateurs au regard de la stratégie du groupe Carrefour, afin notamment que les domaines d'expertise de ceux-ci couvrent, de manière équilibrée, la connaissance du secteur de la distribution, l'expérience de la Direction Générale, la gouvernance, la finance, l'expérience internationale, la transformation digitale et l'innovation, ainsi que la responsabilité sociétale des entreprises.

Le Conseil d'administration vise en outre à maintenir un taux d'indépendance global pertinent au regard de la structure de gouvernance de la Société et de son actionnariat, une représentation équilibrée des femmes et des hommes, et s'attache à promouvoir une représentation adaptée et variée d'Administrateurs, tant en termes d'expérience, que d'âge, de nationalité et de culture.

Mise en œuvre et suivi

Le Comité de gouvernance examine de manière régulière l'adéquation de la composition du Conseil d'administration, de celle de ses comités spécialisés et rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Il identifie, conformément aux principaux objectifs présentés ci-dessus et, plus généralement, aux bonnes pratiques de gouvernance, les orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible au regard de sa politique de diversité. Il s'attache également, dans ce cadre, à prendre en compte les recommandations issues du dialogue actionnarial.

L'examen de la mise en œuvre et le suivi de la politique de diversité du Conseil d'administration interviennent annuellement, dans le cadre du processus d'évaluation du Conseil d'administration supervisée par l'Administrateur référent. Les conclusions de cette évaluation font l'objet chaque année d'un point à l'ordre du jour du Conseil d'administration.

Depuis l'exercice 2019, le Conseil d'administration a notamment établi, afin de faciliter le suivi de sa politique de diversité, une matrice des compétences des Administrateurs. Cette matrice, présentée ci-après, est mise à jour annuellement et permet de cartographier précisément les domaines d'expertise de chacun des Administrateurs.

En 2023, le Conseil d'administration a considéré que sa composition était satisfaisante au regard des critères de diversité examinés. Il reste néanmoins attentif à l'examen de toute évolution potentielle qui pourrait être en cohérence avec le développement et le dynamisme du Groupe.

Résultats

La mise en œuvre de la politique entreprise par le Conseil d'administration a conduit, depuis 2017, à un profond renouvellement de sa composition en vue d'atteindre une représentation équilibrée, notamment en matière d'indépendance, de genre, d'expertise, d'âge et d'ancienneté de ses membres.

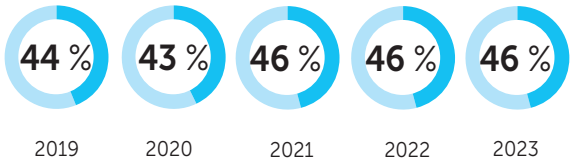
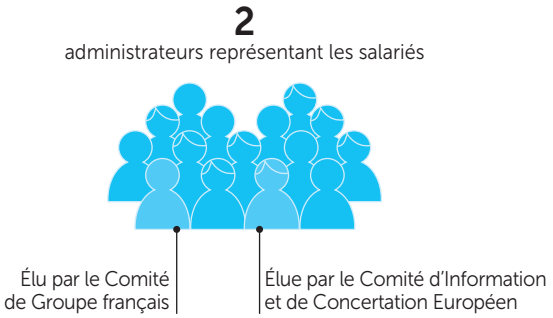
En accueillant depuis 2017 de nouveaux Administrateurs, plus jeunes, de nationalité, de compétences et d'expériences différentes, le Conseil d'administration a renforcé son caractère international et ses compétences en matière entrepreneuriale et digitale. Depuis 2020, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de gouvernance, et conformément aux demandes des actionnaires de la Société, a également décidé de réduire sa taille.

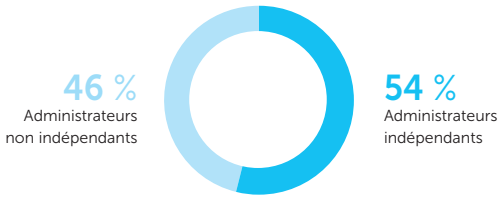
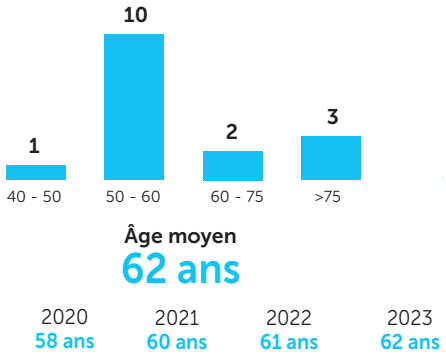
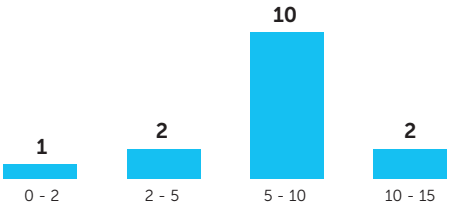
La cooptation de Monsieur Arthur Sadoun, en qualité d'Administrateur indépendant, a en outre permis de renforcer l'indépendance du Conseil et d'ajouter un profil international, une expérience en matière de transformation d'entreprise ainsi qu'une expertise digitale.

Il en résulte un Conseil d'administration plus resserré, présentant une répartition femmes/hommes et un taux d'indépendance en ligne avec les bonnes pratiques de gouvernance.

Ainsi, au 31 décembre 2023, le Conseil d'administration comprenait 6 femmes sur 13 membres (hors Administrateurs représentant les salariés), soit un taux de 46 %, 54 % d'indépendants (pour l'appréciation de ces proportions, ne sont pas pris en compte les deux Administrateurs représentant les salariés) et comptait trois Administrateurs de nationalité étrangère. Par ailleurs, quatre comités sont présidés par des Administrateurs indépendants.

Le Conseil d'administration bénéficie ainsi de la présence d'Administrateurs d'origines diverses aux expériences complémentaires (expertises dans le secteur de la distribution, expertises financières, industrielles, économiques, commerciales, digital et innovation, etc.) avec pour certains une expérience et une connaissance approfondie du monde de l'entreprise, du secteur d'activité du Groupe et de son environnement, aussi bien en France qu'à l'étranger.

Critères	Objectifs	Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2023
Composition du Conseil d'administration	Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration	 Pourcentage ne tenant pas compte des Administrateurs représentant les salariés, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.
	Veiller à réunir les compétences nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique de la Société	
	Nomination de deux Administrateurs représentant les salariés	 Deux nouveaux Administrateurs représentant les salariés ont été nommés en octobre et décembre 2023, pour une durée de trois ans.

Critères	Objectifs	Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2023
Indépendance des Administrateurs	50 % d'Administrateurs indépendants, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés au capital dispersé et non-contrôlées	 Pourcentage ne tenant pas compte des Administrateurs représentant les salariés, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.
Âge des Administrateurs	Pas plus d'un tiers d'Administrateurs de plus de 75 ans	 **Âge moyen** **62 ans** 2019 **58 ans** · 2020 **58 ans** · 2021 **60 ans** · 2022 **61 ans** · 2023 **62 ans**
Ancienneté moyenne au sein du Conseil d'administration		 **Ancienneté moyenne** **7 ans**

Les Administrateurs sont actifs et engagés, ce qui assure une qualité des délibérations du Conseil d'administration dans le cadre des décisions qu'il est amené à prendre. Les profils et le niveau d'expérience et d'expertise des Administrateurs sont détaillés dans les biographies figurant en section 3.2.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

3.1.2.2 Administrateurs représentant les salariés

L'article 11 des Statuts de la Société précise que « Dès lors que la Société entre dans le champ d'application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration comprend en outre, un ou plusieurs Administrateurs représentant les salariés dont le nombre et les modalités de nomination sont fixés par les dispositions légales en vigueur ainsi que par les présents Statuts. Lorsqu'un seul Administrateur représentant les salariés doit être nommé, celui-ci est désigné par le Comité de Groupe (Comité de Groupe français Carrefour). Lorsque deux Administrateurs représentant les salariés doivent être nommés, le second est désigné par le comité d'entreprise européen (comité d'information et de concertation européen Carrefour) ».

Madame Sylvie Dubois, Administratrice représentant les salariés, a été désignée par le comité d'information et de concertation européen Carrefour lors de sa réunion du 18 octobre 2023 et a intégré le Conseil d'administration le 25 octobre 2023.

Monsieur Frédéric Barrault, Administrateur représentant les salariés, a été désigné par le Comité de Groupe français Carrefour lors de sa réunion du 7 décembre 2023 et a intégré le Conseil d'administration le 15 décembre 2023.

Leurs biographies figurent en section 3.2.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel. Conformément à la loi, ils ont tous deux démissionné de leurs mandats de représentants du personnel.

Les Administrateurs représentant les salariés ont le même statut, les mêmes droits et les mêmes responsabilités que les autres Administrateurs.

Les Administrateurs représentant les salariés ont perçu une rémunération en 2023 selon les mêmes règles d'attribution que celles applicables aux autres Administrateurs.

Le Conseil d'administration a décidé de l'octroi aux Administrateurs représentant les salariés d'un nombre d'heures de formation de 20 heures par an et d'un temps de préparation de 15 heures par réunion. Ils ont bénéficié d'une formation interne afin de leur présenter le rôle et les règles de fonctionnement du Conseil d'administration ainsi que leurs droits, obligations et responsabilités en qualité d'Administrateur. Les Administrateurs représentant les salariés ont bénéficié, début 2024, d'une formation délivrée par l'Institut français des Administrateurs (IFA) et prise en charge par le Groupe.

Par ailleurs, il leur a été proposé de suivre un parcours d'intégration destiné à parfaire leurs connaissances de l'activité et de l'organisation du Groupe. À cet effet, des entretiens avec des dirigeants du Groupe ont eu lieu.

3.1.2.3 Indépendance des Administrateurs

Conformément au Code AFEP-MEDEF, appliqué par la Société, « la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle ».

Critères d'indépendance

Selon le Code AFEP-MEDEF, un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi, par Administrateur indépendant, il faut entendre, non pas seulement Administrateur non-exécutif c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de Direction de la Société ou de son Groupe, mais encore dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci.

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

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq dernières années :
  - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société,
  - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur d'une société que la Société consolide,
  - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur de la société mère de la Société ou d'une société que celle-ci consolide.
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
  - significatif de la Société ou de son Groupe,
  - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être Administrateur de la Société depuis plus de douze ans.

Un dirigeant mandataire social non exécutif percevant une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe ne peut être considéré comme indépendant.

Des Administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil d'administration, sur rapport du Comité de gouvernance, s'interroge sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Examen de l'indépendance des Administrateurs

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit qu'il lui appartient, chaque année, sur recommandations du Comité de gouvernance, d'examiner la situation de chacun de ses Administrateurs au regard de son indépendance.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, et sur recommandations du Comité de gouvernance, le Conseil d'administration a procédé le 13 mars 2024, à l'évaluation au titre de l'exercice 2023, du caractère indépendant des Administrateurs. Parmi ses membres, 7 sont considérés comme des Administrateurs indépendants, soit une proportion de 54 %, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF (pour l'appréciation de cette proportion, ne sont pas pris en compte les Administrateurs représentant les salariés).

Ainsi, Mesdames Cláudia Almeida e Silva, Aurore Domont et Marie-Laure Sauty de Chalon ainsi que Messieurs Stéphane Courbit, Charles Edelstenne, Stéphane Israël et Arthur Sadoun sont qualifiés d'Administrateurs indépendants.

Sur recommandations du Comité de gouvernance, le Conseil d'administration a retenu qu'aucun des Administrateurs indépendants n'entretient directement ou indirectement de relations d'affaires significatives avec le Groupe pouvant créer un conflit d'intérêts tant du point de vue du Groupe que de l'Administrateur concerné. L'analyse du caractère significatif de la relation d'affaires a porté sur plusieurs critères : l'antériorité et l'historique de la relation contractuelle entre le Groupe et le groupe au sein duquel un Administrateur de la Société exerce un mandat social ou une fonction exécutive, l'application à la relation contractuelle de conditions normales de marché, l'absence de dépendance économique ou d'exclusivité, la proportion non significative de chiffre d'affaires résultant des relations d'affaires entre le groupe concerné et le groupe Carrefour.

Sur recommandations du Comité de gouvernance, le Conseil d'administration a réexaminé la situation de Monsieur Charles Edelstenne.

En effet, Monsieur Charles Edelstenne a dépassé, en juillet 2020, l'ancienneté maximum de 12 ans recommandée par le Code AFEP-MEDEF.

À cet effet, le Conseil a notamment pris en compte la personnalité, l'expérience professionnelle et l'objectivité dont Monsieur Charles Edelstenne a toujours fait preuve lors des réunions du Conseil d'administration, son sens critique et sa capacité à formuler un jugement équilibré en toutes circonstances, notamment vis-à-vis de la Direction Générale.

Le Conseil d'administration a également tenu compte du changement d'équipe dirigeante intervenu en 2017. Des liens privilégiés avec l'équipe actuelle n'ont ainsi pas pu se construire en raison de la durée du mandat.

Monsieur Charles Edelstenne dispose de qualités et d'une connaissance du Groupe qui sont indispensables dans un contexte de renouvellement profond de la composition du Conseil depuis 2018 et de réduction de sa taille et qui constituent des atouts majeurs pour les décisions stratégiques du Conseil d'administration.

Compte tenu de ces éléments d'appréciation, le Conseil d'administration a ainsi estimé que le critère de la durée de mandat, défini par le Code AFEP-MEDEF parmi huit autres critères, n'était pas en soi suffisant pour que Monsieur Charles Edelstenne perde automatiquement la qualité d'Administrateur indépendant et a considéré qu'aucun autre élément ne faisait obstacle à l'exercice de son mandat en toute indépendance.

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

Le tableau ci-après présente la situation, au 31 décembre 2023, de chaque Administrateur (à l'exception des Administrateurs représentant les salariés) au regard des critères d'indépendance visés par le Code AFEP-MEDEF :

Administrateur (1)	Critère 1 *Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes*	Critère 2 *Mandats croisés*	Critère 3 *Relations d'affaires significatives*	Critère 4 *Lien familial*	Critère 5 *Commissaire aux comptes*	Critère 6 *Durée de mandat supérieure à 12 ans*	Critère 7 *Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif*	Critère 8 *Statut de l'actionnaire important*
Alexandre Bompard *Président-Directeur Général*	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Philippe Houzé *Vice-Président*	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X
Stéphane Israël (*) *Administrateur référent*	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cláudia Almeida e Silva (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Flavia Buarque de Almeida	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Stéphane Courbit (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Abilio Diniz	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Aurore Domont (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Charles Edelstenne (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mathilde Lemoine	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓
Patricia Moulin Lemoine	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X
Arthur Sadoun (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Marie-Laure Sauty de Chalon (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(1) Dans ce tableau :
✓ représente un critère d'indépendance satisfait ;
X représente un critère d'indépendance non satisfait.
(*) Administrateurs indépendants.

3.2 Le Conseil d'administration

3.2.1 LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.1.1 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2023

Au 31 décembre 2023, le Conseil d'administration est composé de quinze membres, dont deux Administrateurs représentant les salariés. La composition du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés est décrite dans le tableau ci-dessous :

					Durée du mandat	
Administrateur	**Nationalité**	**Âge**	**Sexe**	**Indépendance**	**Nomination**	**Dernier renouvellement**
Alexandre Bompard *Président-Directeur Général*	Français	51	M		18/07/2017	26/05/2023
Philippe Houzé *Vice-Président*	Français	76	M		11/06/2015	21/05/2021
Stéphane Israël *Administrateur référent*	Français	52	M	X	15/06/2018	21/05/2021
Cláudia Almeida e Silva	Portugaise	50	F	X	22/01/2019 (3)	21/05/2021
Flavia Buarque de Almeida	Brésilienne	56	F		12/04/2017	03/06/2022
Stéphane Courbit	Français	58	M	X	15/06/2018	21/05/2021
Abilio Diniz	Brésilien	87	M		17/05/2016	03/06/2022
Aurore Domont	Française	55	F	X	15/06/2018	21/05/2021
Charles Edelstenne	Français	85	M	X	28/07/2008	03/06/2022
Frédéric Barrault (4)	Français	58	M		07/12/2023	-
Mathilde Lemoine	Française	54	F		20/05/2011	21/05/2021
Patricia Moulin-Lemoine	Française	74	F		11/06/2015	21/05/2021
Arthur Sadoun	Française	52	H	X	07/09/2021 (5)	-
Sylvie Dubois (4)	Française	58	F		18/10/2023	-
Marie-Laure Sauty de Chalon	Française	61	F	X	15/06/2017	26/05/2023

(1) Date de l'Assemblée Générale Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre de l'année précédente.
(2) Autres mandats exercés au sein de sociétés cotées (hors groupe Carrefour). Plusieurs mandats exercés dans des sociétés cotées appartenant à un même groupe sont décomptés comme un seul et unique mandat.
(3) Date de cooptation ; ratifiée par l'Assemblée Générale Annuelle 2019.
(4) Administrateur représentant les salariés.
(5) Date de cooptation : ratifiée par l'Assemblée Générale Annuelle 2022.

		Comités spécialisés du Conseil d'administration				
Fin de mandat [1]	Autres mandats [2]	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité de gouvernance	Comité RSE	Comité stratégique
AG 2026	1					◆
AG 2024	-	●		●		●
AG 2024	-	◆	●			●
AG 2024	-	●			●	
AG 2025	1			●		
AG 2024	-		◆			●
AG 2025	1					■
AG 2024	-			●	◆	
AG 2025	3		●	◆		
07/12/2026	-					
AG 2024	-					
AG 2024	-				●	
AG 2024	1			●		
18/10/2026	-					
AG 2026	2	●				

◆ Président.
■ Vice-Président.
● Membre.

Les Administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire sur proposition du Conseil d'administration, sur recommandations du Comité de gouvernance, à l'exception des Administrateurs représentant les salariés. La durée de leur mandat est de trois ans.

3.2.1.2 Évolution de la composition du Conseil d'administration

Le tableau présenté ci-dessous synthétise les évolutions de la composition du Conseil d'administration en 2023 :

	Départs	Nominations	Renouvellements
Conseil d'administration	Martine Saint-Cricq Thierry Faraut	Sylvie Dubois Frédéric Barrault	Alexandre Bompard Marie-Laure Sauty de Chalon

L'Assemblée Générale du 26 mai 2023 a renouvelé les mandats d'Administrateurs de Monsieur Alexandre Bompard et Madame Marie-Laure Sauty de Chalon.

Madame Sylvie Dubois, Administratrice représentant les salariés, a été désignée par le comité d'information et de concertation européen Carrefour lors de sa réunion du 18 octobre 2023 et a intégré le Conseil d'administration le 25 octobre 2023.

Monsieur Frédéric Barrault, Administrateur représentant les salariés, a été désigné par le Comité de Groupe français Carrefour lors de sa réunion du 7 décembre 2023 et a intégré le Conseil d'administration le 15 décembre 2023.

Par ailleurs, les évolutions récentes apportées à la composition du Conseil d'administration sont décrites dans la section « Évolutions récentes en matière de gouvernement d'entreprise » figurant en début de chapitre 3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

3.2.1.3 Biographie des Administrateurs au 31 décembre 2023

Alexandre Bompard

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL / *Président du Comité stratégique*



NÉ LE : 4 octobre 1972

NATIONALITÉ : Française

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : 1 028 818

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 : 26 mai 2023

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2025

ANNÉES DE PRÉSENCE : 6 ANS **TAUX DE PRÉSENCE : 100 %**

Monsieur Alexandre Bompard est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de Droit Public et d'un DEA de Sciences économiques, diplômé de l'École nationale de l'administration (promotion Cyrano de Bergerac). À sa sortie de l'ENA, Monsieur Alexandre Bompard est entré à l'Inspection générale des finances (1999-2002). Il devient par la suite conseiller technique de François Fillon, alors ministre des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité (avril-décembre 2003). Entre 2004 et 2008, Monsieur Alexandre Bompard exerce plusieurs responsabilités au sein du groupe Canal+ : directeur de cabinet du Président Bertrand Méheut (2004-2005), puis directeur des sports et des affaires publiques (juin 2005-juin 2008). En juin 2008, il a été nommé Président-Directeur Général d'Europe 1 et d'Europe 1 Sport. En janvier 2011, il a rejoint le groupe Fnac, dont il a été nommé Président-Directeur Général. Le 20 juin 2013, Monsieur Alexandre Bompard a conduit l'introduction en Bourse de la Fnac. À l'automne 2015, la Fnac lance une offre de rachat sur le groupe Darty et Monsieur Alexandre Bompard devient, le 20 juillet 2016, Président-Directeur Général du nouvel ensemble regroupant les enseignes Fnac et Darty. Monsieur Alexandre Bompard est Chevalier de l'Ordre des Arts et des Lettres. Depuis le 18 juillet 2017, Monsieur Alexandre Bompard est Président-Directeur Général de la Société. En outre, depuis le 8 septembre 2017, il assure la Présidence de la Fondation d'entreprise Carrefour.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2023

En France

- Président du Conseil d'administration de la Fondation d'entreprise Carrefour (groupe Carrefour) ;
- Administrateur de Orange (*) ;
- Membre du Conseil d'administration de Le Siècle (Association loi 1901) ;
- Membre de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Président-Directeur Général (fin de mandat : 2017), administrateur et Membre du Comité de responsabilité sociale environnementale et sociétale de Fnac Darty (*) ;
- Président-Directeur Général de Fnac Darty Participations et Services (fin de mandat : 2017) ;
- Membre du Comité de surveillance de Banijay Group Holding (fin de mandat : 2018) ;
- Membre du Comité stratégique de Lov Banijay (fin de mandat : 2018) ;
- Membre du Conseil d'administration de Le Siècle (Association loi 1901) (fin de mandat : 2019).

À l'étranger

- Administrateur de Darty Ltd (Royaume-Uni) (fin de mandat : 2017).

(*)Société cotée.

Philippe Houzé

VICE-PRÉSIDENT / *Membre du Comité d'audit, du Comité de gouvernance et du Comité stratégique*



NÉ LE : 27 novembre 1947

NATIONALITÉ : Française

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : 2 250

DATE DE NOMINATION AU SEIN DU Conseil d'administration : 11 juin 2015

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT : 21 mai 2021

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023

ANNÉES DE PRÉSENCE : 8 ANS **TAUX DE PRÉSENCE : 100 %**

Philippe Houzé est Président du Directoire du groupe Galeries Lafayette, un groupe familial héritier de 130 ans d'expérience dans la mode, le commerce et la distribution et qui détient les marques Galeries Lafayette, La Redoute, Louis Pion, Galeries Lafayette – Royal Quartz Paris, Mauboussin et BazarChic.

Diplômé de l'INSEAD, Philippe Houzé a commencé sa carrière chez Monoprix en 1969. Nommé Directeur Général de Monoprix en 1982, puis Président-Directeur Général en 1994, il occupe cette fonction jusqu'en novembre 2012. Co-Président du groupe Galeries Lafayette de 1998 à 2004, il prend la présidence du Directoire du groupe en 2005.

Homme de commerce, de mode et de marketing, Philippe Houzé a réussi, grâce à des concepts innovants, à transformer Monoprix pour en faire une référence du commerce de proximité en centre-ville. En tant que Président du Directoire du groupe Galeries Lafayette, il a contribué à faire des Galeries Lafayette le *leader* européen des grands magasins avec la vocation d'agir comme une référence d'un commerce omnicanal, éthique et innovant, qui participe au rayonnement d'un certain « art de vivre à la française ».

En 2014, Philippe Houzé conduit une prise de participation significative dans le groupe Carrefour au nom de la holding familiale, Motier. En 2017, il réalise pour le groupe l'acquisition de 51 % du capital de La Redoute, et en prend le contrôle à 100 % en 2022. 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 Administrateur référent du groupe Carrefour jusqu'au 20 avril 2020 puis, à compter de cette date, Vice-Président du Conseil d'administration. Il est également membre du Comité d'audit, du Comité de gouvernance et du Comité stratégique du groupe Carrefour.

Très investi vis-à-vis de la communauté étudiante, il est aussi Président du Conseil d'administration de ESCP Business School, membre du Conseil d'administration de l'INSEAD et administrateur de l'Alliance Française. Il est membre élu de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP).

Philippe Houzé est Commandeur de la Légion d'Honneur, Chevalier de l'Ordre des Arts et Lettres, des Palmes Académiques et du Mérite Agricole.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2023

En France

- Président du Directoire du groupe Galeries Lafayette ;
- Président de la Redoute (SAS) ;
- Vice-Président et Directeur Général de la société Motier (SAS) ;
- Membre du Conseil de surveillance de la société Motier (SAS) ;
- Administrateur de Lafayette Anticipations-Fondation d'entreprise Galeries Lafayette (collège des fondateurs) ;
- Membre de l'association Alliance France Tourisme ;
- Membre du Conseil d'administration de l'INSEAD ;
- Administrateur et Président du Conseil d'administration EESC ESCP Europe ;
- Membre du Conseil de l'Alliance Française Paris Île-de-France ;
- Membre élu de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris et de Paris Île-de-France (CCIP) ;
- Membre du Comité Directeur de l'Union du Grand Commerce de Centre-Ville (UCV) ;
- Membre du Conseil d'administration de la Maison de la Culture du Japon à Paris ;
- Membre du Grand Conseil du Cercle de l'Union Interalliée.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Administrateur de l'IFM (Institut français de la Mode) (fin de mandat : 2019) ;
- Président de Guérin Joaillerie SAS (fin de mandat : 2019) ;
- Vice-Président de l'Association Alliance 46.2 Entreprendre en France pour le Tourisme (fin de mandat : 2020) ;
- Président de Motier Domaines SAS (fin de mandat : 2020) ;
- Administrateur, Président du Comité des nominations et Président du Comité des rémunérations de HSBC France (*) (fin de mandat : 2022) ;
- Président du Conseil de surveillance de La Redoute SAS (fin de mandat : 2022) ;
- Membre du Comité de surveillance de BHV Exploitation (fin de mandat : 2021) ;
- Président du Conseil France INSEAD.

À l'étranger

Néant.

(*)Société cotée.

Stéphane Israël

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT / ***Président du Comité d'audit et membre du Comité des rémunérations et du Comité stratégique***



NÉ LE : 3 janvier 1971

NATIONALITÉ : Française

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : 1 500

DATE DE NOMINATION AU SEIN DU Conseil d'administration : 15 juin 2018

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT : 21 mai 2021

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023

ANNÉES DE PRÉSENCE : 5 ANS **TAUX DE PRÉSENCE : 100 %**

Après des classes préparatoires littéraires au lycée Henri IV, Monsieur Stéphane Israël intègre en 1991 l'École normale supérieure puis obtient de 1993 à 1995 une Maîtrise d'histoire, un DEA d'histoire et une Agrégation d'histoire avant d'intégrer la Promotion Nelson Mandela de l'ENA en 1999.

Il débute sa carrière d'enseignant à l'Université de Harvard (1994-1995) puis de Valenciennes (1997-1998). De 1997 à 1998, il est Chargé de mission auprès du Président de l'Assemblée Nationale.

En 2001, il intègre la deuxième chambre de la Cour des comptes en tant qu'Auditeur, puis devient Conseiller référendaire. En 2004, il contribue au rapport sur la concurrence fiscale et l'entreprise en tant que Rapporteur au Conseil des prélèvements obligatoires. De 2005 à 2007, Monsieur Stéphane Israël est également Professeur Associé à l'École normale supérieure de la rue d'Ulm et directeur-fondateur de Prép-ENA Paris-ENS.

En 2007, Monsieur Stéphane Israël rejoint le groupe Airbus en occupant successivement les fonctions de Conseiller de Louis Gallois (Président exécutif d'EADS à cette époque), directeur du contrôle de gestion et du contrôle de programme de l'entité maître d'œuvre des missiles balistiques et directeur du volet services du programme satellitaire européen de Surveillance globale pour l'environnement et la sécurité – Copernicus.

De 2012 à 2013, il est nommé directeur de Cabinet du ministre du Redressement Productif (ministère en charge de l'industrie).

En avril 2013, il intègre Arianespace SA en tant que Président-Directeur Général. En 2017, il devient Président Exécutif d'Arianespace SAS et rejoint le Comité Exécutif d'ArianeGroup, filiale des groupes Airbus et Safran. Il est par ailleurs Président du Club d'affaires de haut niveau France-Corée (MEDEF International), et Chevalier de l'Ordre National de la Légion d'Honneur.

Monsieur Stéphane Israël a une expérience reconnue en tant que dirigeant de groupe à dimension internationale, de stratégie d'entreprise et d'innovation, ainsi que dans les domaines comptables et financiers. Autant de compétences et d'expériences qu'il apporte au Conseil d'administration et à son Comité d'audit.

Par ailleurs, Monsieur Stéphane Israël est nommé Administrateur référent du groupe Carrefour le 20 avril 2020.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2023

En France

- Président Exécutif de Arianespace SAS ;
- Directeur Général de Arianespace Participation ;
- Membre du Comité Exécutif d'ArianeGroup ;
- Président-Directeur Général de Starsem SA ;
- Président de S3R ;
- Mandats échus au cours des cinq derniers exercices.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Président-Directeur Général de Arianespace Participation SA (fin de mandat : 2017) ;
- Président-Directeur Général de Arianespace SA (fin de mandat : 2017) ;
- Administrateur et membre du Comité d'audit de Havas SA (fin de mandat : 2018) ;
- Administrateur de CDC International Capital (fin de mandat : 2018).

(*)Société cotée.

Cláudia Almeida e Silva

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE / ***Membre du Comité d'audit et du Comité RSE***



NÉE LE : 24 septembre 1973

NATIONALITÉ : Portugaise

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : 1 100

DATE DE COOPTATION AU SEIN DU Conseil d'administration : 22 janvier 2019

DATE DE RATIFICATION DE LA COOPTATION : 14 juin 2019

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT : 21 mai 2021

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023

ANNÉES DE PRÉSENCE : 5 ANS **TAUX DE PRÉSENCE : 100 %**

Cláudia Almeida e Silva est *Managing Partner* de Singularity Capital, fonds d'investissement dédié aux *early stages start-up*, et conseillère au sein de l'incubateur Startup Lisboa.

Elle a démarré sa carrière en 1997 en tant que consultante au sein de Coopers & Lybrand au Portugal, puis de PricewaterhouseCooper où elle a été nommée directrice du secteur de la gestion de la relation client (CRM) en 1999.

En 2002, Cláudia Almeida e Silva a rejoint le groupe de distribution Conforama au Portugal où elle a exercé la fonction de directrice commerciale en charge du marketing, de la *supply-chain* et de la gestion des produits.

En 2005, elle a rejoint La Fnac où elle est devenue directrice générale de la filiale portugaise en 2008 et, à compter de 2013, membre du Comité Exécutif groupe en charge de la supervision de l'Espagne puis du Brésil.

Elle est diplômée de la Catholic School of Business and Economics de Lisbonne dont elle est aujourd'hui *Executive in Residence*.

Sa parfaite connaissance du milieu des *start-up* et son expérience du secteur de la grande distribution en Europe du Sud et au Brésil sont des atouts précieux pour accompagner le plan de transformation du Groupe, « Carrefour 2026 ».

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2023

À l'étranger

- *Managing Director* de Singularity Capital SA (Portugal) ;
- *Managing Director* de Praça Hub Lda (Portugal) ;
- Mandats échus au cours des cinq derniers exercices.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

À l'étranger

- Gérante de Fnac Portugal (Portugal).

Flavia Buarque de Almeida

ADMINISTRATRICE / *Membre du Comité de gouvernance*



NÉE LE : **4 août 1967**

NATIONALITÉ : **Brésilienne**

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : **1 069**

DATE DE COOPTATION AU SEIN DU Conseil d'administration : **12 avril 2017**

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT :

3 juin 2022

DATE DE FIN DE MANDAT : **Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2024**

ANNÉES DE PRÉSENCE : 6 ANS **TAUX DE PRÉSENCE : 100 %**

Madame Flavia Buarque de Almeida est diplômée de la Fundaçao Getulio Vargas (1989) et titulaire d'un MBA de l'université d'Harvard (1994).

De 1989 à 2003, Madame Flavia Buarque de Almeida a été consultante et associée chez McKinsey & Company. Elle a également été administratrice indépendante de Lojas Renner et administratrice du Grupo Camargo, qui comprend les sociétés Camargo Corrêa, Camargo Corrêa Cimentos (aujourd'hui Intercement), Construções e Comércio Camargo Corrêa, Alpargatas et Santista Têxtil. Elle a également été administratrice au conseil d'Overseers de l'université d'Harvard.

De novembre 2009 à avril 2013, elle a été associée de Monitor Group, en charge des opérations en Amérique du Sud, après avoir occupé le poste de *Managing Director* de Participações Morro Vermelho de mai 2003 à septembre 2009. Elle a été administratrice de BRF SA de 2018 à 2022.

En juillet 2013, Madame de Almeida rejoint le groupe Península comme responsable de l'activité de *Private Equity*.

En janvier 2016, elle devient *Managing Director*. La même année, elle devient Associée de Península Capital. En juin 2019, elle devient Directrice Générale de Península Capital.

Par ailleurs, elle est administratrice de W2W E-Commerce de Vinhos SA depuis août 2016 et de Ultrapar Participações SA depuis mai 2019.

Madame Flavia de Buarque de Almeida fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience et de ses connaissances des marchés financiers et bancaires et de sa vision financière actionnariale, de ses connaissances du secteur de la grande distribution, en stratégie et en gouvernance ainsi que de son expérience internationale. Elle fait par ailleurs bénéficier le Conseil d'administration de son expérience dans des sociétés cotées et de son expérience d'administratrice de sociétés cotées nationales et internationales.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2023

Au Brésil

- *Managing Director* et associée de Peninsula Capital Participações SA ;
- Directrice Générale du groupe Peninsula ;
- Administratrice de W2W E-Commerce de Vinhos SA ;
- Administratrice de Ultrapar Participações SA (*) ;
- Membre du Conseil délibératif de l'Instituto Peninsula ;
- Mandats échus au cours des cinq derniers exercices.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au Brésil

- *Managing Director* de O3 Gestão de Recursos Ltda (fin mandat : 2021) ;
- Administratrice de BRF SA (*) (fin de mandat : 2022).
- Administratrice de Vitamina Chile SPA (fin de mandat : 2022).

(*)Société cotée.

Stéphane Courbit

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT / ***Président du Comité des rémunérations et membre du Comité stratégique***



NÉ LE : 28 avril 1965
NATIONALITÉ : Française
NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : 1 000
DATE DE NOMINATION AU SEIN DU Conseil d'administration : 15 juin 2018
DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT : 21 mai 2021
DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023

ANNÉES DE PRÉSENCE : 5 ANS **TAUX DE PRÉSENCE : 78 %**

Monsieur Stéphane Courbit est Président de LOV Group dont les activités principales sont la production audiovisuelle (Banijay), les jeux sur Internet (Betclic), l'hôtellerie de luxe (Airelles) et la pâtisserie (Ladurée).

Monsieur Stéphane Courbit a une expérience reconnue en tant qu'entrepreneur du secteur des médias et d'Internet et de dirigeant de groupe à dimension internationale.

Ses compétences et son expertise en matière de production de contenus et de digital sont autant d'atouts qu'il apporte au Conseil d'administration.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2023

En France

- Président de Lov Group Invest (et membre du Conseil de surveillance) ;
- Gérant de SCI Parking La Garonne ;
- Gérant de SCI James & Co ;
- Gérant de SCI Gordita ;
- Gérant de SCI Blancs Mills ;
- Gérant de SCI Neva Thézillat ;
- Gérant de SARL 5 Thézillat ;
- Gérant de SCI Zust ;
- Gérant de SCI Les Zudistes ;
- Gérant de SCI 607 ;
- Gérant de SCI 611 ;
- Gérant de SCI Jaysal II ;
- Gérant de SCI Minos ;
- Gérant de SCI Roux Milly ;
- Gérant de SCI Courvalios ;
- Gérant de SCI ClemSC.

En tant que représentant de Lov Group Invest :

- Président de Financière Lov (et membre du comité de surveillance) ;
- Président de Banijay Group ;
- Président de Banijay Group Holding (et membre du comité de surveillance) ;
- Président de Betclic Everest Group (et membre du comité d'administration) ;
- Président de Airelles ;
- Président de Melezin ;
- Président de Bastide de Gordes & Spa ;
- Président de Hôtel Château de la Messardière ;
- Gérant de Solières ;
- Président de Lov Sapineaux ;
- Président de Lov Immo ;
- Président de Estoublon Holding ;
- Président-Directeur Général de Lovestate ;
- Président d'Ormello ;
- Président de Choucalov ;
- Président de Fold Holding ;
- Président de Lov Hotel Collection Holding (et membre du comité de surveillance) ;
- Président de Lov Hotel Collection ;
- Président de Clos Bellevarde ;
- Président de la Genevoise ;
- Président de LHC Immo ;
- Président de Chalet Val d'Isère ;
- Président de Estoublon PGA ;
- Président de FL Lifestyle ;
- Président de Fontaine Basse ;
- Président de Fouquet ;
- Président de Le Quesnay ;
- Président de Le Quesnay Immo ;
- Président de LHCH Venise ;
- Président de Lov Cosmetics ;
- Président de Lov & Co ;
- Président de Lov & Food ;
- Président de Lov & Lices ;
- Président de Lov & SPB ;
- Président de Lov & Z ;
- Président de Lov Eggo ;
- Président de Lov Habitat ;
- Président de Résidence du Roy ;
- Président de Schuss ;
- Président de Taillat Holding ;
- Président de Taillat Immo ;
- Président de Tropezina Beach Development ;
- Président de Tropezina Holding.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Président de Banijay Holding SAS (fin de mandat : 2019) ;
- Président de Betclic Everest Group (fin de mandat : 2020) (et membre du Comité d'administration) ;
- Gérant de EURL Zust (fin de mandat : 2021) ;
- Gérant de EURL Les Zudistes (fin de mandat : 2021) ;
- Gérant de SCI ST Le Phare (fin de mandat : 2021).

En tant que représentant de Lov Group Invest :

- Président de LG Industrie SAS (fin de mandat : 2018) ;
- Président de ILR (fin de mandat : 2018) ;
- Président de Chalet de Pierres SAS (fin de mandat : 2018) ;
- Président de Betclic Group (fin de mandat : 2021) ;
- Président de Mangas Lov (fin de mandat : 2022) ;
- Président de LDH (fin de mandat : 2022) et membre du Comité de Surveillance ;
- Président de Lov Banijay (fin de mandat : 2022).

(*)Société cotée.

Abilio Diniz

ADMINISTRATEUR / *Vice-Président du Comité stratégique*



NÉ LE : 28 décembre 1936

NATIONALITÉ : Brésilienne

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : 62 563 160 (direct et indirectement)

DATE DE NOMINATION AU SEIN DU Conseil d'administration : 17 mai 2016

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT : 3 juin 2022

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2024

ANNÉES DE PRÉSENCE : 7 ANS **TAUX DE PRÉSENCE : 100 %**

Fort d'une grande expérience dans le monde la distribution, Monsieur Abilio Diniz a cofondé, avec son père, Grupo Pão de Açúcar, où il est demeuré Président du Conseil d'administration de 1993 à 2013.

De 1979 à 1989, il a été membre du Conseil monétaire national du Brésil.

Il est diplômé en Business & Administration de la Fundação Getulio Vargas (FGV). Depuis 2010, Monsieur Abilio Diniz enseigne à la FGV un cours traitant du *Leadership 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 2023

Au Brésil

- Administrateur d'Atacadão SA (*) (groupe Carrefour) ;
- Président et administrateur de Peninsula Participações SA, Zabaleta Participações Ltda. et Paic Participações Ltda ;
- Administrateur des sociétés : Ciclade Participações Ltda., Papanicols Empreendimentos e Participações Ltda., Santa Juliana Empreendimentos e Participações Ltda., Ganesh Empreendimentos e Participações Ltda., Naidiá Empreendimentos e Participações Ltda., Ayann Empreendimentos e Participações Ltda., Chapelco Empreendimentos e Participações Ltda., Edgewood Real Estate LLC, Edgewood Realty Holding Corporation et Plenae Comércio e Serviços Para o Bem-Estar EIRELI.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au Brésil

- Président du Conseil d'administration de BRF (fin de mandat : 2018) ;
- Administrateur des sociétés : Adams Avenue Real Estate LLC, Adams Avenue Realty Holding Corporation (fin de mandat : 2020), Orca SARL, Peninsula Europe SARL (fin de mandat : 2022) ;
- Président et administrateur de Reco Master Empreendimentos e Participações SA (fin de mandat : 2021) ;
- Administrateur de Onyx 2006 Participações Ltda (fin de mandat : 2021).

(*)Société cotée.

Aurore Domont

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE / ***Présidente du Comité RSE et membre du Comité de gouvernance***



NÉE LE : **20 décembre 1968**
NATIONALITÉ : **Française**
NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : **1 000**
DATE DE NOMINATION AU SEIN DU Conseil d'administration : **15 juin 2018**
DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT : **21 mai 2021**
DATE DE FIN DE MANDAT : **Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023**

ANNÉES DE PRÉSENCE : 5 ANS **TAUX DE PRÉSENCE : 100 %**

Madame Aurore Domont est titulaire d'un master en droit des affaires de l'Université Paris I – Panthéon Sorbonne. Elle a démarré sa carrière chez CEP Communication, avant de rejoindre en 1996 le groupe Lagardère Publicité. Elle fut notamment directrice générale adjointe du groupe, en charge de la radio et de la presse.

En janvier 2011, Madame Aurore Domont rejoint le groupe Prisma Media en tant que directrice exécutive de Prisma Pub. En août 2013, elle est nommée Présidente de FigaroMedias et membre du Comité Exécutif du groupe Figaro.

Madame Aurore Domont a une expérience dans les stratégies de communication globales et omnicanales ainsi que dans le domaine de la transformation digitale de l'entreprise. Par ailleurs, elle a une compréhension et est intervenue sur différents sujets digitaux (*data*, social, programmatique, mobile et vidéo). Autant de compétences et d'expertises qu'elle apporte au Conseil d'administration.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2023

En France

- Présidente de FigaroMedias ;
- Administratrice de Figaro Classified ;
- Membre du Conseil d'administration du SRI ;
- Membre du Conseil de surveillance de Mediasquare ;
- Membre du Conseil de surveillance de société du Figaro ;
- Membre du Conseil de surveillance de Zebestof ;
- Membre du Conseil d'administration de l'ACPM ;
- Membre du Conseil d'administration du Syndicat des Régies Publishers.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Membre du conseil de direction de Social & Stories (fin de mandat : 2020) ;
- Membre du conseil de direction de Touchvibes (fin de mandat : 2020) ;
- Présidente de Social & Stories (fin de mandat : 2022).

(*)Société cotée.

Charles Edelstenne

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT / *Président du Comité de gouvernance et membre du Comité des rémunérations*



NÉ LE : 9 janvier 1938

NATIONALITÉ : Française

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : 1 000

DATE DE NOMINATION AU SEIN DU Conseil d'administration : 28 juillet 2008

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT : 3 juin 2022

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2024

ANNÉES DE PRÉSENCE : 15 ANS **TAUX DE PRÉSENCE : 89 %**

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 d'honneur 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 2023

En France

- Administrateur et Président d'Honneur de Dassault Aviation SA (*) ;
- Président d'honneur du Conseil d'administration et administrateur de Dassault Systèmes SE (*) ;
- Président d'Honneur du GIFAS (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales) ;
- Président de Groupe Industriel Marcel Dassault SAS ;
- Administrateur, membre du Comité stratégique et membre du Comité RSE de Thales SA (*) ;
- Président et Président du Conseil d'administration de Dassault Médias SAS ;
- Président et Président du Conseil d'administration de Groupe Figaro SASU ;
- Directeur Général de Dassault Wine Estates SASU ;
- Président de Rond-Point Immobilier SAS ;
- Gérant de Rond-Point Investissement EURL ;
- Président de Société du Figaro SAS ;
- Gérant de Société Civile ARIE ;
- Gérant de Société Civile ARIE 2 ;
- Gérant de Société Civile NILI ;
- Gérant de Société Civile NILI 2 ;
- Gérant de la Société Civile Immobilière de Maison Rouge ;
- Administrateur de Monceau DUMAS SICAV.

À l'étranger

- Administrateur de Dassault Falcon Jet Corporation (États-Unis) ;
- Président du Conseil d'administration de SITAM Belgique SA (Belgique).

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Président du Conseil d'administration de Dassault Systèmes SE (fin de mandat : 2023) ;
- Président-Directeur Général de Dassault Médias SA (fin de mandat : 2019) ;
- Président de Rond-Point Holding SAS (fin de mandat : 2020) ;
- Administrateur de Sogitec Industries SA (fin de mandat : 2019) ;
- Membre du Conseil de surveillance de Groupe Industriel Marcel Dassault SAS (fin de mandat : 2018) ;
- Directeur Général de Groupe Industriel Marcel Dassault (fin de mandat : 2018) ;
- Gérant de la société civile immobilière de Maison Rouge (fin de mandat : 2022).

À l'étranger

- Administrateur de la Banque Lepercq de Neuflize & Co. Inc. (États-Unis) (fin de mandat : 2019) ;
- Administrateur de Dassault International Corp. (États-Unis) (fin de mandat : 2018) ;
- Administrateur de SABCA (*) (Société Anonyme Belge de Constructions Aéronautiques) (Belgique) (fin de mandat : 2020).

(*)Société cotée.

Frédéric Barrault

ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS



NÉ LE : 25 juillet 1965
NATIONALITÉ : Française
DATE DE DÉSIGNATION PAR LE COMITÉ DE GROUPE FRANÇAIS CARREFOUR : 7 décembre 2023
DATE D'INTÉGRATION DU Conseil d'administration : 15 décembre 2023
DATE DE FIN DE MANDAT : 7 décembre 2026

ANNÉES DE PRÉSENCE : 1 MOIS **TAUX DE PRÉSENCE : 100 %**

En 1987, Monsieur Frédéric Barrault rejoint le domaine de la grande distribution au sein du groupe Montlaur, en qualité de manager, au magasin de Lattes, près de Montpellier. À la suite du rachat de Montlaur par Carrefour, Monsieur Frédéric Barrault intègre le Groupe en 1992, dans l'hypermarché de Saint-Jean-de-Vedas, en qualité de manager.

Élu délégué syndical dans le magasin de Toulouse Purpan en 2006, il a par la suite été membre du CSE central chez Sogara puis chez Carrefour Hypermarchés. Il a été également membre du Comité Groupe de Carrefour pendant 8 ans.

De 2012 à 2019, il a exercé la fonction de secrétaire fédéral en charge des branches distribution chez la fédération CFE-CGC agroalimentaire. Puis, de 2020 à novembre 2023, il a été responsable de la communication de cette même fédération.

Monsieur Frédéric Barrault fait bénéficier le Conseil d'administration 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 2023

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Délégué syndical de Carrefour Toulouse Purpan (date de fin de mandat : 2014) ;
- Membre du Comité Social et Économique de Sogara (date de fin de mandat : 2013) ;
- Membre du Comité Social et Économique de Carrefour Hypermarchés (fin de mandat : 2019) ;
- Membre du Comité groupe Carrefour (fin de mandat : 2018) ;
- Secrétaire fédéral en charge des branches distribution chez la fédération CFE-CGC agroalimentaire (fin de mandat : 2019) ;
- Responsable de la communication de la fédération CFE-CGC agroalimentaire (fin de mandat : 2023).

Mathilde Lemoine

ADMINISTRATRICE



NÉE LE : 27 septembre 1969

NATIONALITÉ : Française

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : 2 982

DATE DE NOMINATION AU SEIN DU Conseil d'administration : 20 mai 2011

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT : 21 mai 2021

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023

ANNÉES DE PRÉSENCE : 12 ANS **TAUX DE PRÉSENCE : 100 %**

Docteur ès Sciences Économiques, Madame Mathilde Lemoine est économiste, spécialiste des questions macroéconomiques et de commerce international.

Madame Mathilde Lemoine a commencé sa carrière comme enseignant-chercheur puis comme Économiste et Secrétaire Général de l'Observatoire français des Conjonctures Économiques (OFCE). Elle a ensuite été membre de plusieurs cabinets ministériels au sein desquels elle a apporté sa connaissance de la macroéconomie internationale, a participé à la préparation des conférences ministérielles de l'OMC et a été en charge de la fiscalité auprès du Premier ministre. Elle a été, par ailleurs, rapporteur de la Conférence des experts sur la Contribution Climat et Énergie (2009) et membre de la Commission pour la libération de la croissance dite Commission Attali (2010). Elle a participé aux travaux de la Mission sur les déterminants de la compétitivité de l'industrie française en apportant son expertise sur la compétitivité de l'économie française. Elle a été membre du Conseil d'Analyse Économique et de la Commission Économique de la Nation. Elle a été nommée en 2013 membre du Haut Conseil des Finances Publiques (HCFP) pour un mandat de 5 ans non renouvelable et a, à ce titre, évalué les finances publiques françaises et leur cohérence avec les engagements européens. De 2006 à 2015, elle a été directrice des Études économiques et de la Stratégie marchés d'HSBC France, membre du Comité Exécutif et Sénior-Économiste d'HSBC Global Research.

Elle est actuellement *Group Chief Economist* d'Edmond de Rothschild. Elle a rejoint ce groupe pour créer un département de Recherche Économique et diriger une équipe d'économistes afin de réaliser des analyses structurelles, des cartographies des risques et des prévisions et scénarios macro-économiques internationaux. Elle poursuit en parallèle ses travaux sur le capital humain et sa valorisation. Elle est également Professeur à Sciences Po Paris depuis 1996.

Madame Mathilde Lemoine a publié de nombreux ouvrages et analyses sur les questions de macroéconomie internationale, de politique monétaire et sur les questions financières. Dernièrement, elle a publié des travaux sur l'investissement en capital humain, la mobilité des salariés et le lien entre la compétence et la compétitivité. Elle est éditorialiste pour Les Échos (France), L'Expansiòn (Espagne), l'Agefi Suisse et L'Agefi Hebdo (France). Son dernier ouvrage s'intitule *Les Grandes Questions d'économie et de finance internationales* (éd. de Boeck, 3e édition, 2016).

Madame Mathilde Lemoine fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience internationale et d'administratrice de groupe à dimension internationale, de sa connaissance des marchés financiers, de son expertise macro-économique et de ses recherches sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (capital humain, transition énergétique).

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2023

En France

- Membre du Conseil d'administration de CMA-CGM, membre du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations ;
- Membre du Conseil de surveillance d'EURAZEO.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Membre du Conseil d'administration de Dassault Aviation SA (*) (fin de mandat : 2021) ;
- Membre du Conseil d'administration de l'École normale supérieure (fin de mandat : 2019) ;
- Membre du Haut Conseil des Finances Publiques (fin de mandat : 2018).

(*)Société cotée.

Patricia Moulin Lemoine

ADMINISTRATRICE / *Membre du Comité RSE*



NÉE LE : 20 février 1949
NATIONALITÉ : Française
NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : 1 167
DATE DE NOMINATION AU SEIN DU Conseil d'administration : 11 juin 2015
DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT : 21 mai 2021
DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2023

ANNÉES DE PRÉSENCE : 8 ANS **TAUX DE PRÉSENCE : 100 %**

Diplômée de l'IEP Service Public en 1970. Titulaire du certificat d'aptitude à la profession d'avocat depuis 1971, Madame Patricia Moulin Lemoine a exercé entre 1972 et 2014 la profession d'avocate spécialisée en droit du travail, droit commercial, propriété industrielle, droit de la famille.

Elle a également dispensé des cours de droit civil et de droit des assurances, à destination des salariés aux Assurances Générales de France de 1977 à 1994 et des cours de droit social à l'UFR de sociologie Université Paris VIII Saint-Denis de 1985 à 1992.

Madame Patricia Moulin Lemoine fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience par sa connaissance du secteur *retail* ainsi que les domaines de la gouvernance et de la RSE.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2023

En France

- Directrice générale de Motier SAS ;
- Membre du Conseil de surveillance de Motier SAS ;
- Présidente du Conseil de surveillance de Galeries Lafayette SA ;
- Présidente de la société Grands Magasins Galeries Lafayette (SAS) ;
- Membre du Conseil de surveillance de S2F Flexico ;
- Vice-Présidente de la *French-American Foundation* France ;
- Vice-Présidente du Conseil de surveillance de la Banque Transatlantique.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Administratrice du Théâtre La Bruyère (fin de mandat 2018) ;
- Vice-Présidente du comité de surveillance de la société BHV Exploitation (SAS) (fin de mandat 2022) ;
- Présidente de la société Immobilière du Marais (SAS) (fin de mandat 2022).

Arthur Sadoun

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT / *Membre du Comité de gouvernance*



NÉ LE : **23 mai 1971**

NATIONALITÉ : **Française**

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : **1 000**

DATE DE COOPTATION AU SEIN DU Conseil d'administration : **7 septembre 2021**

DATE DE RATIFICATION DE LA COOPTATION : **Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021**

DATE DE FIN DE MANDAT : **Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023**

ANNÉES DE PRÉSENCE : 2 ANS **TAUX DE PRÉSENCE : 100 %**

Arthur Sadoun, 52 ans, est Président du Directoire de Publicis Groupe, 2e groupe mondial de communication.

Il a commencé sa carrière au Chili, où il a créé sa propre agence de publicité qu'il vendra plus tard à BBDO/Chili.

De retour en France en 1997, il rejoint le réseau TBWA (Omnicom) en tant que Directeur International du Planning Stratégique et devient le CEO de TBWA/Paris en 2003. Sous sa direction et pendant 4 années consécutives, TBWA/Paris est récompensée en tant qu'Agence de l'Année au Festival International de la Publicité à Cannes.

Fin 2006, Arthur Sadoun est nommé CEO de Publicis Conseil, vaisseau amiral du Groupe fondé par Marcel Bleustein-Blanchet et dirigé jusqu'alors par Maurice Lévy.

En avril 2011, Arthur Sadoun est nommé *Managing Director* de Publicis Worldwide, le réseau mondial des agences créatives du Groupe, avant d'en être nommé CEO en octobre 2013.

En décembre 2015, il est nommé CEO de Publicis Communications, le pôle de solutions créatives de Publicis Groupe composé des réseaux de Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, Publicis Worldwide, BBH, MSLGROUP et Prodigious.

Arthur Sadoun prend ses fonctions de Président du Directoire du Groupe le 1er juin 2017 et devient le 3e dirigeant de Publicis Groupe en 91 ans d'histoire suivant les traces de Maurice Lévy et du fondateur Marcel Bleustein-Blanchet.

Depuis, Arthur Sadoun a accéléré la transformation digitale initiée par Maurice Lévy, notamment en réalisant la plus grande acquisition du secteur avec Epsilon, un *leader* de la *data* et de la technologie. Le groupe a ainsi remporté une série de nouveaux grands contrats, plaçant Publicis en tête des classements de l'industrie au cours des 3 dernières années. Arthur Sadoun est diplômé de l'European Business School et d'un MBA de l'INSEAD.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2023

En France

- Président du Directoire de Publicis Groupe SA (*) (France) ;
- Président et Directeur Général de Publicis Conseil SA (France).

À l'étranger

- Administrateur de BBH Holdings Limited (Royaume-Uni) ;
- Administrateur de MMS USA Investments, Inc (États-Unis) ;
- Administrateur de MMS USA Holdings, Inc (États-Unis).

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

Néant.

(*)Société cotée.

Sylvie Dubois

ADMINISTRATRICE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS



NÉE LE : 4 juillet 1965

NATIONALITÉ : Française

DATE DE DÉSIGNATION PAR LE COMITÉ D'INFORMATION ET DE CONCERTATION EUROPÉEN CARREFOUR : 18 octobre 2023

DATE D'INTÉGRATION DU Conseil d'administration : 25 octobre 2023

DATE DE FIN DE MANDAT : 18 octobre 2026

ANNÉES DE PRÉSENCE : 2 MOIS **TAUX DE PRÉSENCE : 100 %**

Madame Sylvie Dubois a rejoint le domaine de la grande distribution en 1984, dans un supermarché du groupe Catteau à Aire-sur-la Lys, en qualité d'hôtesse de caisse. À la suite du rachat par le groupe Promodès du groupe Catteau et de la fusion entre le groupe Promodès et le groupe Carrefour en 2000, l'enseigne passe de Continent à Carrefour.

Madame Sylvie Dubois a exercé différents mandats de représentation au sein du Groupe. Elle a tout d'abord été déléguée du personnel et du comité d'établissement de Carrefour Aire-sur-la Lys de 2002 à 2010. En juillet 2010, elle intègre l'hypermarché de Carrefour La Chapelle-Saint-Luc en tant qu'employé libre-service, et est élue aux élections professionnelles de ce magasin en juillet 2011. En parallèle, Madame Sylvie Dubois a été élue au sein du CCE et du CSEC de Carrefour SAS.

En 2012, elle devient membre de la Commission Fonds de Solidarité Carrefour puis, en 2017, membre du Fonds Social Apgis.

En 2018, elle est devenue Secrétaire adjointe de l'Union Départementale Force Ouvrière de l'Aube et Conseiller prud'homal au CPH de Troyes.

En 2019, elle intègre le Comité de groupe Carrefour.

De 2018 à 2021, elle a été membre titulaire, puis suppléante au Conseil d'administration de la Caisse d'allocations familiales de l'Aube, au sein la commission Sociale et la commission des recours amiables.

Madame Sylvie Dubois fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience vécue au contact de la clientèle et de sa connaissance des formats et marchés du Groupe.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2023

En France

- Secrétaire adjointe de l'Union Départementale Force Ouvrière de l'Aube (fin de mandat : octobre 2024) ;
- Conseiller prud'homal au CPH de Troyes (fin de mandat : décembre 2025) ;
- Membre suppléante au Conseil d'administration de la Caisse d'allocations familiales de l'Aube (fin de mandat : décembre 2025).

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Déléguée du personnel et du Comité d'Établissement de Carrefour Aire-sur-la Lys (fin de mandat : 2010) ;
- Déléguée du personnel et du comité d'établissement de Carrefour La Chapelle-Saint-Luc (fin du mandat : 2023) ;
- Membre du Comité Central d'Entreprise Continent 2001 (fin du mandat : décembre 2013) ;
- Membre du Comité Social et Économique Central de Carrefour SAS (fin du mandat : mai 2023) ;
- Membre de la Commission Fonds de Solidarité Carrefour (fin de mandat : mai 2023) ;
- Membre du Fonds Social Apgis (fin de mandat : mai 2023) ;
- Membre du Comité de groupe Carrefour (fin de mandat : mai 2023) ;
- Membre titulaire au Conseil d'administration de la Caisse d'allocations familiales de l'Aube (fin de mandat : 2021).

Marie-Laure Sauty de Chalon

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE / *Membre du Comité d'audit*



NÉE LE : 17 septembre 1962

NATIONALITÉ : Française

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : 2 000

DATE DE NOMINATION AU SEIN DU Conseil d'administration : 15 juin 2017

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT : 29 mai 2020

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2025

ANNÉES DE PRÉSENCE : 6 ANS **TAUX DE PRÉSENCE : 100 %**

Madame Marie-Laure Sauty de Chalon est titulaire d'une maîtrise de droit et diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris. Après une carrière au sein de la presse et de la télévision, Madame Marie-Laure Sauty de Chalon a fondé Carat Interactive en 1997.

En 2001, elle a été Président-Directeur Général de Consodata North America. Elle a ensuite pris en 2004 la tête du groupe Aegis Media en France et en Europe du Sud.

Entre 2010 et 2018, elle était Présidente-Directeur Général du groupe Aufeminin. Elle a fondé Factor K en juillet 2018 dans laquelle le groupe NRJ a pris une participation minoritaire. Madame Marie-Laure Sauty de Chalon est également membre de l'Autorité de la concurrence depuis 2014 et est professeur à l'Institut d'études politiques de Paris.

Madame Marie-Laure Sauty de Chalon fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience digitale et internationale au sein d'entreprises qui mêlent e-commerce et contenus pour accompagner la transformation digitale du Groupe.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2023

En France

- Membre du Conseil de surveillance de JCDecaux SA (*) ;
- Administrateur, membres des comité d'éthique et du développement durable et Comité d'audit de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton (SE) (*) ;
- Président du Conseil d'administration de l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC).

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Présidente-Directrice Générale de Auféminin SA (*) (fin de mandat : 2018) ;
- Gérante de Auféminin.com Productions SARL (fin de mandat : 2018) ;
- Présidente de Etoilecasting.com SAS (fin de mandat : 2018) ;
- Présidente de Les rencontres auféminin.com SAS (fin de mandat : 2018) ;
- Présidente de Marmiton SAS (fin de mandat : 2018) ;
- Membre du Conseil de surveillance My little Paris SAS (fin de mandat : 2018) ;
- Membre du collège de l'Autorité de la concurrence (fin de mandat : 2023) ;
- Administrateur de Coorpacademy (fin de mandat : 2023).

À l'étranger

- Co-Gérante de GoFeminin.de GmbH (Allemagne) (fin de mandat : 2018) ;
- Administratrice de SoFeminin.co.uk Ltd (Royaume-Uni) (fin de mandat : 2018).

(*)Société cotée.

3.2.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.2.1 Modalités de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que le Conseil d'administration doit se réunir au moins 4 fois par an.

Il précise les modalités de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration en complément des règles légales, statutaires et des recommandations du Code AFEP-MEDEF auxquelles la Société se réfère.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration est divisé en 3 chapitres relatifs :

- au rôle, au fonctionnement et à l'évaluation du Conseil d'administration ainsi qu'à la rémunération des Administrateurs ;
- aux comités spécialisés du Conseil d'administration, à leurs règles communes, leur composition et leurs attributions ;
- aux droits et devoirs des Administrateurs.

Le Règlement intérieur vise ainsi à organiser les travaux du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés, à définir les pouvoirs du Conseil d'administration et à détailler les droits et devoirs des Administrateurs dans le cadre des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise que le Conseil d'administration s'impose. Il est mis à jour par le Conseil d'administration afin de prendre en considération les évolutions légales et réglementaires ainsi que les bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise.

Au cours de l'exercice 2023, le Conseil d'administration a notamment délibéré hors la présence du Président-Directeur Général sur les sujets liés à sa rémunération, conformément à la recommandation 18.3 du Code AFEP-MEDEF.

Chaque nouvel Administrateur se voit remettre un guide de l'Administrateur qui présente les principes de conduite et les obligations devant être respectés par chacun d'eux, conformément aux dispositions légales et réglementaires, au Règlement intérieur du Conseil d'administration et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

L'Administrateur doit notamment exercer ses fonctions avec indépendance, intégrité, loyauté et professionnalisme. Il doit agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de la Société. Lorsqu'il participe aux délibérations du Conseil d'administration et exprime son vote, l'Administrateur représente l'ensemble des actionnaires de la Société.

Déontologie boursière

Le Groupe a pris en compte le Règlement européen n° 596/2014 relatif aux Abus de marché entré en vigueur le 3 juillet 2016 qui se substitue à la Directive européenne du 28 janvier 2003 et instaure de nouvelles règles et mesures s'appliquant aux sociétés cotées et à leurs dirigeants/mandataires sociaux en matière de détention d'information privilégiée.

L'Administrateur est particulièrement concerné par la réglementation relative à la prévention des manquements et délits d'initiés, tant à titre personnel qu'au titre de fonctions exercées au sein des sociétés actionnaires de la Société, et doit ainsi respecter la Charte de déontologie boursière mise en place par la Société. Il doit notamment conserver la confidentialité des informations jugées sensibles et confidentielles ainsi que des informations qualifiées de privilégiées au sens de la réglementation en vigueur. Le caractère confidentiel de ces informations est levé à compter du moment où elles font l'objet d'une publication externe par voie de communiqué de presse par la Société, et dans la limite des informations ainsi communiquées. Ils sont également tenus de s'abstenir d'effectuer ou de tenter d'effectuer toute transaction sur les titres de la Société pendant les périodes de « fenêtres négatives », notamment celles relatives à la publication des informations financières annuelles, semestrielles et trimestrielles.

Gestion des conflits d'intérêts

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration, les Administrateurs sont également sensibilisés aux règles ayant trait aux conflits d'intérêts. Il y a notamment conflit d'intérêts dans le cas où un Administrateur ou un membre de sa famille pourrait bénéficier à titre personnel de la conduite des affaires de la Société, ou pourrait entretenir une relation ou un lien de quelque nature que ce soit avec la Société, ses filiales ou sa Direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

L'Administrateur s'efforce d'éviter tout conflit d'intérêts pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la Société.

L'Administrateur est tenu d'informer le Conseil d'administration, et en particulier l'Administrateur référent, dès qu'il a connaissance, de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, avec la Société et ses filiales et s'abstient de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante.

L'Administrateur doit ainsi communiquer sans délai au Président du Conseil d'administration et à l'Administrateur référent toute convention conclue entre lui-même ou une société dont il est dirigeant ou dans laquelle il détient directement ou indirectement une participation significative ou dans laquelle il est directement intéressé, et la Société ou l'une de ses filiales, ou qui a été conclue par personne interposée.

Le Président du Conseil d'administration peut à tout moment demander aux Administrateurs une déclaration attestant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts. Par ailleurs, le Conseil d'administration n'a pas été saisi afin de donner d'avis quant à l'acceptation d'un nouveau mandat social dans une société cotée extérieure au Groupe par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Déclaration des mandataires sociaux

Il n'existe aucun lien familial entre les mandataires sociaux (Administrateurs, Président-Directeur Général) de la Société, à l'exception de Madame Patricia Moulin Lemoine et de Monsieur Philippe Houzé, parents par alliance (beau-frère et belle-sœur).

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, aucun des mandataires sociaux n'a, au cours des cinq dernières années :

- été condamné pour fraude ;
- été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en qualité de mandataire social ;
- fait l'objet d'une sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés) ;

- été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, aucun conflit d'intérêts même potentiel n'est identifié entre les devoirs de chacun des mandataires sociaux (Administrateurs, Président-Directeur Général) à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs, autre que les situations décrites dans la section ci-dessus « Gestion des conflits d'intérêts ».

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'un des mandataires sociaux de la Société aurait été nommé en tant que membre d'un de leurs organes d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de leur Direction Générale.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, aucun des mandataires sociaux n'est lié par un contrat de service avec la Société ou l'une de ses filiales.

3.2.2.2 Missions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration approuve les orientations stratégiques de l'activité de la Société et veille à leurs mises en œuvre. Il examine et décide des opérations importantes. Les Administrateurs sont informés de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux de la Société y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale.

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration, dans le cadre de ses missions, et sans que cette énumération soit exhaustive, le Conseil d'administration :

- approuve la stratégie de la Société et veille à sa mise en œuvre ;
- fixe les éventuelles limitations aux pouvoirs du Président-Directeur Général ;
- procède notamment :
  - aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns,
  - au contrôle de la gestion de la Société et de la sincérité de ses comptes,
  - à l'examen et à l'arrêté des comptes, à la fixation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale, à laquelle il rend compte de son activité dans le rapport annuel, et arrête les divers rapports légaux et réglementaires,
  - à l'examen des conventions réglementées et statue sur leur autorisation préalable ;
- veille à la communication aux actionnaires et aux investisseurs d'une information financière de qualité et d'une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la Société ;
- arrête chaque année, sur proposition du Comité de gouvernance, la liste des Administrateurs considérés comme indépendants au regard des critères spécifiés par le Code AFEP-MEDEF ;
- examen annuel du budget et suivi de sa mise en œuvre.

3.2.2.3 Travaux du Conseil d'administration en 2023

Après avoir pris connaissance des synthèses des travaux du Comité d'audit, du Comité de gouvernance, du Comité des rémunérations, du Comité RSE et du Comité stratégique, l'activité du Conseil d'administration s'est notamment portée sur les domaines suivants :

Thème	Travaux
Gestion financière	■ revue des travaux du Comité d'audit ; ■ arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels et des rapports et projets de communiqués de presse y afférents ; ■ examen des chiffres d'affaires trimestriels et des projets de communiqué de presse y afférents ; ■ autorisation de la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions de la Société pour un montant total global de 800 millions d'euros ; ■ décision d'annulation des actions rachetées par le biais de deux réductions de capital ; ■ a arrêté les documents de gestion prévisionnelle ; ■ a renouvelé les autorisations annuelles consenties au Président-Directeur Général en matière d'émissions obligataires et de cautions, avals et garanties ; ■ revues de la politique de financement et des engagements du Groupe ; ■ approbation du budget 2024.
Suivi des orientations stratégiques du Groupe, de ses activités et des opérations	■ information régulière sur l'avancement des différents chantiers relatifs à la transformation du Groupe ; ■ approbation de l'acquisition des enseignes Cora et Match en France ; ■ information sur l'état de la conjoncture et de la concurrence, de la performance boursière de l'action Carrefour et des enjeux de notation financière.
Gouvernance	■ suivi des travaux du Comité de gouvernance ; ■ approbation du rapport sur le gouvernement d'entreprise ; ■ réflexion sur les évolutions qui pourraient être apportées à la gouvernance de la Société et proposition de renouvellement des mandats de plusieurs Administrateurs : Monsieur Alexandre Bompard et Madame Marie-Laure Sauty de Chalon ; ■ évaluation annuelle du caractère indépendant des Administrateurs ; ■ évaluation annuelle du Conseil d'administration.

Thème	Travaux
Rémunérations	■ suivi des travaux du Comité des rémunérations ; ■ décision des éléments de rémunération et de la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour l'exercice 2023 ; ■ arrêté de la politique de rémunération des Administrateurs pour l'exercice 2023 ; ■ mise en œuvre d'un plan salarié.
RSE	■ suivi des travaux du Comité RSE ; ■ information sur le bilan de l'année 2023, notamment en ce qui concerne les programmes de « transition alimentaire » des pays et les enjeux prioritaires pour Carrefour, regroupés au sein des thèmes suivants : manger sain, local, bio, enfants et bébé, végétalisation de la consommation, transparence et responsabilité tarifaire ; ■ examen de la politique du Groupe en matière d'égalité hommes-femmes ; précisions des objectifs de la Société en matière de lutte contre le réchauffement climatique dans le cadre de la 24e résolution portant avis sur la quantification des différents leviers d'actions de la Société sur le Scope 3 approuvée par l'Assemblée Générale du 26 mai 2023 ; ■ rehaussement des objectifs du Groupe en matière de RSE ; ■ suivi de l'Indice RSE et Transition Alimentaire.
Assemblée Générale du 26 mai 2023	■ convocation, ordre du jour, texte des résolutions et rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée ; ■ définition de la politique de distribution de dividendes ; ■ examen annuel des conventions réglementées poursuivies au cours de l'exercice ; ■ a soumis à l'approbation de l'Assemblée les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce, les éléments de rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice 2022 à Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, la politique de rémunération 2023 du Président-Directeur Général et la politique de rémunération 2023 des Administrateurs.

3.2.2.4 Évaluation du Conseil

Conformément à son Règlement intérieur, le Conseil d'administration procède régulièrement à l'évaluation de son fonctionnement et de l'exercice de ses missions. À ce titre, il examine les modalités de son fonctionnement, la qualité de l'information mise à disposition, celle de la préparation de ses décisions et de ses débats, ainsi que la contribution effective de chacun aux travaux du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés.

À cette fin, une fois par an, le Conseil d'administration doit consacrer un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement.

Au titre de l'exercice 2023, le Conseil d'administration a procédé à l'auto-évaluation annuelle de son fonctionnement. A cette fin, un questionnaire a été préparé et envoyé à chaque Administrateur. Une synthèse des résultats de cette auto-évaluation a été préparée par le Président du Comité de Gouvernance et l'Administrateur Référent qui a été présentée au Conseil d'administration du 13 mars 2024.

Il ressort de l'évaluation que les Administrateurs sont très satisfaits du fonctionnement d'ensemble du Conseil d'administration et de ses Comités, ainsi que de leur association à la stratégie du Groupe. Les principales observations des membres du Conseil d'administration portent sur la bonne exécution, par l'équipe dirigeante, des orientations stratégiques de la Société, la complémentarité des compétences des membres du Conseil d'administration, la qualité des échanges et du dialogue en son sein, ainsi que l'efficacité des séances du Conseil d'administration (liberté de parole, transparence, pertinence des sujets présentés). Les observations des membres du Conseil d'administration ont été prises en considération dès 2023 et se poursuivront en 2024, notamment concernant l'organisation de sessions stratégiques et de réunions ad hoc avec des dirigeants opérationnels du Groupe, au cours de l'exercice, en particulier dans le cadre du suivi de la préparation du plan stratégique Carrefour 2026 et, dès 2023, avec l'organisation d'un séminaire au Brésil et la conduite d'échanges au sein du Conseil d'administration, menés par l'Administrateur référent indépendant, hors la présence du mandataire social exécutif.

3.2.2.5 Fréquence et participation aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés en 2023

Le Conseil d'administration et ses comités spécialisés se sont réunis à vingt-trois reprises au cours de l'exercice 2023 avec un taux d'assiduité moyen de 99 %.

Le Conseil d'administration s'est réuni à neuf reprises au cours de l'exercice 2023 avec un taux d'assiduité moyen de 98 %.

24 réunions — **99 %** taux d'assiduité moyen

15 membres — **9** réunions — **98 %** taux d'assiduité

Administrateur	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité de gouvernance	Comité RSE	Comité stratégique
Alexandre Bompard *Président-Directeur Général*	100 %	-	-	-	-	100 %
Stéphane Israël *Administrateur référent*	100 %	100 %	100 %	-	-	100 %
Philippe Houzé *Vice-Président*	100 %	100 %	-	100 %	-	100 %
Cláudia Almeida e Silva	100 %	100 %	-	-	100 %	-
Flavia Buarque de Almeida	100 %	-	-	100 %	-	-
Stéphane Courbit	78 %	-	100 %	-	-	100 %
Abilio Diniz	100 %	-	-	-	-	100 %
Aurore Domont	100 %	-	-	100 %	100 %	-
Charles Edelstenne	89 %	-	100 %	100 %	-	-
Frédéric Barrault	-	-	-	-	-	-
Mathilde Lemoine	100 %	-	-	-	-	-
Patricia Moulin Lemoine	100 %	-	-	-	100 %	-
Arthur Sadoun	100 %	-	-	100 %	-	-
Sylvie Dubois	100 %	-	-	-	-	-
Marie-Laure Sauty de Chalon	100 %	100 %	-	-	-	-

3.2.3 COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration a décidé de la création de comités spécialisés chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet pour avis à leur examen.

Afin de prendre en compte la nature et les spécificités des activités de la Société, les comités spécialisés du Conseil d'administration suivants ont été créés :

- le Comité d'audit ;
- le Comité des rémunérations ;
- le Comité de gouvernance (ancien Comité des nominations) ;
- le Comité RSE ;
- le Comité stratégique.

Ces comités spécialisés sont composés d'Administrateurs nommés par le Conseil d'administration pour la durée de leur mandat. Lors de sa réunion du 22 mars 2023, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de gouvernance, a décidé de désigner Monsieur Stéphane Courbit en qualité de Président du Comité des rémunérations, Madame Marie-Laure Sauty de Chalon en qualité de membre du Comité d'audit, Monsieur Arthur Sadoun en qualité de membre du Comité de gouvernance et Monsieur Stéphane Israël, Administrateur référent indépendant et membre du Comité d'audit, a rejoint les comités stratégique et des rémunérations.

Ces comités spécialisés rendent compte régulièrement au Conseil d'administration de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations. À cet effet, le Président de chaque comité spécialisé, ou, en cas d'empêchement, un autre membre de ce même comité spécialisé, présente oralement une synthèse de ses travaux à la plus prochaine séance du Conseil d'administration.

Les attributions de ces comités spécialisés ne peuvent avoir pour objet de leur déléguer les pouvoirs qui sont attribués au Conseil d'administration par la loi ou les Statuts. Les comités spécialisés ont un pouvoir consultatif et exercent leur activité sous la responsabilité du Conseil d'administration qui a le seul pouvoir légal de décision et demeure collectivement responsable de l'accomplissement de ses missions.

Le Président du Conseil d'administration s'assure que le nombre, les missions, la composition et le fonctionnement des comités spécialisés soient en permanence adaptés aux besoins du Conseil d'administration et aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise.

La Présidence de chaque comité spécialisé est assurée par un de ses membres, Administrateur indépendant, à l'exception de la Présidence du Comité stratégique.

Le secrétariat de chaque comité spécialisé est assuré par une personne choisie par son Président.

Ces comités spécialisés se réunissent, en tant que de besoin, sur convocation de leur Président ou à la demande de la moitié de leurs membres. Ils peuvent recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

Le Président d'un comité spécialisé peut demander au Président du Conseil d'administration l'audition de tout cadre dirigeant du Groupe sur des questions relevant de la compétence du comité spécialisé telle que définie par le Règlement intérieur du Conseil d'administration.

Le tableau présenté ci-dessous synthétise les évolutions de la composition des comités spécialisés du Conseil d'administration en 2023 :

	Départs	Nominations
Comité d'audit	Mathilde Lemoine	Marie-Laure Sauty de Chalon
Comité des rémunérations	Mathilde Lemoine Thierry Faraut	Stéphane Israël
Comité de gouvernance	Thierry Faraut	Arthur Sadoun
Comité RSE	Marie-Laure Sauty de Chalon Martine Saint-Cricq	
Comité stratégique	-	Stéphane Israël

3.2.3.1 Le Comité d'audit

Le Comité d'audit se réunit au moins 4 fois par an.

Composition

Au 31 décembre 2023, le Comité d'audit était composé de 75 % de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF (lequel recommande les 2/3 au moins de membres indépendants). Par ailleurs, la Présidence de ce Comité est assurée par un Administrateur indépendant.

4 membres **5** réunions **100 %** taux d'assiduité

Au 31 décembre 2023, la composition du Comité d'audit est la suivante :

Président : **Stéphane Israël** (1) ;
Membres : **Cláudia Almeida e Silva** (1), **Philippe Houzé et Marie-Laure Sauty de Chalon** (1).

(1) Administrateur indépendant.

À compter du 13 mars 2024, la composition du Comité d'audit est la suivante : Monsieur Stéphane Israël (Président et Administrateur indépendant), Madame Cláudia Almeida e Silva (Administratrice indépendante), Monsieur Philipe Houzé, Madame Marie-Laure Sauty de Chalon (Administratrice indépendante) et Madame Marguerite Bérard (Administratrice indépendante) sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale, soit un taux d'indépendance de 80 %.

Conformément à l'article L. 823-19 du Code de commerce et au Code AFEP-MEDEF, les membres du Comité d'audit doivent présenter des compétences en matière financière et comptable.

Le Président du Comité d'audit, Monsieur Stéphane Israël, Administrateur indépendant, dispose, outre son expérience à la Cour des comptes, d'une expérience professionnelle de la direction et l'administration de groupes à dimension internationale de nature à caractériser son expertise particulière en matière financière, décrite dans sa biographie en section 3.2.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel. Les autres membres du Comité d'audit présentent également de telles compétences au regard de leur expérience, de leur parcours professionnel et de leur formation décrite en section 3.2.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Attributions

Le Comité d'audit assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il est notamment chargé des missions suivantes :

- **quant à l'examen des comptes :**
  - il procède à l'examen des comptes et s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de la Société avant saisine du Conseil d'administration ; il s'assure du suivi des processus qui concourent à leur établissement et apprécie la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives ; les délais de mise à disposition des comptes et de leur examen doivent être suffisants,
  - il suit le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité ; il se fait communiquer les principaux documents de communication financière,

- il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit interne Groupe, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ; il veille à l'existence de ces systèmes, à leur déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives. À cette fin, il est informé des principaux constats des Commissaires aux comptes, des responsables de l'Audit interne Groupe et du contrôle des risques,
- il entend les responsables de l'Audit interne Groupe et du contrôle des risques et donne son avis sur l'organisation de leurs services. Il doit être informé du programme d'Audit interne Groupe et être destinataire des rapports d'Audit interne Groupe ou d'une synthèse périodique de ces rapports,
- il examine les risques et les engagements hors-bilan significatifs, apprécie l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informe le Conseil d'administration, le cas échéant ; à ce titre, l'examen des comptes doit être accompagné d'une présentation par la Direction Générale décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs de la Société ainsi que d'une présentation des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels non seulement des résultats de l'audit légal, notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant les travaux, mais aussi des options comptables retenues ; il examine la partie du rapport de gestion à l'Assemblée Générale afférente aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques,
- il examine périodiquement la cartographie des principaux risques pouvant faire l'objet d'une traduction comptable ou identifiés par la Direction Générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes ; il prend connaissance des principales caractéristiques des dispositifs de gestion de ces risques et des résultats de leur fonctionnement en s'appuyant notamment sur les travaux des responsables de l'Audit interne Groupe et du contrôle des risques et des Commissaires aux comptes,
- il examine le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses.

quant aux relations avec les Commissaires aux comptes :

Les Commissaires aux comptes doivent présenter au Comité d'audit :

- leur programme général de travail et les sondages auxquels ils ont procédé,
- les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes ou documents comptables et leurs observations sur les méthodes d'évaluation utilisées,
- les irrégularités et inexactitudes qu'ils ont découvertes,
- les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications sur les résultats de la période comparés à ceux de la période précédente,
- au plus tard à la date de présentation du rapport d'audit, un rapport d'audit complémentaire établi conformément à la réglementation et qui expose les résultats du contrôle légal des comptes,
- il entend les Commissaires aux comptes notamment lors des réunions traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin de rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux. Ainsi, le Comité d'audit sera informé des principales zones de risques ou d'incertitudes sur les comptes identifiées par les Commissaires aux comptes, de leur approche d'audit et des difficultés éventuellement rencontrées dans leur mission,
- les Commissaires aux comptes portent aussi à la connaissance du Comité d'audit les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant leurs travaux pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

quant au suivi des règles d'indépendance et d'objectivité des Commissaires aux comptes :

- il pilote la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, il propose au Conseil d'administration la procédure de sélection et notamment s'il y a lieu de recourir à un appel d'offres, il supervise l'appel d'offres et valide le cahier des charges et le choix des cabinets consultés ; il adresse une recommandation au Conseil d'administration sur le(s) Commissaire(s) aux comptes proposé(s) à la nomination par l'Assemblée Générale des actionnaires ; il émet également une recommandation au Conseil d'administration lorsque le renouvellement du mandat du (des) Commissaire(s) aux comptes est envisagé conformément à la réglementation,
- il suit la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission ; il tient compte des constatations et conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux comptes consécutives aux contrôles réalisés en application de la réglementation en matière de contrôle de la profession de Commissaire aux comptes,
- il s'assure du respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance conformément à la réglementation ; il analyse avec les Commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance notamment en matière de montant et de répartition d'honoraires et prend les mesures de sauvegarde nécessaires pour atténuer ces risques ; il s'assure également du respect par les Commissaires aux comptes des conditions liées à l'acceptation ou à la poursuite de leur mission et obtient annuellement leur déclaration d'indépendance ainsi que le montant et la répartition, par catégorie de missions, des honoraires qui leur ont été versés au cours de l'exercice écoulé,
- il approuve la fourniture par les Commissaires aux comptes des services non interdits autres que la certification des comptes tels qu'encadrés par la réglementation,
- il rend compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de ses missions. Il rend également compte des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus. Il l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

auditions :

- sur tous les sujets liés à l'exercice de ses missions, le Comité d'audit entend à sa diligence, et hors la présence des membres de la Direction Générale s'il l'estime opportun, les Directeurs Financiers et Comptables du Groupe ainsi que la Direction de la trésorerie, les responsables de l'Audit interne Groupe et du contrôle des risques. Le Président du Conseil d'administration doit en être informé au préalable,
- le Comité d'audit peut recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

Principales activités en 2023

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des séances du Comité d'audit :

- **quant à l'examen des comptes :**
  - revue des projets de comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2022 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 2022,
  - proposition de dividende 2022,
  - procédures de *hard-close*,
  - examen des sections du rapport de gestion relatives aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques et au traitement de l'information comptable et financière au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022.
- **quant au contrôle interne :**
  - suivi des missions de l'Audit interne Groupe,
  - politique de financement Groupe 2023-2024 et notation du Groupe,
  - revue de la cartographie des risques (en ce compris les risques sociaux et environnementaux),
  - revue des risques cyber-sécurité.
- **quant à la conformité avec la réglementation :**
  - suivi des programmes de conformité.
- **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.

4 membres **2** réunions **100 %** taux d'assiduité

Au 31 décembre 2023, la composition du Comité des rémunérations était la suivante :

Président : **Stéphane Courbit** (1) ;
Membres : **Charles Edelstenne** (1), **Stéphane Israël** (1) et **Thierry Faraut** (2).

(1) Administrateur indépendant.
(2) Administrateur représentant les salariés. Membre du Comité des rémunérations jusqu'au 7 décembre 2023.

À compter du 13 mars 2024, la composition du Comité des rémunérations est la suivante : Monsieur Stéphane Courbit (Président et Administrateur indépendant), Monsieur Charles Edelstenne (Administrateur indépendant), Monsieur Stéphane Israël (Administrateur indépendant) et Monsieur Frédéric Barrault (Administrateur représentant les salariés), soit un taux d'indépendance de 100 %.

Attributions

Le Comité des rémunérations est chargé de formuler des propositions quant aux différents éléments de rémunération des Administrateurs (notamment sur l'enveloppe et les modalités de répartition de la rémunération des Administrateurs) et des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Il est chargé d'étudier toutes questions relatives au statut personnel des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, notamment les rémunérations, les régimes de retraite et de prévoyance, les avantages en nature ainsi que les dispositions de cessation de leur mandat.

Il a notamment pour mission de formuler des propositions sur les décisions d'octroi d'options de souscription et/ou d'achat d'actions de la Société au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et de tout ou partie du personnel salarié de la Société et de ses filiales en application des autorisations conférées par l'Assemblée Générale des actionnaires.

Il examine les conditions dans lesquelles seront consenties les options et propose la liste des bénéficiaires des options et le nombre d'options allouées à chacun d'eux. Il formule toute proposition sur la détermination des caractéristiques des options et notamment sur le prix de souscription et/ou d'achat des actions, sur leur durée, sur les conditions auxquelles leur levée pourrait être subordonnée et sur les modalités de leur exercice.

Il a également pour mission de formuler des propositions en matière d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en application des autorisations conférées par l'Assemblée Générale des actionnaires. Il propose le nom des bénéficiaires des attributions d'actions, les conditions tenant notamment à la durée des périodes d'acquisition et de conservation ainsi que les critères d'attribution des actions.

Il est informé de la politique des rémunérations des principaux dirigeants non-mandataires sociaux.

Principales activités en 2023

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des séances du Comité des rémunérations :

- **rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs :**
  - définition de la politique de rémunération 2023 de Monsieur Alexandre Bompard,
  - fixation de la rémunération variable 2022 de Monsieur Alexandre Bompard ; fixation de la rémunération long terme de Monsieur Alexandre Bompard,
  - détermination du montant du régime de retraite à prestations définies pour l'exercice 2022,
  - définition de la politique de rémunération des Administrateurs pour 2023,
  - attributions gratuites d'actions pour les managers clés.
- **plan d'actionnariat salarié**
- **Assemblée Générale du 26 mai 2023 :**
  - revue de la politique de rémunération de Monsieur Alexandre Bompard,
  - revue de la présentation des éléments de rémunération de Monsieur Alexandre Bompard figurant dans le Document d'Enregistrement Universel 2022 et des éléments devant être soumis au vote consultatif et à l'approbation de l'Assemblée, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et du Code de commerce (*Say on Pay*).

3.2.3.3 Le Comité de gouvernance

Le Comité de gouvernance se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

Au 31 décembre 2023, le Comité de gouvernance comprenait une majorité de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant et ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

6 membres **2** réunions **100 %** taux d'assiduité

Au 31 décembre 2023, la composition du Comité de gouvernance était la suivante :

Président : **Charles Edelstenne** (1) ;
Membres : **Flavia Buarque de Almeida, Philippe Houzé, Aurore Domont** (1)**, Arthur Sadoun et Thierry Faraut** (2)**.**

(1) Administrateur indépendant.
(2) Administrateur représentant les salariés. Membre du Comité de gouvernance jusqu'au 7 décembre 2023.

À compter du 13 mars 2024, la composition du Comité de gouvernance est la suivante : Monsieur Charles Edelstenne (Président et Administrateur indépendant), Madame Flavia Buarque de Almeida, Madame Aurore Domont (Administratrice indépendante), Monsieur Philippe Houzé et Monsieur Arthur Sadoun (Administrateur indépendant), soit un taux d'indépendance de 60 %.

Attributions

Le Comité de gouvernance examine et formule un avis sur toute candidature à la nomination à un poste d'Administrateur ou à une fonction de dirigeant mandataire social. Il doit faire des propositions au Conseil d'administration après avoir examiné de façon circonstanciée tous les éléments à prendre en compte dans sa délibération, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société pour parvenir à une composition équilibrée du Conseil d'administration. Il apprécie l'opportunité des renouvellements de mandats.

Il organise la procédure de sélection des futurs Administrateurs.

La qualification d'Administrateur indépendant est débattue par le Comité de gouvernance et revue chaque année par le Conseil d'administration avant publication du rapport annuel.

Il est chargé d'évaluer l'indépendance des Administrateurs et en rend compte au Conseil d'administration. Le Comité de gouvernance examine, le cas échéant, les situations résultant d'absences répétées d'un Administrateur.

Il propose au Conseil d'administration, la nomination des membres des comités spécialisés lors de leur renouvellement.

Il a également pour mission d'assister le Conseil d'administration dans l'adaptation du gouvernement d'entreprise de la Société et dans l'évaluation de sa composition et de son fonctionnement.

Il examine les solutions permettant d'organiser la continuité de la bonne gouvernance de la Société et les plans de succession des dirigeants mandataires sociaux et de l'équipe de direction.

Il examine la politique de diversité des instances dirigeantes de la Société notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes.

Il examine, le cas échéant, toute question relative à l'éthique des Administrateurs et, sur demande de l'Administrateur référent, toute éventuelle situation de conflit d'intérêts susceptible de concerner les Administrateurs.

Il examine le projet de rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et tout autre document requis par la loi et les règlements.

Principales activités en 2023

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des séances du Comité de gouvernance :

- **gouvernance :**
  - évolution de la composition des comités spécialisés du Conseil d'administration. À ce titre, il a proposé de modifier la composition des comités du Conseil d'administration afin notamment d'en améliorer les taux d'indépendance,
  - revue des plans de succession des dirigeants. À ce titre, il a notamment proposé de renouveler par anticipation le mandat de Monsieur Alexandre Bompard afin d'aligner la durée de celui-ci sur le plan stratégique Carrefour 2026,
  - pilotage, avec l'Administrateur référent, de l'évaluation annuelle du Conseil d'administration.
- **Assemblée Générale du 26 mai 2023 :**
  - examen annuel de la qualification d'Administrateur indépendant,
  - examen du rapport sur le gouvernement d'entreprise,
  - évolution de la composition du Conseil d'administration : renouvellements des mandats en vue de l'Assemblée.
- **Comités spécialisés du Conseil d'administration :**
  - revue de la composition des comités spécialisés du Conseil d'administration.

3.2.3.4 Le Comité RSE

Le Comité RSE se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

Au 31 décembre 2023, le Comité RSE comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF.

4 membres **4** réunions **100 %** taux d'assiduité

Au 31 décembre 2023, la composition du Comité RSE était la suivante :

Présidente : **Aurore Domont** [1] ;
Membres : **Cláudia Almeida e Silva** [1], **Patricia Moulin Lemoine et Martine Saint-Cricq** [2].

(1) Administrateur indépendant.
(2) Administrateur représentant les salariés. Membre du Comité RSE jusqu'au 18 octobre 2023.

À compter du 13 mars 2024, la composition du Comité RSE est la suivante : Madame Aurore Domont (Présidente et Administratrice indépendante), Madame Claudia Almeida e Silva (Administratrice indépendante), Madame Patricia Moulin Lemoine et Madame Sylvie Dubois (Administratrice représentant les salariés), soit un taux d'indépendance de 67 %.

Attributions

Le Comité RSE procède à :

- l'examen de la stratégie RSE du Groupe et de la mise en œuvre des projets liés à cette stratégie ;
- la vérification de l'intégration des engagements du Groupe en matière de RSE, au regard des enjeux propres à son activité et à ses objectifs ;
- l'appréciation des risques, l'identification de nouvelles opportunités, la prise en compte de l'impact de la politique RSE en termes de performance économique ;
- l'examen du bilan annuel de la performance extra-financière ;
- l'examen de la synthèse des notations réalisées sur le Groupe par les agences de notation et par les analyses extra-financières.

Principales activités en 2023

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des séances du Comité RSE :

- revue de la déclaration de performance extra-financière et du rapport RSE inclus dans le Document d'Enregistrement Universel 2022 ;
- réflexion sur les plans d'actions et actions prioritaires du Groupe en matière de transition alimentaire et RSE ;
- rehaussement des objectifs du Groupe en matière de RSE et adoption du nouvel Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour ;
- revue des résultats de l'Indice RSE pour 2022 ;
- réflexions sur les évolutions règlementaires notamment de la directive CSRD et du règlement relatif à la déforestation importée ;
- approfondissement de l'étude des leviers de réduction des émissions CO_2 du Groupe ;
- politique Diversité et Inclusion du Groupe.

3.2.3.5 Le Comité stratégique

Le Comité stratégique se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

5 membres **2** réunions **100 %** taux d'assiduité

Au 31 décembre 2023, la composition du Comité stratégique était la suivante :

Présidente : **Alexandre Bompard ;**
Vice-Président : **Abilio Diniz ;**
Membres : **Philippe Houzé, Stéphane Courbit** (1) **et Stéphane Israël** (1)**.**

(1) Administrateur indépendant.

À compter du 13 mars 2024, la composition du Comité stratégique est la suivante : Monsieur Alexandre Bompard (Président), Madame Flavia Buarque de Almeida, Monsieur Philippe Houzé, Monsieur Stéphane Courbit (Administrateur indépendant) et Monsieur Stéphane Israël (Administrateur indépendant).

Attributions

Le Comité stratégique prépare les travaux du Conseil d'administration sur les orientations stratégiques du Groupe et les sujets d'intérêt majeurs, en particulier :

- les axes de développement et les possibilités de diversification des activités du Groupe ;
- les investissements stratégiques, les projets de partenariats significatifs.

Principales activités en 2023

Les membres du Comité stratégique ont notamment été sollicités pour procéder à la revue du projet de reprise des activités de Cora et Match en France, ainsi que sur d'autres opportunités d'acquisitions stratégiques.

3.3 Comité Exécutif Groupe

3.3.1 COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

Le Comité Exécutif Groupe est composé de managers issus du Groupe et de personnalités venant d'autres horizons et apportant des expertises complémentaires.

Présidé par le Président-Directeur Général, le Comité Exécutif Groupe est composé de quatorze membres :

	Principale fonction au sein du Groupe
Alexandre Bompard	Président-Directeur Général
Alexandre de Palmas	Directeur Exécutif France
Guillaume de Colonges	Directeur Exécutif Marchandises, Flux et Formats
Caroline Dassié	Directrice Exécutive Marketing et Clients
Emmanuel Grenier	Directeur Exécutif E-Commerce, Data et Transformation Digitale
Charles Hufnagel	Directeur Exécutif Communication pour le Groupe et la France
Carine Kraus	Directrice Exécutive de l'Engagement
Matthieu Malige	Directeur Exécutif Finances et Gestion
Stéphane Maquaire	Directeur Exécutif Amérique latine (Brésil et Argentine)
Jérôme Nanty	Directeur Exécutif Ressources Humaines et Patrimoine pour le Groupe et la France
Élodie Perthuisot	Directrice Exécutive Carrefour Espagne
Christophe Rabatel	Directeur Exécutif Italie
Alice Rault	Directrice Exécutive Stratégie et Transformation
Laurent Vallée	Secrétaire Général et Directeur Exécutif Europe du Nord

3.3.2 ÉQUILIBRE DE LA COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

Le Conseil d'administration veille, conformément à l'article L. 22-10-10 4° du Code de commerce, au suivi de la politique du Groupe, qui œuvre depuis de nombreuses années en faveur d'une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes au sein du Comité Exécutif Groupe, ainsi que dans les 10 % de postes à plus fortes responsabilités.

Le Comité Exécutif Groupe, constitué autour de Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, afin de renforcer le pilotage du Groupe et d'assurer un suivi étroit du plan de transformation du Groupe est composé de managers issus du Groupe et de personnalités venant d'horizons variés et apportant des expertises complémentaires.

Ce comité comprenait, lors de sa constitution, 14 membres dont 1 femme (soit un pourcentage de 7 %). À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, il est composé de 14 membres dont 4 femmes (soit un pourcentage de 29 %). Ces évolutions s'inscrivent plus largement dans la politique favorisant l'accès des femmes aux postes à responsabilités. Alors que les effectifs tendent vers la parité au niveau du groupe, avec une légère baisse de la part des femmes chez Carrefour dans l'ensemble en 2023, le taux de femmes dans le management augmente par rapport à 2022. De plus, on constate une nette progression de la part des femmes au sein du Comité Exécutif Groupe ainsi que parmi les directeurs, directeurs seniors et exécutifs. Au sein de la population des directeurs seniors, une nouvelle catégorie de postes a été créée en 2021, les directeurs exécutifs (qui composent le top 200 du groupe). Parmi ces postes, le pourcentage occupé par des femmes est passé de 22,3 % à 28,8 % depuis la fin de l'année 2020. Cet indicateur fait l'objet d'un engagement de l'Indice RSE et de transition alimentaire de Carrefour, l'objectif étant d'atteindre un taux de féminisation du top de 200 de 35 % d'ici 2025. Ces résultats s'expliquent notamment par la politique du Groupe qui œuvre depuis de nombreuses années en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (détails en section 2.1.7 du présent Document d'Enregistrement Universel), notamment en matière de mixité dans les postes dirigeants. Pour renforcer la présence des femmes à ces postes, Carrefour développe notamment depuis 2011 un programme international nommé *Women Leaders* et a signé en 2013 les *Women Empowerment Principles* d'ONU Femmes. Par ailleurs des programmes de développement, de coaching individuel et de mentorat pour les femmes existent au sein du groupe à cet effet. Des partenariats dédiés à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ont également été mis en place, pour promouvoir la parité au sein de Carrefour et permettre aux femmes de développer leurs connaissances et leurs réseaux.

3.3.3 BIOGRAPHIES DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

ALEXANDRE BOMPARD



Les éléments sur le parcours et l'expérience professionnelle de Monsieur Alexandre Bompard sont décrits en section 3.2.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

ALEXANDRE DE PALMAS



Alexandre de Palmas est diplômé de l'IEP de Paris et ancien élève de l'ENA.

Après une première expérience d'immobilier commercial au sein du groupe Casino, il exerce des fonctions de Direction Générale chez Clear Channel, Gallimard-Flammarion puis Elior. Il entre au groupe Carrefour en août 2018 comme Directeur Exécutif Proximité et *cash & carry* France. Il est nommé parallèlement Président-Directeur Général de Carmila en juillet 2019.

En juillet 2020, il est nommé Directeur Exécutif de Carrefour Espagne. En septembre 2023, il est nommé 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. En 2019, il est nommé Directeur Exécutif Marchandises, Flux et Formats.

CAROLINE DASSIÉ



Caroline Dassié a débuté sa carrière en 1994 au sein du groupe Danone, d'abord chez Lu, puis chez Blédina, où elle a occupé différentes fonctions commerciales et marketing.

En 2004, elle rejoint Danone Eaux France dont elle deviendra Directrice Commerciale et E-Commerce en 2014.

En 2015, elle est nommée Directrice Générale Alimentaire Internationale chez Intermarché.

Caroline Dassié intègre Carrefour France en 2018 en tant que Directrice Exécutive Supermarchés puis Directrice Exécutive Marketing et Clients du groupe Carrefour à partir du 1er septembre 2021.

EMMANUEL GRENIER



Emmanuel Grenier a effectué toute sa carrière au sein du Groupe Casino, occupant d'abord des fonctions en Supply Chain & IT en Pologne puis en France, avant de diriger Cdiscount de 2008 à début 2023.

Il devient Directeur E-commerce, Data et Transformation Digitale du groupe Carrefour à partir du 1er février 2024.

CHARLES HUFNAGEL



Charles Hufnagel est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris.

Il débute sa carrière au service de presse d'EDF en 1998. Il rejoint le groupe Areva lors de sa création en 2001. Il y assume les fonctions de chef du service de presse puis de directeur-adjoint de la communication. De 2007 à 2010, il est directeur d'Areva Abu Dhabi puis d'Areva South-Korea.

De 2010 à 2012, il est conseiller en communication d'Alain Juppé, ministre de la Défense puis ministre des Affaires étrangères.

De 2012 à 2015, il est directeur de la communication d'Areva. En 2016, il est nommé directeur de la communication de la Compagnie de Saint-Gobain.

De 2017 à 2020, il est conseiller pour la communication du Premier ministre, Édouard Philippe.

Charles Hufnagel a rejoint le groupe Carrefour le 1er septembre 2020, et occupe la fonction de Directeur Exécutif Communication pour le Groupe et la France.

CARINE KRAUS



Diplômée de l'Essec et de Sciences-Po Paris, ancienne élève de l'ENA, Carine Kraus a débuté sa carrière au ministère de l'Économie et des Finances avant de rejoindre Veolia en 2012, où elle a notamment été Directrice Générale de Veolia Énergie France. Depuis 2020, elle était en charge du développement durable. En janvier 2022, elle est nommée Directrice Exécutive de l'Engagement du groupe Carrefour.

MATTHIEU MALIGE



Matthieu Malige est diplômé d'HEC et de l'École des Travaux Publics et titulaire d'un Master of Science (UCLA).

Il a commencé sa carrière chez Lazard Frères.

De 2003 à 2011, il a occupé différentes responsabilités au sein du groupe Carrefour : Directeur de la Stratégie et du Développement, Directeur Financier de Carrefour Belgique et Directeur Financier de Carrefour France. Il rejoint en 2011 le groupe Fnac en qualité de Directeur Financier et devient, le 20 juillet 2016, suite à l'acquisition de Darty, Directeur Financier groupe de Fnac Darty.

Depuis le 16 octobre 2017, Matthieu Malige occupe la fonction de Directeur Exécutif Finances Gestion.

STÉPHANE MAQUAIRE



Stéphane Maquaire est diplômé des Ponts et Chaussées. Il a débuté sa carrière en 1997 chez Arthur Andersen. En 2004, il rejoint Unibail-Rodamco comme Directeur Général Administratif et Financier d'Exposium puis Directeur des Opérations des centres commerciaux France. En 2008, il rejoint le groupe Monoprix en tant que Directeur Financier et Développement, et, en 2010, est nommé Président-Directeur Général. Par la suite, Stéphane a occupé les fonctions de PDG de Vivarte en France et de Manor en Suisse. Il a rejoint le groupe Carrefour en 2019, en tant que Directeur Exécutif Carrefour Argentine. Il devient, en septembre 2021, Directeur Exécutif de Carrefour Brésil. Il est actuellement Directeur Exécutif Amérique latine (Brésil et Argentine).

JÉRÔME NANTY



Jérôme Nanty est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise de droit public.

Il débute sa carrière en 1986 à la Société Générale, avant de rejoindre en 1989 la direction des marchés financiers du Crédit Lyonnais, d'abord comme opérateur sur la dette publique, puis comme responsable d'un portefeuille d'émetteurs obligataire. En 1998, il rejoint la Direction des ressources humaines comme responsable de la politique de l'emploi, puis des relations du travail. De 2001 à 2004, il est directeur des relations sociales du groupe Crédit Lyonnais. Il occupe les mêmes fonctions en parallèle pour le groupe Crédit Agricole à partir de 2003. À ce titre, il pilote le volet social du rapprochement entre le Crédit Lyonnais et le Crédit Agricole. Il est nommé directeur des ressources humaines de LCL en 2005, puis du groupe Caisse des Dépôts en 2008. De 2013 à 2016, il a été Secrétaire Général du groupe Transdev. Depuis juillet 2016, il était Secrétaire Général et directeur des ressources humaines du groupe Air France KLM.

Le 2 octobre 2017, Jérôme Nanty rejoint le groupe Carrefour au poste de Directeur Exécutif Ressources Humaines pour le Groupe et la France. En juin 2019, il est nommé Directeur Exécutif Ressources Humaines et Patrimoine pour le Groupe et la France.

ÉLODIE PERTHUISOT



Élodie Perthuisot a rejoint Carrefour en tant que directrice du marketing en 2018.

Elle a ensuite occupé le poste de directrice exécutive du e-commerce et du marketing avant d'être nommée en 2020 directrice du e-commerce et de la logistique e-commerce pour la France.

En mars 2021, elle est nommée Directrice Exécutive E-Commerce, données et transformation numérique pour le groupe Carrefour.

En septembre 2023, elle est également nommée Directrice Exécutive de Carrefour Espagne.

CHRISTOPHE RABATEL



Christophe Rabatel est diplômé de l'Institut commercial de Nancy et titulaire d'un MBA de Indiana University of Pennsylvania.

Christophe Rabatel a rejoint le groupe Carrefour en 2004. Il a exercé des fonctions financières au niveau de la zone Europe, a été nommé CFO et Administrateur de Carrefour en Turquie, puis Directeur Finance, Expansion & Organisation de Carrefour Market en France.

Il a ensuite pris des responsabilités opérationnelles au sein de la Proximité en France, en tant que Directeur régional, avant de devenir en mars 2015 Directeur Exécutif de Carrefour Proximité.

Directeur Exécutif de Carrefour Pologne depuis juillet 2018, il est désormais Directeur Exécutif de Carrefour Italie.

ALICE RAULT



Alice Rault a été nommée au 1er mars 2022 Directrice Exécutive Stratégie et Transformation. Diplômée d'HEC, Alice Rault a débuté sa carrière dans le conseil et l'investissement avant de rejoindre en 2014 le groupe Imerys, où elle a notamment exercé les fonctions de Directrice de la Stratégie et du développement avant de prendre des responsabilités opérationnelles. Depuis 2019, Alice Rault était Chief Transformation Officer du groupe Suez.

LAURENT VALLÉE



Laurent Vallée est diplômé de l'ESSEC, de l'IEP et ancien élève de l'ENA.

Il débute sa carrière au Conseil d'État où il exerce notamment les fonctions de Commissaire du Gouvernement et de Conseiller Constitutionnel du Secrétaire Général du Gouvernement. De 2008 à 2010, il est avocat au sein du cabinet Clifford Chance avant d'être nommé, en avril 2010, Directeur des Affaires civiles et du Sceau au ministère de la Justice. Secrétaire Général du groupe Canal+ entre 2013 et 2015, il était depuis mars 2015 Secrétaire Général du Conseil Constitutionnel.

Le 30 août 2017, il rejoint la Direction Générale du groupe Carrefour en tant que Secrétaire Général.

Il a aussi la responsabilité de CPI (Carrefour Partenariats International).

Le 4 juillet 2022, il est nommé Directeur Exécutif de la zone Europe du Nord.

3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

3.4.1 PROCESSUS DE FIXATION ET DE MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Les politiques de rémunération des mandataires sociaux ont été modifiées en vue d'être mises en conformité avec les dispositions de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 et de son décret d'application.

Politique de rémunération applicable aux Administrateurs

La politique de rémunération est déterminée par le Conseil d'administration après consultation du Comité des rémunérations.

Le Comité des rémunérations comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'Administrateurs indépendants, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF. Il se réunit autant de fois que nécessaire.

Politique de rémunération applicable au Président-Directeur Général

Le Conseil d'administration, après consultation du Comité des rémunérations, approuve les principes et les règles applicables à la fixation de la rémunération du Président-Directeur Général, ainsi que les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération de toute nature.

Le Conseil d'administration examine périodiquement les critères et les conditions de performance auxquels sont soumis les éléments variables de rémunération afin de s'assurer que ceux-ci reflètent l'ambition du Groupe. La réalisation des conditions de performance est évaluée annuellement par le Conseil après avis du Comité des rémunérations.

3.4.2 RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

3.4.2.1 Politique de rémunération applicable aux Administrateurs, en raison de leur mandat, prévue par l'article L. 22-10-8 du Code de commerce

Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 11 avril 2018, de faire évoluer les modalités de répartition de la rémunération des Administrateurs concernant les réunions du Conseil d'administration. Cette répartition, inchangée depuis, est la suivante :

- Président du Conseil d'administration : 10 000 euros ;
- Vice-Président du Conseil d'administration : 40 000 euros ;
- Administrateur référent : 40 000 euros ;
- Administrateur : 45 000 euros composés :
  - d'une part variable de 25 000 euros,
  - d'une part fixe de 20 000 euros ;
- Président du Comité d'audit : 30 000 euros ;
- Président du Comité des rémunérations, du Comité de gouvernance, du Comité RSE et du Comité stratégique : 10 000 euros ;
- membre des comités spécialisés : 10 000 euros, liés à l'appartenance à un ou plusieurs comités spécialisés, fonction de l'assiduité du membre.

La part variable de la rémunération est proportionnelle au nombre de séances du Conseil d'administration et/ou du ou des comités spécialisés auxquelles les membres participent (100 % de la part variable étant attribuée pour une présence à la totalité des séances).

Le montant annuel maximum de la rémunération allouée aux Administrateurs à raison de leur mandat pour la période en cours et pour les périodes suivantes est de 1 280 000 euros.

Il peut être alloué par le Conseil d'administration des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats confiés à ses membres. Ces rémunérations sont alors soumises aux dispositions des articles L. 225-38 à L. 225-42 du Code de commerce.

Depuis 2020, la rémunération des Administrateurs est basée sur une année civile, soit pour la période courant du 1er janvier au 31 décembre. La rémunération due au titre de l'exercice 2022 a été payée en 2023 et la rémunération due au titre de l'exercice 2023 sera payée en 2024.

Il est précisé que les deux Administrateurs représentant les salariés sont titulaires d'un contrat de travail au sein du Groupe et perçoivent donc à ce titre une rémunération qui n'a pas de lien avec l'exercice de leur mandat. En conséquence, cette rémunération n'est pas communiquée.

3.4.2.2 Rémunération attribuée ou versée aux Administrateurs

Au cours des exercices 2022 et 2023, les Administrateurs ont perçu les montants détaillés ci-après :

	Montants des rémunérations perçues [1]			
	Exercice 2023		Exercice 2022	
(en euros)	Montants attribués [2]	Montants versés [3]	Montants attribués [4]	Montants versés [5]
Alexandre Bompard	75 000	75 000	75 000	75 000
Philippe Houzé	115 000	115 000	115 000	115 000
Stéphane Israël	135 000	135 000	135 000	135 000
Claudia Almeida e Silva	65 000	65 000	65 000	65 000
Alexandre Arnault [6]	NA	NA	NA	35 833
Nicolas Bazire [6]	NA	NA	NA	70 000
Flavia Buarque de Almeida	55 000	55 000	55 000	55 000
Stéphane Courbit	64 444	62 500	62 500	61 875
Abilio Diniz	55 000	55 000	55 000	55 000
Aurore Domont	75 000	75 000	75 000	75 000
Sylvie Dubois [7]	10 000	N/A	N/A	N/A
Charles Edelstenne	72 222	75 000	75 000	75 000
Thierry Faraut [11]	60 992	65 000	65 000	55 000
Mathilde Lemoine	64 000	72 500	72 500	75 000
Patricia Moulin-Lemoine	55 000	52 500	52 500	55 000
Arthur Sadoun [8]	45 000	45 000	45 000	27 500
Martine Saint-Cricq [9]	46 709	55 000	55 000	55 000
Marie-Laure Sauty de Chalon	55 000	55 000	55 000	55 000
Frédéric Barrault [10]	5 000	N/A	N/A	N/A
TOTAL	**1 053 367**	**1 057 500**	**1 057 500**	**1 140 208**

(1) Montants bruts avant prélèvement à la source pour les résidents étrangers et avant prélèvements sociaux et fiscaux pour les résidents français.
(2) Montants dus sur la base de la présence effective au titre de l'exercice 2023, soit du 1er janvier au 31 décembre 2023.
(3) Montants payés durant l'exercice 2023 pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2022.
(4) Montants dus sur la base de la présence effective au titre de l'exercice 2022, soit du 1er janvier au 31 décembre 2022.
(5) Montants payés durant l'exercice 2022 pour la période du 1er janvier 2021 au 31 décembre 2021.
(6) Administrateurs jusqu'au 6 septembre 2021.
(7) Administratrice depuis le 18 octobre 2023.
(8) Administrateur depuis le 7 septembre 2021.
(9) Administratrice jusqu'au 18 octobre 2023.
(10) Administrateur depuis le 7 décembre 2023.
(11) Administrateur jusqu'au 7 décembre 2023.

3.4.3 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

3.4.3.1 Politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs, en raison de leur mandat prévue par l'article L. 22-10-8 du Code de commerce

I/ Principes de détermination de la rémunération du Président-Directeur Général

Les principes et règles applicables à la détermination de la rémunération et des autres avantages du Président-Directeur Général sont approuvés par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration se référant notamment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Les principes régissant la détermination de la rémunération du Président-Directeur Général et permettant le respect de l'intérêt social, le développement de la stratégie commerciale et la pérennité de la Société sont :

L'équilibre et la mesure

Le Conseil d'administration veille à ce qu'aucun élément de rémunération ne soit disproportionné en tenant compte de différents facteurs, tant internes qu'externes, tels que les pratiques de marché, l'évolution du Groupe ou la performance du Président-Directeur Général. Il veille également à la pertinence de chaque élément de rémunération au regard de l'intérêt social de la Société.

La cohérence et l'exhaustivité

La politique de rémunération du Président-Directeur Général est déterminée de manière exhaustive et en tenant compte de la rémunération des autres dirigeants et salariés du Groupe.

La performance

La rémunération du Président-Directeur Général est étroitement liée aux performances opérationnelles du Groupe afin de rémunérer la performance et les progrès accomplis notamment au moyen d'une rémunération variable annuelle et d'un plan de rémunération à long terme.

La rémunération variable du Président-Directeur Général est soumise à la réalisation de conditions de performance, déterminées par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, qui prennent la forme d'objectifs quantifiables financiers et extra-financiers, et qualitatifs précis, simples, mesurables et exigeants.

Le Conseil d'administration peut les réexaminer périodiquement et être amené à en réviser certains afin que ceux-ci reflètent mieux l'ambition stratégique du Groupe. Il s'assure également de leur pérennité.

Par ailleurs, dans l'objectif d'associer étroitement le Président-Directeur Général au développement du Groupe dans la durée et de renforcer le lien avec les intérêts des actionnaires, une partie de la rémunération peut être composée d'actions de performance de la Société.

La réalisation des conditions de performance est évaluée annuellement par le Conseil d'administration après avis du Comité des rémunérations en tenant compte de la performance financière et non-financière annuelle du Groupe et de la performance individuelle du Président-Directeur Général sur la base des objectifs fixés par le Conseil.

La comparabilité

La rémunération du Président-Directeur Général doit être compétitive afin d'attirer, de motiver et de retenir aux fonctions les plus élevées du Groupe.

II/ Critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président-Directeur Général

Monsieur Alexandre Bompard a été nommé Président-Directeur Général le 18 juillet 2017. Son mandat a été renouvelé le 15 juin 2018, puis le 21 mai 2021 pour une durée de trois ans. L'Assemblée Générale du 26 mai 2023, sur proposition du Conseil d'administration du 22 mars 2023, a décidé de renouveler par anticipation son mandat d'Administrateur, afin d'aligner celui-ci sur le plan stratégique « Carrefour 2026 ». Il a également été renouvelé dans ses fonctions de Président-Directeur Général.

Ce mandat est révocable à tout moment par le Conseil d'administration, conformément aux dispositions légales applicables.

Soumis à une compétition intense sur ses principaux marchés et dans un environnement macroéconomique et réglementaire très incertain, le Groupe atteint depuis six ans des résultats très satisfaisants.

Dans ce contexte, le Conseil d'administration veut, en matière de rémunération, à la fois tenir compte des attentes de l'ensemble des parties prenantes du Groupe et refléter l'engagement du Président-Directeur Général en faveur d'une accélération de sa transformation.

Les résultats des votes de l'Assemblée générale 2023 ont fait apparaître une attente d'évolution et un besoin supplémentaire d'explication s'agissant des éléments de rémunération du Président-Directeur Général.

En réponse aux résultats des votes, il a été décidé d'engager un dialogue encore plus approfondi avec les principaux actionnaires et les agences et conseil en vote. Les principaux actionnaires (top 20) ont été contactés pour recueillir leurs commentaires sur les votes de 2023 et discuter des évolutions possibles de la structure de rémunération.

En synthèse, les thèmes essentiels qui sont ressortis de ce dialogue actionnarial sont les suivants :

- le nombre de critères et leur pertinence, avec le souhait d'une prédominance de critères financiers s'agissant de la rémunération variable annuelle ;
- la suppression des effets de compensation entre les critères applicables à la rémunération à long terme afin de mieux assurer l'alignement entre la rémunération et la performance ;
- l'amélioration de la transparence, en particulier s'agissant de l'appréciation qualitative opérée par le Conseil d'administration pour déterminer la rémunération variable annuelle ;
- la réduction des chevauchements entre les critères applicables à la rémunération à court terme et ceux utilisés pour la rémunération à long terme.

Sur la base de ces commentaires et avec la contribution de l'administrateur référent qui a participé activement au dialogue actionnarial, le Comité des rémunérations et le Conseil d'administration ont travaillé pour proposer à l'Assemblée générale de 2024 une structure de rémunération qui réponde aux principales préoccupations des actionnaires.

Le Conseil d'administration du 13 mars 2024, sur proposition du Comité des rémunérations, a fixé les éléments de la politique de

rémunération applicable au Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2024 (ces éléments sont détaillés à la section 3.4.3.2 du présent Document d'Enregistrement Universel), en intégrant un certain nombre d'évolutions significatives qui sont le résultat de ce travail. Ces évolutions portent sur 1) la nature, la pondération et le contenu des critères de la rémunération variable annuelle et 2) la définition des critères TSR et RSE, et la suppression de toute forme de compensation, dans la rémunération variable de long terme.

Cette politique de rémunération modifiée fait l'objet d'un projet de résolution soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 mai 2024.

Rémunération fixe et variable annuelle

La rémunération comporte une part fixe et une part variable annuelle. Cette rémunération est le reflet des responsabilités du Président-Directeur Général, de son expérience, de ses compétences et des pratiques de marché.

RÉMUNÉRATION FIXE ANNUELLE

Le Conseil d'administration a décidé de maintenir inchangée la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général à 1 600 000 euros pour l'exercice 2024.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

Le montant de la rémunération variable annuelle ne peut excéder un maximum exprimé en pourcentage de la rémunération fixe annuelle de référence (telle que visée ci-dessus).

Cette rémunération variable ne peut représenter plus de 200 % de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général.

Pour l'exercice 2024, le Conseil d'administration a maintenu cette rémunération variable annuelle maximum à 190 % de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général, inchangée par rapport à 2023.

Le montant de la rémunération variable annuelle est subordonné à la réalisation de conditions de performance liées à l'atteinte d'objectifs quantifiables, financiers et extra-financiers, et d'objectifs qualitatifs individuels. Les conditions de performance sont basées, pour 80 % du montant sur l'atteinte d'objectifs quantifiables financiers et extra-financiers et, pour 20 %, sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels définis par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations.

Le Conseil d'administration a décidé de réduire le nombre de critères – au travers de la suppression du critère de NPS [(1)] - et de porter la part des objectifs financiers de 50 à 60 % à compter de 2024 : chiffre d'affaires 15 %, résultat opérationnel courant 25 % (au lieu de 20 %) et cash-flow libre net 20 % (au lieu de 15 %).

Afin d'assurer une plus grande variabilité et plus de transparence dans la fixation et l'évaluation du critère qualitatif, le Conseil d'administration a décidé de remplacer le critère Qualité de la gouvernance par un critère Performance opérationnelle et managériale constitué de quatre éléments : qualité de la gouvernance (relation avec le Conseil d'administration et les actionnaires), incarnation du groupe (image, communication externe, relations publiques, positions de place), transformation opérationnelle (modes de gestion, pilotage des opérations, digitalisation) et politique de développement (croissance externe, expansion).

Le niveau de réalisation attendu des objectifs utilisés pour la détermination de la rémunération variable annuelle est établi de manière précise, en cohérence avec le plan stratégique et les objectifs du Groupe, mais n'est pas rendu public *ex ante* pour des raisons de confidentialité.

Ces critères permettent d'apprécier tant la performance individuelle du Président-Directeur Général que celle de la Société. La rémunération variable du Président-Directeur Général est liée aux résultats d'ensemble de la Société.

La rémunération variable annuelle 2024 ne pourra, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, être versée qu'après approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Rémunération à long terme

L'attribution d'une rémunération variable en actions permet d'associer le Président-Directeur Général aux résultats de la Société et à l'évolution de son cours de Bourse, et ainsi de renforcer les liens avec les actionnaires.

La rémunération à long terme peut prendre la forme de stock-options, d'attributions gratuites d'actions ou d'un versement en numéraire.

La rémunération à long terme ne peut excéder 60 % de la rémunération globale maximum.

Le bénéfice de cette rémunération long terme est subordonné à la réalisation sur une période pluriannuelle de conditions de performance à prépondérance quantitative déterminées par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, ainsi qu'à une condition de présence (sauf dispositions contraires du règlement du plan applicable à l'ensemble des bénéficiaires).

Le Conseil d'administration a décidé d'introduire trois modifications significatives dans la composition et le mode d'évaluation des critères de performance de la rémunération variable à long terme à compter de 2024 :

- Afin de supprimer toute possibilité de compensation entre la performance des différents critères, le seuil de performance maximale par critère est abaissé de 130 à 100%, ce qui revient à l'aligner sur la performance cible;
- Le panel du critère TSR est élargi à onze sociétés pour inclure le plus grand nombre d'acteurs côtés de la distribution européenne. Y sont ainsi ajoutées les sociétés Dia, Dino et Kesko. La société Casino en est retirée;
- Un nouveau critère RSE est introduit, distinct de celui utilisé pour la fixation de la rémunération variable annuelle. Il est constitué de trois critères déjà suivis dans l'indice RSE et Transition alimentaire et représentatifs des engagements de long terme du Groupe pour lutter contre le réchauffement climatique, à savoir les matières sensibles, les émissions de gaz à effet de serre et les engagements fournisseurs. Ces critères ne seront plus utilisés dans l'indice RSE et Transition alimentaire pour la détermination de la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général.

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

(1) Le NPS est un critère extra-financier qui avait été introduit en 2020 à un moment où le recentrage autour de la satisfaction client était une priorité absolue pour le Groupe. La progression de l'indice intervenue depuis cette date témoigne de ce que cet objectif a été pour l'essentiel atteint. Le retrait de ce critère pour le seul mandataire social - il sera en effet conservé pour le management - permet donc de réduire le nombre de critères tout en renforçant le poids des critères financiers afin de répondre aux attentes exprimées par les actionnaires.

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.

Avantages de toute nature

Le Président-Directeur Général peut bénéficier d'avantages de toute nature, sur décision du Conseil d'administration et sur proposition du Comité des rémunérations. Cette attribution peut être déterminée au regard des besoins qu'engendre l'exercice du mandat.

Le Président-Directeur Général bénéficie ainsi d'un véhicule de fonction et d'une assurance volontaire perte d'emploi.

D'autres avantages en nature peuvent être prévus en vertu d'une situation spécifique.

Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur

Le Président-Directeur Général bénéficie d'une rémunération en sa qualité d'Administrateur, de Président du Conseil d'administration et de membre de comités spécialisés.

La rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur est versée selon la politique de rémunération des Administrateurs telle que décrite à la section 3.4.2.1 du présent Document d'Enregistrement Universel. Cette rémunération est notamment composée d'une part fixe et d'une part variable fonction de l'assiduité aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés.

Rémunération exceptionnelle

En cas de circonstances particulières le justifiant, le Conseil d'administration peut décider de l'attribution d'une rémunération exceptionnelle au Président-Directeur Général. Les circonstances particulières dans lesquelles cette rémunération exceptionnelle peut être attribuée par le Conseil d'administration s'entendent notamment comme la réalisation d'une opération fortement transformante de l'organisation.

Le versement de cette rémunération doit être motivé et la réalisation de l'événement ayant conduit à son versement explicitée.

Dans tous les cas, cette rémunération exceptionnelle ne peut dépasser 100 % de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général.

Cette rémunération peut prendre la forme d'un versement en numéraire ou de l'attribution d'actions ou de stock-options.

En cas de versement en numéraire, celui-ci ne pourrait intervenir, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, qu'après approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel a été prise la décision d'attribution de la rémunération exceptionnelle.

Rémunérations, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction

En application du principe de comparabilité énoncé ci-dessus, le Conseil d'administration peut, sur proposition du Comité des rémunérations, attribuer une rémunération liée à la prise de fonction.

Cette rémunération peut prendre la forme d'un versement en numéraire ou de l'attribution d'actions ou de stock-options. Elle doit être explicitée et son montant publié au moment de sa fixation.

Régime de retraite supplémentaire à prestations définies

L'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant modifié le régime juridique applicable aux dispositifs de retraite supplémentaire à prestations définies, tel que celui en vigueur au sein du groupe Carrefour, le Conseil d'administration, sur proposition du Président-Directeur Général, et après avis du Comité des rémunérations, a décidé de supprimer à compter du 1er janvier 2020 le dispositif dont bénéficiait le Président-Directeur Général, entraînant la perte de tous les droits acquis antérieurement au 1er janvier 2020.

Le Conseil d'administration a décidé de mettre en place, à compter du 1er janvier 2020, un nouveau régime à prestations définies conforme aux nouvelles dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale, de type « additif », dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- les droits annuels resteront acquis aux bénéficiaires en cas de départ de l'entreprise ;
- les droits seront calculés sur la rémunération de l'année en cours (rémunération de référence), sans qu'elle puisse excéder 60 fois le plafond annuel de la sécurité sociale. Pour la détermination de la rémunération de référence, seront uniquement pris en compte la rémunération fixe annuelle et la rémunération variable annuelle versée, à l'exclusion de toute autre forme de rémunération directe ou indirecte ;

- l'acquisition des droits s'effectue sous réserve de l'atteinte de conditions de performance annuelles renforcées, basées sur une partie des critères servant à déterminer la part variable annuelle du Président-Directeur Général : trois critères quantitatifs économiques – chiffre d'affaires, résultat opérationnel courant et *cash-flow* libre net – ainsi qu'un critère extra-financier de RSE (Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour). La moyenne des taux d'atteinte sur les quatre critères, d'un poids identique, sera utilisée pour déterminer le montant des droits acquis sur une année donnée.

Ces critères permettent de traduire les performances du Groupe et du Président-Directeur Général en restant proportionnés aux responsabilités de ce dernier et pertinents au regard de l'intérêt social et de la stratégie à long terme de la Société.

Le taux annuel d'acquisition des droits à rente sera progressif en fonction de l'atteinte des critères de performance. Il sera de :

- 1,75 % de la rémunération de référence pour un taux d'atteinte moyen supérieur ou égal à 75 % ;
- 2,25 % pour un taux d'atteinte moyen supérieur ou égal à 100 % (taux pivot à la cible) ;
- 2,75 % pour un taux d'atteinte moyen supérieur ou égal à 125 %.

Les droits à retraite supplémentaire ainsi obtenus sont acquis au bénéficiaire.

Le cumul des pourcentages appliqués pour un même bénéficiaire, tous employeurs confondus, sera plafonné à 30 %.

Indemnité de départ

Il est rappelé que le Président-Directeur Général, ainsi qu'il l'avait annoncé lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 15 juin 2018, a saisi le Conseil d'administration pour renoncer à l'indemnité de départ qui lui avait été attribuée par le Conseil d'administration dans sa séance du 18 juillet 2017. Ainsi, il n'est plus éligible à aucune indemnité de départ.

Engagement de non-concurrence

Le Conseil d'administration peut également décider de la conclusion d'un engagement de non-concurrence avec le Président-Directeur Général.

L'engagement de non-concurrence mis en place pour le Président-Directeur Général lors de sa prise de fonction a été modifié par le Conseil d'administration du 26 juillet 2018 afin de le mettre en conformité avec les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF, et a été approuvé par l'Assemblée Générale du 14 juin 2019 (13e résolution).

Cet engagement de non-concurrence a pour objet d'interdire au Président-Directeur Général, pendant une période de 24 mois à compter de la cessation du mandat social, l'exercice d'une activité professionnelle concurrente au sein d'un certain nombre de sociétés déterminées du secteur de la distribution alimentaire.

L'indemnité fixée en contrepartie de cet engagement doit être intégrée dans la politique de rémunération depuis l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019. Conformément à ces dispositions, et dans la continuité de la convention approuvée le 26 juillet 2018, le Conseil d'administration a confirmé que cette indemnité serait fixée à 12 mois de rémunération fixe et variable annuelle maximale. Cette indemnité sera applicable pendant cette période de 24 mois et fera l'objet d'un paiement fractionné pendant sa durée.

Le Conseil d'administration peut renoncer à la mise en œuvre de cet engagement de non-concurrence lors du départ du mandataire social.

Le Conseil d'administration a prévu également que le versement de l'indemnité de non-concurrence serait exclu dès lors que le dirigeant ferait valoir ses droits à la retraite. Aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

Politique de conservation d'actions applicable aux dirigeants mandataires sociaux

Outre l'obligation faite à chaque Administrateur (hors Administrateurs représentant les salariés) de détenir un minimum de 1 000 actions pendant la durée de son mandat, le Conseil d'administration a mis en place une politique exigeante imposant à son Président-Directeur Général la détention, au nominatif et pendant toute la durée de son mandat, d'au moins 200 000 actions, correspondant, à la dernière date de renouvellement de son mandat, à environ deux ans de rémunération fixe.

Le Président-Directeur Général disposait d'un délai de 5 ans à compter de la date de sa première nomination pour se mettre en conformité avec cette obligation de détention minimale.

À la date du présent document, Monsieur Alexandre Bompard détient 1 028 818 actions Carrefour.

Dérogations exceptionnelles à l'application de la politique de rémunération

Conformément à l'article L. 22-10-8 III alinéa 2 du Code de commerce, en cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'administration pourra déroger à l'application de la politique de rémunération, dès lors qu'une telle dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société. Les événements exceptionnels qui pourraient donner lieu à l'utilisation de cette possibilité de dérogation à la politique de rémunération sont par exemple une opération transformante de croissance externe ou la suppression d'une activité significative, un changement de méthode comptable ou un événement majeur affectant les marchés en général et/ou plus particulièrement le secteur d'activité du groupe Carrefour. Les éléments de rémunération concernés sont la rémunération variable annuelle et long terme et les dérogations porteraient sur la modification des conditions de performance conditionnant l'acquisition de tout ou partie de ces éléments de rémunération et notamment l'ajustement, tant à la hausse qu'à la baisse, d'un ou plusieurs des paramètres attachés aux critères de performance (poids, seuils de déclenchement et valeurs). Une telle dérogation serait strictement mise en œuvre et exercée sur proposition du Comité des rémunérations et, le cas échéant, d'autres comités spécialisés, étant précisé que toute modification d'un élément de la politique de rémunération sera rendue publique et motivée, en particulier au regard de son alignement avec l'intérêt social de la Société et les intérêts des actionnaires. Les éléments de rémunération variable resteront soumis au vote contraignant de l'Assemblée Générale et ne pourront être versés qu'en cas de vote positif de cette dernière conformément aux dispositions des articles L. 22-10-8 et L. 22-10-34 II du Code de commerce.

3.4.3.2 Éléments de rémunération attribuables au titre de 2024 au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard

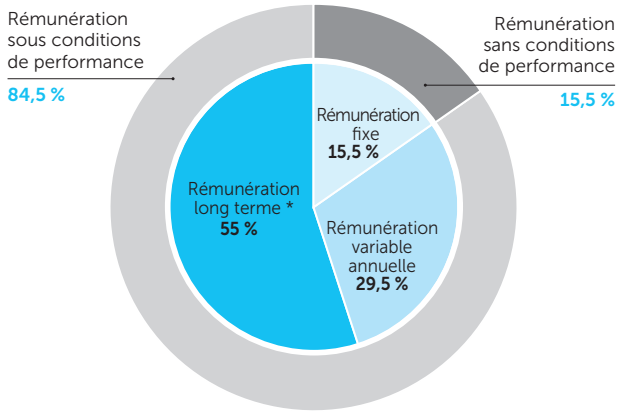
Le Conseil d'administration a arrêté la structure de rémunération applicable au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, pour 2024 comme suit :

		Présentation
Rémunération fixe	1 600 000 euros	Le Conseil d'administration du 13 mars 2024 a maintenu la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général à 1 600 000 euros.
Rémunération variable annuelle	Jusqu'à 190 % de la rémunération fixe	La rémunération variable annuelle pourra représenter 190 % de la rémunération fixe annuelle de référence [1] en cas de performance globale supérieure ou égale à 140 %.
Nature des critères de performance	**Poids**	**Commentaires**
Critères quantitatifs (financiers et extra-financiers)		Le montant de la rémunération variable annuelle est subordonné à l'atteinte d'objectifs quantifiables, financiers et extra-financiers, à hauteur de 80 %, et d'un objectif qualitatif à hauteur de 20 %. Ces objectifs ont été définis par le Conseil d'administration du 13 mars 2024. Le Conseil d'administration a décidé de réduire le nombre de critères - au travers de la suppression du critère NPS - et de porter la part des objectifs financiers de 50 % à 60 % à compter de 2024 : Chiffre d'affaires 15 %, Résultat opérationnel courant 25 % (au lieu de 20 %), *Cash-flow* libre net 20 % (au lieu de 15 %). La part du critère RSE, fondé sur l'indice interne RSE et Transition Alimentaire Carrefour, qui fait l'objet d'un audit externe, est de 20 %. Cet indice est complet et en ligne avec les priorités stratégiques du Groupe. Le détail de sa composition et de son évolution figurent en section 1.5.5 du présent Document d'Enregistrement Universel [2]. Le critère qualitatif porte désormais sur la Performance opérationnelle et managériale (20 %), qui remplace la Qualité de la gouvernance. Il est constitué de quatre éléments, alignés sur les priorités stratégiques du Groupe fixées dans le plan Carrefour 2026 : ■ Qualité de la gouvernance, au travers notamment de la relation avec le Conseil d'administration et les actionnaires ; ■ Incarnation du Groupe vis-à-vis de l'extérieur, au travers notamment de la gestion de l'image, de la communication externe, des relations publiques et des positions de place ; ■ Transformation opérationnelle, au travers notamment de l'équilibre des modes de gestion, du pilotage des opérations en magasins et en entrepôts et de la digitalisation ; ■ Politique de développement, au travers des opérations de croissance externe et de l'expansion. Le niveau de réalisation attendu des objectifs utilisés pour la détermination de la rémunération variable annuelle est établi de manière précise par le Conseil d'administration, en cohérence avec le plan stratégique et les objectifs du Groupe, mais ne peut être rendu public *ex ante* pour des raisons de confidentialité.
Chiffre d'affaires	15 %	
Résultat opérationnel courant	25 %	
Cash-flow libre net	20 %	
RSE	20 %	
Critère qualitatif Performance opérationnelle et managériale	20 %	
TOTAL	**100 %**	
Plan long terme en actions	Valorisation représentant 55 % de la rémunération globale maximum (fixe, variable annuel maximum et variable long terme)	Le Conseil d'administration du 20 février 2024 a décidé d'allouer cette rémunération sous la forme d'une attribution d'actions de performance. Cette attribution a été maintenue à une valorisation représentant 55 % de la rémunération globale maximum. Cette attribution s'inscrit dans le cadre de la 22e résolution approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 mai 2023. Ces actions sont intégralement assujetties à des conditions de performance. L'acquisition définitive de ces actions interviendra le 20 février 2027 sous réserve de l'atteinte des conditions de performance appréciées sur une période de trois ans et de la condition de présence. Le Président-Directeur Général sera tenu de conserver au minimum 30 % des actions ainsi acquises, dans la limite d'un portefeuille d'actions représentant 150 % de la rémunération fixe annuelle. Les critères de performance définis par le Conseil d'administration sont le résultat opérationnel courant, le *cash-flow* libre net, le *Total Shareholder Return* (sur un panel élargi constitué des sociétés suivantes : Ahold Delhaize, Colruyt, Dia, Dino, Jeronimo Martins, Kesko, Marks & Spencer, Metro, Tesco et Sainsbury's) et la Responsabilité Sociétale des Entreprises, sur la base de trois indicateurs reflétant les engagements du Groupe Carrefour à long terme pour lutter contre le réchauffement climatique, à savoir les matières sensibles, les émissions de gaz à effet de serre et les engagements fournisseurs. Chaque critère a un poids de 25 %. Les objectifs à atteindre sont fixés par critère par le Conseil d'administration, en cohérence avec le plan stratégique et les objectifs publics du Groupe. La performance mesurée pour chaque critère permettra de déterminer le taux d'acquisition des actions au titre de ce critère. Les taux d'acquisition par critère sont compris entre 50 % et 100 % (le taux d'atteinte correspondant à la performance maximale ayant été abaissé de 130 % à 100 %). La progression du taux d'acquisition est linéaire entre les bornes. En dessous d'un seuil d'acquisition de 50 %, aucune action ne sera acquise au titre de ce critère. Concernant le critère TSR, le seuil minimum correspond à la médiane du panel, sachant qu'en dessous de ce niveau aucune action ne sera acquise. Le taux d'acquisition des actions sera de 100 % de la première place à la quatrième place du panel, de 75 % à la cinquième place, et de 50 % à la médiane du panel. Le taux d'acquisition définitif des actions sera la moyenne des taux de ces quatre critères.
Avantages en nature		Le Président-Directeur Général bénéficie d'un véhicule de fonction et d'une assurance volontaire perte d'emploi.
Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur		La rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur est versée selon la politique de rémunération des Administrateurs telle que décrite à la section 3.4.2.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

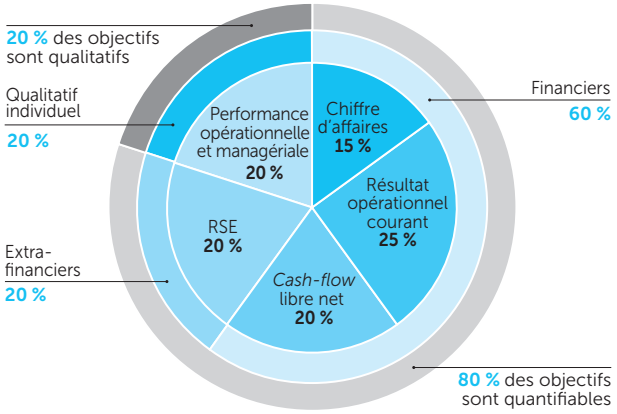
(1) Telle que fixée par le Conseil d'administration du 13 mars 2024.

(2) Comme indiqué en section 3.4.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel, il s'agira de l'indice retraité des trois indicateurs reflétant les engagements à long terme du Groupe pour lutter contre le réchauffement climatique, utilisés spécifiquement pour évaluer la performance de la part variable à long terme.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION 2024



RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE 2024



* Sur la base de la rémunération long-terme attribuée le 20 février 2024.

3.4.3.3 Rémunération attribuée ou versée en 2023 au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, en raison de son mandat, au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 26 mai 2023.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des éléments de rémunération attribués ou versés à Monsieur Alexandre Bompard au titre de l'exercice 2023 en raison de son mandat de Président-Directeur Général.

Le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels dus au titre de l'exercice 2023 est conditionné à leur approbation par l'Assemblée Générale du 24 mai 2024, dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

	Exercice 2022		Exercice 2023	
(en euros)	**Montants attribués[3]**	**Montants versés[4]**	**Montants attribués[5]**	**Montants versés[6]**
Monsieur Alexandre Bompard Président-Directeur Général				
Rémunération fixe	1 500 000	1 500 000	1 600 000	1 600 000
Rémunération variable	2 850 000	2 850 000	2 849 128	2 850 000
Rémunération à long terme	N/A	N/A	N/A	N/A
Indemnité de départ	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur [1]	75 000	75 000	75 000	75 000
Avantages en nature [2]	9 052	9 052	16 772	16 772
TOTAL	**4 434 052**	**4 434 052**	**4 540 900**	**4 541 772**

(1) Voir section 3.4.2.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.
(2) Véhicule de fonction et assurance volontaire perte d'emploi.
(3) Rémunération variable : montant attribué pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2022.
(4) Rémunération variable : montant versé durant l'exercice 2022 pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2021.
(5) Rémunération variable : montant attribué pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2023 (conditionné à son approbation par l'Assemblée générale du 24 mai 2024).
(6) Rémunération variable : montant versé durant l'exercice 2023 pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2022.

Les éléments de rémunération attribués ou versés au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard en 2023 sont les suivants :

Rémunération annuelle

Monsieur Alexandre Bompard a bénéficié d'une rémunération annuelle composée d'une partie fixe et d'une partie variable.

Rémunération fixe annuelle

Au titre de l'exercice 2023, il a été versé une rémunération fixe annuelle de 1 600 000 euros à Monsieur Alexandre Bompard.

Rémunération variable annuelle

La réalisation à 100 % des objectifs pouvait permettre à Monsieur Alexandre Bompard de bénéficier d'une rémunération variable annuelle égale à 100 % de sa rémunération fixe annuelle. La réalisation à 140 % des objectifs pouvait lui permettre de bénéficier d'une rémunération variable annuelle égale à 190 % de sa rémunération fixe annuelle. Entre ces deux bornes, la rémunération variable annuelle augmentait de façon linéaire.

Les objectifs de performance de la rémunération variable annuelle étaient basés pour 80 % sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs (chiffre d'affaires, résultat opérationnel courant, *cash-flow* libre net, NPS® et indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour), et pour 20 % sur l'atteinte d'un objectif qualitatif (Qualité de la gouvernance). Le poids de ces critères était fixé à 20 % pour le résultat opérationnel courant, 15 % pour le chiffre d'affaires, 15 % pour le *cash-flow* libre net, 10 % pour le NPS®, 20 % pour l'Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour et 20 % pour la Qualité de la gouvernance.

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 13 mars 2024 a examiné la performance atteinte sur chaque objectif.

Suivant une démarche volontariste, les retours des actionnaires ont été pris en compte notamment à travers :

i) la modification expliquée par des circonstances exceptionnelles de l'impact d'un critère financier, qui a pour effet de diminuer sensiblement le taux d'atteinte par rapport à celui qui aurait dû être appliqué ;

ii) et l'application anticipée du critère qualitatif de Performance opérationnelle et managériale, afin de mieux expliciter l'appréciation du Conseil, ce qui conduit à une diminution du taux d'atteinte par comparaison avec les années antérieures.

- **Critères quantitatifs financiers (chiffre d'affaires, résultat opérationnel courant et *cash-flow* libre net)**

Le Conseil d'administration a relevé la progression du chiffre d'affaires à périmètre magasins comparable en 2023, avec une forte progression des produits à marque Carrefour et de la GMV e-commerce. Il a cependant décidé, à titre dérogatoire et exceptionnel, de réviser à la baisse le résultat de ce critère en neutralisant l'impact de l'écart entre l'inflation initialement anticipée en Argentine et celle effectivement constatée en fin d'année. En corrigeant ainsi le critère du chiffre d'affaires, le Conseil d'administration a entendu se fonder sur un élément quantitatif reflétant plus fidèlement la performance du Groupe afin de déterminer les éléments de rémunération du Président-Directeur Général. Sur ce point, il répond également à certaines observations d'actionnaires qui avaient relevé que l'inflation pouvait conduire à déformer temporairement ou ponctuellement la performance. Cela a pour effet de diminuer le taux d'atteinte au titre de ce critère de 200 % à 137,3 %, correspondant à une croissance de +8,4 % pour une cible à +7,5 %.

Le *cash-flow* libre net est toujours en forte progression en 2023, entraînant une performance du critère à 200 %, avec une génération de cash de 1 622 millions d'euros, pour une cible à 1 200 millions d'euros.

La performance du critère de résultat opérationnel courant, à changes constants en 2023, s'est établie à 54,3 %, avec un résultat de 2 220 millions d'euros, pour une cible à 2 403 millions d'euros.

- **Critères quantitatifs extra-financier (NPS® et Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour)**

Le critère RSE est fondé sur l'indice interne RSE et Transition Alimentaire Carrefour qui fait l'objet d'un audit externe. Cet indice est complet et en ligne avec les priorités stratégiques du Groupe. L'Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour s'est établi à 110 % en 2023. Le détail de la composition et l'évolution de cet indice figurent en section 1.5.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

En 2023, Carrefour a par ailleurs progressé de 3 points au questionnaire de l'agence Moody's (anciennement Vigeo EIRIS) et a obtenu le score de 76/100. Aussi, Carrefour fait partie des 7 entreprises membres du DJSI World, qui regroupe les meilleures entreprises en termes de performance ESG.

La performance sur le critère RSE s'établit à 150 %, pour une cible à 100 %.

Le critère de NPS® atteint un résultat de 51. La performance sur ce critère s'élève à 112,5 %, pour une cible à 50.

- **Critère qualitatif (Qualité de la gouvernance)**

En anticipation des évolutions introduites dans la politique de rémunération du Président-Directeur Général au titre de 2024 concernant le critère qualitatif de la rémunération variable annuelle (1), le Conseil d'administration a décidé d'évaluer la performance 2023 du critère Qualité de la gouvernance de manière plus différenciée en intégrant les éléments constitutifs du nouveau critère Performance opérationnelle et managériale. Ce faisant, le Conseil d'administration a, sur ce point également, voulu répondre à l'attente des actionnaires afin de mieux décrire ce qui justifie son appréciation pour l'application du critère qualitatif.

(1) Voir sections 3.4.3.1 et 3.4.3.2 du présent Document d'enregistrement universel.

Le Conseil d'Administration s'est fondé sur les éléments suivants, en appliquant à la rémunération 2023 la grille d'analyse qu'il propose pour 2024:

La qualité du fonctionnement du Conseil d'administration et de la relation avec les actionnaires se sont encore améliorées cette année, ce dont témoigne le renouvellement par anticipation du mandat du mandataire social. La qualité et l'équilibre du dialogue au sein du Conseil d'administration, la prise en compte des attentes des administrateurs, l'organisation de sessions stratégiques et de rencontres avec les membres du Comité exécutif, l'implication renforcée de l'administrateur référent dans l'organisation des travaux et d'*executive sessions* illustrent, aux yeux des membres du Conseil, la qualité de la gouvernance impulsée par le Président-Directeur Général.

L'image et l'influence du Groupe se sont renforcées au travers notamment de la mise en oeuvre du partenariat avec les jeux olympiques de Paris 2024 et de l'élection du Président-Directeur Général de Carrefour à la Présidence de la Fédération du Commerce et de la Distribution. Le Président-Directeur Général s'est en outre engagé personnellement pour l'action en faveur des personnes en situation de handicap qui est au coeur du plan Carrefour 2026. Ainsi, cette année, il a notamment soutenu le comité paralympique et sportif français et annoncé plusieurs innovations afin d'améliorer le parcours des clients en situation de handicap. Son implication personnelle dans l'engagement pour la santé des femmes au travail, conduisant notamment à accorder 12 jours de congés par an aux femmes souffrant d'endométriose, a confirmé le caractère pionnier de Carrefour sur ces questions. Enfin, le Président-Directeur Général co-préside la coalition "Forest positive" du Consumer Goods Forum qui rassemble les plus grands acteurs mondiaux pour définir une stratégie collective de lutte contre la déforestation, enjeu clé en matière de climat.

La transformation du modèle opérationnel et commercial s'est poursuivie au rythme prévu, ce dont témoignent la poursuite des passages en location-gérance et en franchise - modes d'exploitation qui représentent désormais 50 % du chiffre d'affaires de la France -, et la généralisation en cours dans tous les pays de la méthode Maxi. La transformation digitale du Groupe s'est accélérée : Carrefour a ainsi intégré les technologies de OpenAI et lancé une expérience de courses avec la Generative AI, a noué de nouveaux partenariats avec des start-ups étrangères et s'est associé avec Rakuten.

Le développement du Groupe a été particulièrement remarquable en 2023 ce que démontrent en particulier l'annonce de l'acquisition de Cora, Match et Provera, qui constitue la plus importante transaction en France depuis vingt ans, le lancement d'Unlimitail avec Publicis et 13 premiers partenaires pour exploiter le marché du retail media en Europe et l'accélération de la franchise internationale sur de nouveaux territoires.

Ces éléments ont conduit le Conseil d'administration à fixer le taux d'atteinte de ce critère à 160 %.

La performance globale sur l'ensemble des critères s'établit ainsi à 134,7 %. La rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, est fixée à 178,1 % de sa rémunération fixe annuelle, soit 2 849 128 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 2023.

Plan long terme en actions

Le Conseil d'administration du 14 février 2023 a décidé d'allouer une rémunération long terme au Président-Directeur Général sous la forme d'une attribution d'actions de performance, pour une valorisation représentant 55 % de la rémunération globale maximum (5 316 667 euros) (1). L'acquisition de ces actions interviendra le 14 février 2026 sous réserve que les conditions de performance aient été atteintes et que Monsieur Alexandre Bompard soit présent dans l'entreprise à cette date.

Ces actions sont intégralement assujetties à des conditions de performance appréciées au 14 février 2026.

Les critères de performance définis par le Conseil d'administration sont le résultat opérationnel courant, le *cash-flow* libre net, le *Total Shareholder Return* (sur un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (2)) et un critère RSE (sur la base de l'Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour).

Chaque critère a un poids de 25 %. Les objectifs à atteindre sont fixés par critère par le Conseil d'administration, mais ne sont pas rendus publics *ex ante* pour des raisons de confidentialité. La performance mesurée pour chaque critère permettra de déterminer le taux d'acquisition des actions au titre de ce critère. Les taux d'acquisition par critère sont compris entre 50 % et 130 %. La progression du taux d'acquisition sera linéaire entre chaque borne. En dessous d'un seuil d'acquisition de 50 %, aucune action ne sera acquise au titre de ce critère. Concernant le critère TSR, le seuil minimum correspond à la médiane du panel, sachant qu'en dessous de ce niveau aucune action ne sera acquise (le taux d'acquisition des actions sera de 130 % à la première place du panel, 110 % à la deuxième place, 90 % à la troisième place, 70 % à la quatrième place et 50 % à la médiane du panel). Le taux d'acquisition définitif des actions sera la moyenne des taux de ces quatre critères, dans la limite du nombre d'actions attribué par le Conseil d'administration, soit un taux d'acquisition global plafonné à 100 %.

Monsieur Alexandre Bompard s'est engagé à ne pas recourir à des instruments de couverture du risque.

Valorisation des avantages de toute nature

Monsieur Alexandre Bompard bénéficie d'un véhicule de fonction et d'une assurance volontaire perte d'emploi. La valorisation comptable de ces avantages en nature s'établit à 16 772 euros.

Rémunérations, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction

Néant.

(1) Voir section 8.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.
(2) Casino, Ahold Delhaize, Colruyt, Jeronimo Martins, Marks & Spencer, Metro, Tesco, et Sainsbury's.

Rémunération versée à raison du mandat d'Administrateur

Le montant de la rémunération versée durant l'exercice 2023 à Monsieur Alexandre Bompard en qualité de Président du Conseil d'administration, d'Administrateur, de membre et de Président du Comité stratégique, déterminée selon la politique détaillée en section 3.4.2.2 du présent Document d'Enregistrement Universel, s'est élevé à 75 000 euros pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2022.

Rémunération versée par une entreprise dans le périmètre de consolidation

Monsieur Alexandre Bompard n'a perçu aucune rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation de Carrefour.

Régime de retraite supplémentaire à prestations définies

L'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant modifié le régime juridique applicable au dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies à droits aléatoires, tel que celui en vigueur au sein du groupe Carrefour, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, a décidé de faire évoluer le dispositif dont bénéficiait le Président-Directeur Général.

Sur proposition du Président-Directeur Général, le Conseil d'administration, après avis du Comité des rémunérations, a décidé dans sa séance du 3 avril 2020 de supprimer le dispositif dont bénéficiait le Président-Directeur Général jusqu'au 31 décembre 2019, entraînant ainsi la perte pour ce dernier de tous les droits aléatoires à retraite supplémentaire validés depuis son arrivée au sein du groupe Carrefour, correspondant à une rente annuelle brute estimée à 200 594 euros.

Le Conseil d'administration du 3 avril 2020 a décidé de mettre en place, à compter du 1er janvier 2020, un nouveau régime à prestations définies conforme aux nouvelles dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale et dont les principales caractéristiques sont décrites en section 3.4.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

L'application du régime au Président-Directeur Général résulte d'une décision du Conseil d'administration, prise après avis du Comité des rémunérations. Ce nouveau régime permet l'attribution, sous conditions de performance, de droits à retraite supplémentaire, exprimés et garantis sous forme de rente annuelle. La liquidation des droits ne peut intervenir qu'à compter de 64 ans, à condition d'avoir fait liquider sa pension de retraite dans un régime obligatoire d'assurance vieillesse.

Les droits ont été calculés sur la rémunération de l'année 2023 (rémunération de référence), plafonnée à 60 fois le plafond annuel de la sécurité sociale. Pour la détermination de la rémunération de référence, ont uniquement été pris en compte la rémunération fixe annuelle et la rémunération variable versée, à l'exclusion de toute autre forme de rémunération directe ou indirecte.

L'acquisition des droits s'effectue sous réserve de l'atteinte de conditions de performance annuelles, basées sur quatre des critères servant à déterminer la part variable annuelle du Président-Directeur Général : les trois critères quantitatifs économiques – chiffre d'affaires, résultat opérationnel courant et *cash-flow* libre net – ainsi qu'un critère extra-financier de RSE (Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour).

Conformément aux taux annuels d'acquisition des droits à rente de ce régime, et sur la base de la performance atteinte sur chacun de ces critères (1), le Conseil d'administration du 13 mars 2024 a constaté une performance moyenne s'élevant à 135,4 %, soit une performance supérieure à 125 %, ouvrant ainsi droit à un taux d'acquisition des droits de 2,75 % pour le Président-Directeur Général au titre de 2023.

La rente annuelle brute acquise par le Président-Directeur Général au titre de 2023 s'élève ainsi à 72 587 euros, soit une rente cumulée s'élevant à 276 209 euros depuis la création du régime.

Les contributions versées à l'organisme assureur sont exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, en contrepartie du paiement d'une contribution patronale de 29,7 %.

Indemnité de départ

Le Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.

Engagement de non-concurrence

L'engagement de non-concurrence mis en place pour le Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, lors de sa prise de fonction a été modifié par le Conseil d'administration du 26 juillet 2018 afin de le mettre en conformité avec les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF, et approuvé par l'Assemblée Générale du 14 juin 2019.

Les modalités et conditions de cet engagement sont décrites en section 3.4.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Aucun montant n'est dû ou n'a été versé à ce titre en 2023.

Conformité de la rémunération totale à la politique de rémunération

Les éléments fixes, variables, exceptionnels et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Alexandre Bompard en raison de son mandat de Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2023 sont conformes à la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations.

La rémunération totale de Monsieur Alexandre Bompard s'inscrit dans la stratégie à long terme de la Société et permet l'alignement des intérêts du Président-Directeur Général avec l'intérêt social de la Société et des actionnaires.

La Société n'a fait aucun écart ou dérogation par rapport à la politique de rémunération.

Prise en compte du dernier vote de l'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale du 26 mai 2023 a approuvé les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 à Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général.

(1) Les performances respectives de ces critères au titre de la rémunération variable annuelle 2023 sont reportées en section 3.4.3.3.

Ratio d'équité et évolution des rémunérations

Conformément à l'article L. 22-10-9 I 6° et 7° du Code de commerce, le tableau ci-après présente les informations sur l'évolution de la rémunération du Président-Directeur Général et des salariés, ainsi que celles sur les ratios d'équité basés sur la rémunération moyenne et la rémunération médiane des salariés sur les cinq exercices les plus récents.

Les modalités du calcul ont été définies en prenant en compte les Lignes directrices sur les multiples de rémunération de l'AFEP-MEDEF.

Le périmètre pris en considération pour l'analyse a été étendu aux salariés de Carrefour Management travaillant au siège du Groupe en France.

	2019	2020	2021	2022	2023
Ratio rémunération moyenne des salariés	42	42	47	49	51
Ratio rémunération médiane des salariés	72	76	80	87	89
Évolution de la rémunération du Président-Directeur Général	5 %	4 %	6 %	7,7 %	6,6 %
Évolution de la rémunération moyenne des salariés	12 %	4 %	(6) %	3 %	1,6 %
Cash-flow libre net (en millions d'euros)	324	1 056	1 228	1 262	1 622
Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour	114 %	115 %	111 %	109 %	110 %

3.4.4 TABLEAUX SUR LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

Les tableaux récapitulatifs des rémunérations des mandataires sociaux exécutifs au cours de l'exercice sont produits en section 3.4.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Rémunérations allouées à raison du mandat d'Administrateur

Tableau produit en section 3.4.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du Groupe

Néant.

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social exécutif

Néant.

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du Groupe

Voir la section 8.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif

Voir la section 8.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Information historique sur les options de souscription ou d'achat

Néant.

Récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social exécutif

Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Plan concerné	Exercice 2022	Exercice 2023
Monsieur Alexandre Bompard Président-Directeur Général	Plan de rémunération en numéraire	NA	NA

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire (1)		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions (1)		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence (1) (2)	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Monsieur Alexandre Bompard Président-Directeur Général		X	X			X	X	

(1) Ces éléments de rémunération sont détaillés aux sections 3.4.3.1 et 3.4.3.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

(2) Le Président-Directeur Général peut, en contrepartie de son engagement de non-concurrence, percevoir une indemnité de non-concurrence égale à 12 mois de rémunération fixe et variable annuelle maximale. Cet engagement de non-concurrence est décrit en section 3.4.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

3.5 Règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF

Conformément à la règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF, la Société indique ci-après les dispositions de ce Code ayant été écartées au titre de l'exercice 2023 :

Recommandations du Code AFEP-MEDEF	Pratique et explications du Groupe
L'ancienneté du mandat d'un Administrateur est un critère à analyser par le Comité et le Conseil pour déterminer de l'indépendance d'un Administrateur (Article 9.5.6 du Code)	Sur recommandation du Comité de gouvernance, le Conseil d'administration a examiné avec une attention particulière la situation de Monsieur Charles Edelstenne. En effet, Monsieur Charles Edelstenne, dont le mandat a été renouvelé lors de l'Assemblée Générale 2022, avait dépassé, en juillet 2020, l'ancienneté maximum de 12 ans recommandée par le Code AFEP-MEDEF. À cet effet, le Conseil a notamment pris en compte la personnalité, l'expérience professionnelle et l'objectivité dont Monsieur Charles Edelstenne a toujours fait preuve lors des réunions du Conseil d'administration, son sens critique et sa capacité à formuler un jugement équilibré en toutes circonstances, notamment vis-à-vis de la Direction Générale. Le Conseil d'administration a également tenu compte du changement d'équipe dirigeante intervenu en 2017. Des liens privilégiés avec l'équipe actuelle n'ont ainsi pas pu se construire en raison de la durée du mandat. Monsieur Charles Edelstenne dispose de qualités et d'une connaissance du Groupe qui sont indispensables dans un contexte de renouvellement profond de la composition du Conseil depuis 2018 et de réduction de sa taille et qui constituent des atouts majeurs pour les décisions stratégiques du Conseil d'administration. Compte tenu de ces éléments d'appréciation, le Conseil d'administration a ainsi estimé que le critère de la durée de mandat, défini par le Code AFEP-MEDEF parmi cinq autres critères, n'était pas en soi suffisant pour que Monsieur Charles Edelstenne perde automatiquement la qualité d'Administrateur indépendant et a considéré qu'aucun autre élément ne faisait obstacle à l'exercice de son mandat en toute indépendance.

3.6 Opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les actions de la Société

En application des dispositions de l'article 223-26 du règlement général de l'AMF, nous vous informons des opérations réalisées au cours de l'exercice 2023 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)*
27/02/2023	Alexandre Bompard	Administrateur et Président-Directeur Général	Livraison du plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2020 (Plan LTI 2020)	Actions	N/A	N/A
27/02/2023	Matthieu Malige	Directeur Exécutif Finances et Gestion	Livraison du plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2020 (Plan LTI 2020)	Actions	N/A	N/A
27/04/2023	Matthieu Malige	Directeur Exécutif Finances et Gestion	Cession	Actions	19,00	285 000
16/11/2023	Peninsula Europe SA.	Personne morale liée à Abilio Dos Santos Diniz, Administrateur	Avenant à un financement structuré	Actions	N/A	N/A
22/11/2023	Alexandre Bompard	Président-Directeur Général	Cession	Actions	17,1757	343 514
23/11/2023	Peninsula Europe SA.	Personne morale liée à Abilio Dos Santos Diniz, Administrateur	Avenant à un financement structuré	Actions	N/A	N/A

3.7 Conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce

PROCÉDURE D'ÉVALUATION DES CONVENTIONS COURANTES ET RÉGLEMENTÉES

Le Conseil d'administration a adopté une charte interne au Groupe permettant de qualifier les conventions à soumettre à la procédure des conventions réglementées et ainsi de les distinguer des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales.

Cette charte prévoit, outre un rappel du cadre réglementaire applicable aux différentes conventions susceptibles d'être conclues, une procédure d'évaluation régulière par la Société des conditions de conclusion des conventions courantes conclues au sein du Groupe, les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participant pas à son évaluation.

CONVENTIONS VISÉES AUX ARTICLES L. 225-38 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE

Aucune nouvelle convention n'a fait l'objet d'une autorisation du Conseil d'administration au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

Par ailleurs, aucune convention conclue et autorisée au cours d'exercices antérieurs n'a vu son exécution poursuivie au cours de l'exercice 2023.

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023

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 réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé, à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée Générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Les Commissaires aux comptes

Courbevoie et Paris-La Défense, le 27 mars 2024

MAZARS
Jérôme de PASTORS
Marc BIASIBETTI

DELOITTE & ASSOCIÉS
Bertrand BOISSELIER
Olivier BROISSAND

4

GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

4.1 Gestion des risques 266

4.1.1 Le dispositif de prévention et de gestion des risques 266
4.1.2 Les principaux risques 267
4.1.3 Assurances 283

4.2 Dispositif de contrôle interne 284

4.2.1 Définition et objectifs du dispositif de contrôle interne 284
4.2.2 Organisation et acteurs du Contrôle interne 285
4.2.3 Dispositif de surveillance 290
4.2.4 Dispositif de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière 291

4.3 Procédures judiciaires et d'arbitrage 294

4.3.1 Procédures dans le cadre des activités courantes du Groupe 294
4.3.2 Autres procédures 294

4.1 Gestion des risques

Dans un environnement en évolution permanente, la gestion des risques constitue un élément essentiel pour assurer la pérennité des activités du Groupe. Un risque représente l'éventualité qu'un événement puisse survenir et affecter par ses conséquences la stratégie, les actifs, la réputation, ainsi que l'environnement et les parties prenantes de Carrefour (ex. : collaborateurs, clients, fournisseurs, collectivité).

La Direction risques Groupe est chargée de l'animation du dispositif de gestion des risques. Ce dispositif est basé sur l'identification, l'évaluation, l'analyse et le traitement des risques du Groupe. Il permet la mise en œuvre des actions préventives ou correctives nécessaires pour préserver la valeur et la réputation du Groupe (4.1.1).

Les 13 principaux risques du Groupe en 2023 sont présentés au sein du présent Document d'Enregistrement Universel conformément aux exigences du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen (4.1.2).

Pour garantir une couverture optimale de ces risques, le Groupe met également en place des solutions de transfert des risques au marché de l'assurance (4.1.3).

4.1.1 LE DISPOSITIF DE PRÉVENTION ET DE GESTION DES RISQUES

Il vise principalement à protéger les actifs et la réputation de Carrefour, en fournissant à la Direction Générale du Groupe une vision objective des principales menaces et opportunités pour accompagner la prise de décision et le pilotage de l'activité.

Le dispositif de prévention et de gestion des risques de Carrefour a été établi notamment selon les standards internationaux de référence en la matière, tels que ceux du COSO (Committee Of Sponsoring Organizations), de l'Autorité des marchés financiers ainsi que selon la norme de gestion des risques ISO 31000.

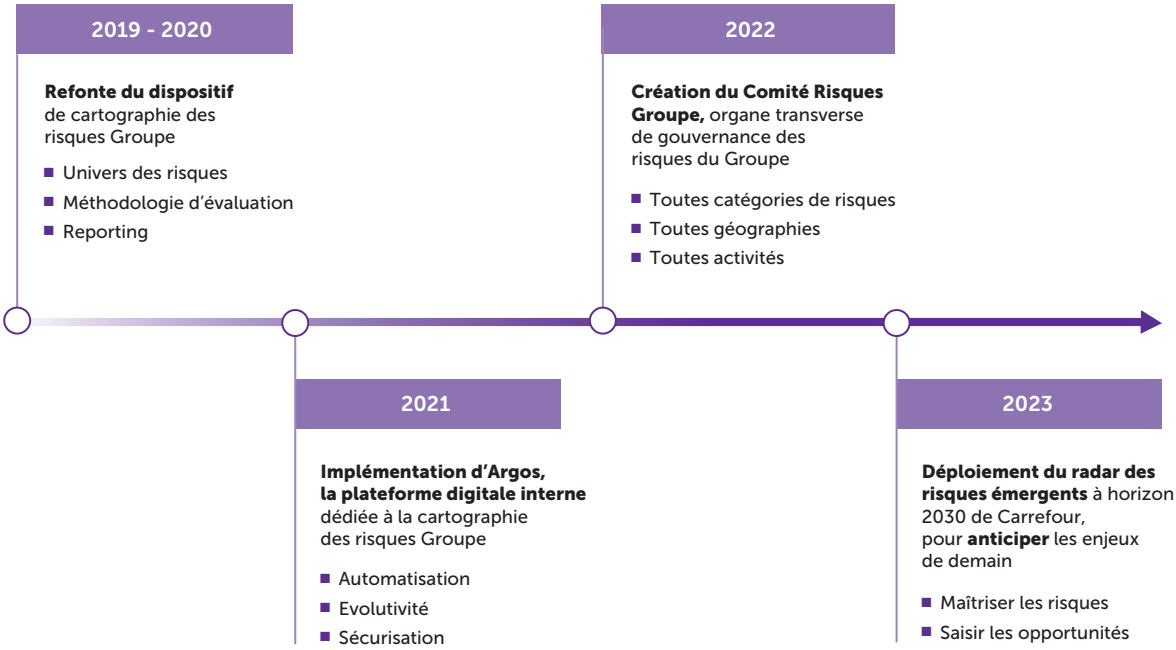
Son objectif consiste également à fédérer les collaborateurs autour d'une culture de gestion des risques et d'une vision commune des risques majeurs.

Les Directions exécutives des principales entités opérationnelles (dont les pays) procèdent à :

- la veille réglementaire et la prise en compte des impacts potentiels ;
- la mise en place des mesures d'atténuation de l'occurrence et des impacts des risques ;
- la gestion des incidents et la mise en place d'actions correctives ;
- l'information de la Direction Générale et des Directions fonctionnelles Groupe en cas d'événements significatifs.

Les Directions fonctionnelles Groupe sont responsables de la définition et de la communication des règles applicables à leur fonction en matière de gestion des risques. Elles accompagnent les entités opérationnelles dans la mise en œuvre de ces règles pour une gestion optimale de l'activité.

La Direction risques Groupe réalise une cartographie annuelle des risques en interrogeant les Directions des principales entités opérationnelles pour en évaluer la criticité nette et consolider les plans d'action associés. Par ailleurs, elle réalise des études centrées sur certains risques et accompagne les Directions fonctionnelles Groupe dans la réalisation de leur cartographie des risques.



4.1.2 LES PRINCIPAUX RISQUES

Méthodologie

La Direction risques Groupe a procédé, avec l'aide des Directions des principales entités opérationnelles et l'ensemble des Directions fonctionnelles Groupe, à l'enrichissement du référentiel des risques, puis à l'évaluation de 56 risques (intégrant les enjeux ESG) susceptibles d'affecter les activités ou la performance du Groupe. Cette évaluation est réalisée sur Argos, une plateforme digitale dédiée lancée en 2021.

Pour chaque risque, il est demandé :

- de décrire les événements passés et redoutés associés ;
- d'évaluer selon une échelle de notation définie au niveau du Groupe :
  - l'impact financier probable (hors assurances),
  - l'impact de réputation (télévision, journaux, réseaux sociaux, etc.),
  - la fréquence de matérialisation,
  - la capacité de maîtrise et les mesures mises en place pour détecter, prévenir et réduire l'impact et la fréquence du risque ;
- d'identifier les plans d'action existants ou à mettre en place.

Après revue des évaluations par les Directions des entités opérationnelles, la cartographie des principaux risques du Groupe a été présentée en Comité Exécutif Groupe, en Comité d'audit ainsi qu'au nouveau Comité Risques Groupe. Créé fin 2022, le Comité Risques Groupe est l'organe exécutif transverse de gouvernance des risques interne à Carrefour. Placé sous l'égide du Secrétariat général Groupe, il réunit 6 membres du Comité Exécutif Groupe, ainsi que des Directeurs fonctionnels Groupe (Audit interne et Risques, Juridique, Contrôle Interne, Assurances et Sécurité).

Il en ressort 13 principaux risques susceptibles, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, d'affecter l'activité, la situation financière, la réputation, les résultats ou les perspectives du Groupe. Conformément aux dispositions de l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, ces 13 principaux risques sont présentés au sein de 3 catégories :

- environnement économique, politique et social ;
- gouvernance, lois et réglementations ;
- opérations.

Dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques décrite ci-dessus, ces risques sont hiérarchisés et présentés au sein du présent Document d'Enregistrement Universel par ordre décroissant d'importance (au sein de chaque catégorie, sans hiérarchie entre les catégories), en fonction de 3 indices nets (*i.e.*, indice brut mitigé par la prise en compte de l'efficacité du contrôle) :

- l'impact financier net ;
- l'impact de réputation net ;
- la fréquence nette.

Afin de garantir la comparabilité des résultats, la méthodologie de calcul de l'indice net demeure identique à celle employée précédemment.

Les impacts du changement climatique sur le Groupe et ses activités sont captés au sein de différents risques de la cartographie, dont certains figurent dans ce chapitre : ils sont indiqués par le symbole « ♣ » dans le tableau ci-dessous.

D'autres ne sont pas présentés (ex. : événements climatiques extrêmes, chaîne de valeur des matières premières) car ils ne font pas partie des risques majeurs du Groupe.

En effet, certains risques, analysés dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques du Groupe mais ne répondant pas aux critères de matérialité et de spécificité retenus conformément à l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, devant toutefois être présentés dans le cadre de la DPEF ou du rapport de gestion, figurent respectivement aux chapitres 2 (2.1.1.2) et 6 (note 14.7 aux comptes consolidés pour l'exercice 2023) du présent Document d'Enregistrement Universel.

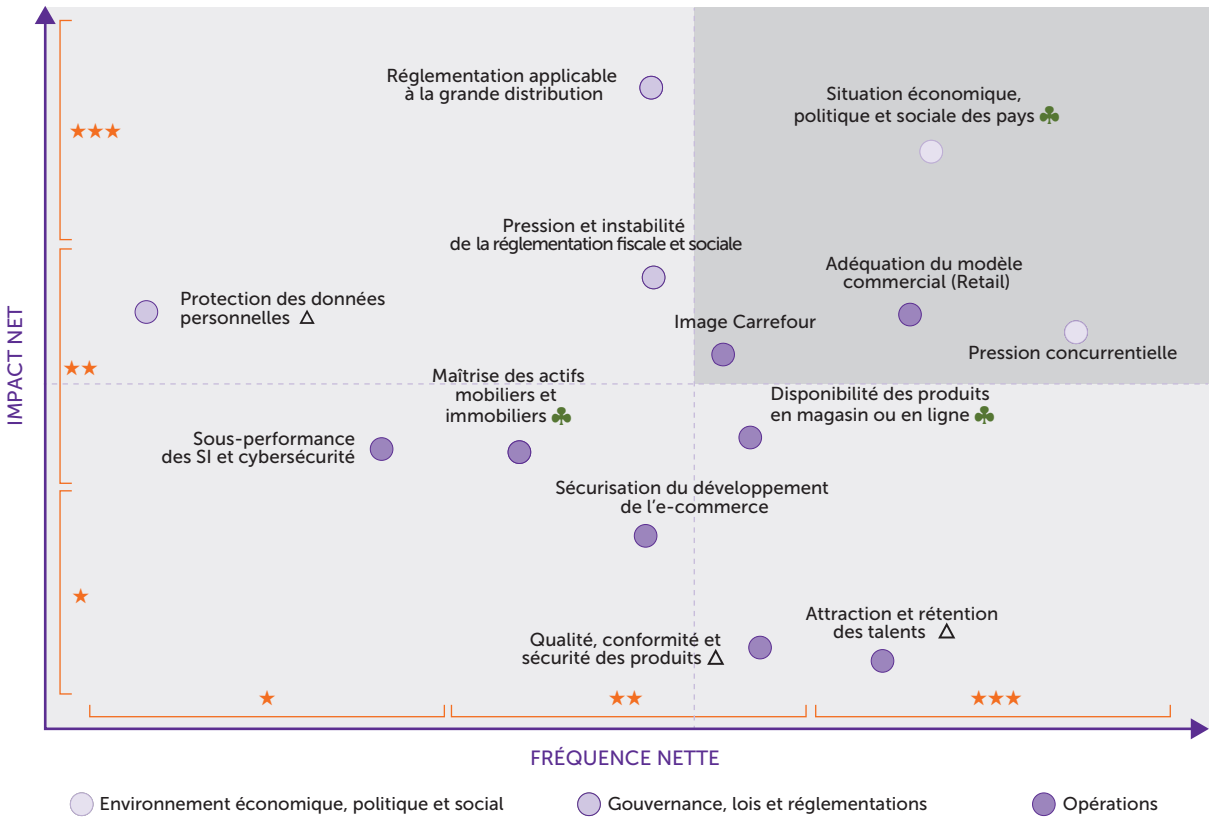
Le tableau et la cartographie ci-dessous présentent les 13 principaux risques retenus, ainsi que leur évolution par rapport à la cartographie des risques 2022. Les risques extra-financiers de la DPEF (voir chapitre 2 du présent Document d'Enregistrement Universel) s'inscrivant dans cette matrice sont identifiés par le symbole « Δ ».

Catégorie	Risque	Évol. vs. 2022	Impact Financier	Impact Réputation	Probabilité Nette
Environnement économique, politique et social	Situation économique, politique et sociale des pays ♣	↗	★★★	★★	★★★
	Pression concurrentielle	↗	★★★	★	★★★
Gouvernance, lois et réglementations	Réglementation applicable à la grande distribution	↗	★★★	★★★	★★
	Pression et instabilité de la réglementation fiscale et sociale	↗	★★	★★★	★★
	Protection des données personnelles Δ	~	★	★★★	★
Opérations	Adéquation du modèle commercial (Retail)	~	★★	★★	★★★
	Disponibilité des produits en magasin ou en ligne ♣	~	★★	★★	★★
	Image Carrefour	↘	★	★★★	★★
	Maîtrise des actifs mobiliers et immobiliers ♣	↗	★★★	★	★★
	Sécurisation du développement de l'e-commerce	~	★	★★	★★
	Attraction et rétention des talents Δ	~	★	★	★★★
	Sous-performance des SI et cybersécurité	~	★★	★	★
	Qualité, conformité et sécurité des produits Δ	~	★	★★	★★

★ Modéré ★★ Élevé ★★★ Fort ↗ Augmentation ~ Stable ↘ Baisse

♣ Exposition accrue au changement climatique

Δ Risque DPEF extra-financier


Réglementation applicable à la grande distribution
Situation économique, politique et sociale des pays ♣
Pression et instabilité de la réglementation fiscale et sociale
Adéquation du modèle commercial (Retail)
Protection des données personnelles △
Image Carrefour
Pression concurrentielle
Maîtrise des actifs mobiliers et immobiliers ♣
Disponibilité des produits en magasin ou en ligne ♣
Sous-performance des SI et cybersécurité
Sécurisation du développement de l'e-commerce
Attraction et rétention des talents △
Qualité, conformité et sécurité des produits △
★★★
★★
★
★
★★
★★★
IMPACT NET
FRÉQUENCE NETTE
Environnement économique, politique et social
Gouvernance, lois et réglementations
Opérations

Situation économique, politique et sociale des pays ♣

Préserver le pouvoir d'achat des consommateurs et la rentabilité du Groupe face une inflation en décélération mais toujours élevée

Description du risque :

La situation économique dans les pays où opère le Groupe influe significativement sur sa base de coûts (achats marchands, achats non marchands et salaires des collaborateurs) et la demande des ménages (niveau des dépenses et habitudes d'achat). Une dégradation de l'environnement macroéconomique (récession, chômage, inflation, dévaluation monétaire, etc.) au sein duquel évolue le Groupe est susceptible d'impacter négativement ses activités et ses résultats.

L'environnement économique mondial en 2023 a connu un ralentissement qui pourrait se prolonger en 2024 selon les projections du FMI [(1)]. Une conjonction de facteurs explicatifs peut être évoquée, en particulier la guerre en Ukraine, la crise énergétique et les hausses généralisées des taux directeurs pour contenir l'inflation.

En effet, l'inflation mondiale demeure élevée (6,9 % en 2023 vs 8,7 % en 2022) (1) et supérieure aux prévisions des banques centrales, malgré une décélération par rapport aux niveaux inédits de 2022. On observe cependant une hétérogénéité dans les géographies du Groupe, notamment au Brésil où la tendance est désormais déflationniste ou l'Argentine qui demeure en situation d'hyperinflation. Ces situations pourraient perdurer dans les années à venir, en particulier selon l'évolution du contexte géopolitique, sanitaire et climatique dans le monde. La transition écologique et énergétique vers la neutralité carbone pourrait également alimenter la pression inflationniste.

L'inflation se traduit par une baisse du pouvoir d'achat des consommateurs à laquelle la grande distribution doit s'adapter. Afin de préserver le pouvoir d'achat de ses clients, l'un des objectifs pour le Groupe consiste à optimiser ses coûts et leur répercussion sur les prix de vente.

Les tensions inflationnistes pourraient également impacter l'activité des Services Financiers Carrefour, en raison de la hausse combinée de l'insolvabilité des clients (impayés) et du coût du financement (augmentation des taux directeurs non compensée par celle du taux d'usure).

L'inflation peut cependant représenter une opportunité pour le Groupe de s'adapter et d'apporter des solutions innovantes pour gagner en efficacité et encourager des comportements plus vertueux (ex. : transfert des catalogues papier vers le digital, plan de sobriété énergétique), avec un impact positif à long terme. Un savoir-faire acquis dans l'anticipation et la maîtrise de l'inflation (ex. : Argentine) peut également constituer un avantage compétitif.

Le climat politique et social des pays pourrait également se dégrader et entraîner l'émergence de mouvements politiques et sociaux pouvant peser sur le climat des affaires. Des tensions sociales pourraient notamment survenir en raison de la pression sur les salaires exercée à la fois par l'inflation et les difficultés de recrutement dans un marché du travail tendu.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une sensibilité accrue des consommateurs au prix voire un transfert des achats vers les produits d'entrée de gamme ou vers des modèles discount, dans un contexte de baisse du pouvoir d'achat ;
- une baisse de la consommation, entraînant une dégradation du chiffre d'affaires ;
- une détérioration de la profitabilité, en raison de la hausse des coûts d'achat et des salaires des collaborateurs ;
- une dégradation de l'image prix, en cas de décalage des actions prix par rapport à la concurrence ;
- des évolutions défavorables du cadre législatif et réglementaire, telles que le gel des prix des produits de première nécessité (ex. : Argentine) ;
- un risque sur la traduction comptable des résultats de certains pays en euros, lié principalement à une dépréciation de la monnaie fonctionnelle dans ces pays (notamment en Argentine) ;
- une dégradation du climat social et des affaires.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- le partage des bonnes pratiques en matière de gestion de l'inflation ;
- la veille sur l'évolution des coûts des achats marchands et non marchands ;
- la (re)négociation tarifaire avec les fournisseurs ;
- la massification des achats, notamment au niveau européen ;
- la recherche d'approvisionnements alternatifs et d'achats d'opportunité ;
- le monitoring des politiques tarifaires de la concurrence ;
- la prise en compte anticipée de l'inflation dans l'élaboration des budgets ;
- les plans d'économie (incluant des économies d'énergie) ;
- le travail sur l'équation prix-promo-fidélité, en particulier avec l'optimisation de la promotion et le focus sur les produits à marque Carrefour et les produits premier prix ;
- un ensemble de mesures en faveur du pouvoir d'achat (ex. : Panier anti-inflation – 200 produits au prix moyen de 2 euros en France) ;
- l'accélération du déploiement du format Supeco, essentiellement en Espagne, la poursuite de l'expansion du format *cash & carry* Atacadão au Brésil, avec également le lancement d'un pilote en France prévu en 2024 ;
- l'adaptation des conditions d'octroi des crédits à la consommation ;
- un suivi de l'évolution de la conjoncture et des perspectives économiques dans les pays d'implantation, notamment dans le cadre des revues de performance et en vue de la définition et l'actualisation des plans stratégiques ;
- un dispositif de veille globale ainsi qu'une cartographie des risques des pays les plus exposés prenant en compte de nombreux indicateurs, avec une mise à jour régulière et un suivi dans une logique prospective.

Ces différents outils permettent d'accompagner la prise de décision dans le cadre du développement international du Groupe.

(1) FMI, Perspectives de l'économie mondiale, octobre 2023.

Pression concurrentielle

Proposer une alimentation de qualité et accessible à tous comme levier de différenciation

Description du risque :

Les acteurs de la grande distribution sont soumis à une forte intensité concurrentielle. Le secteur est particulièrement exposé aux évolutions des comportements des consommateurs dans un contexte de mutations technologiques et de forte inflation qui renforce la tension sur le pouvoir d'achat au niveau mondial. Il connaît une situation de saturation en Europe, en particulier en France, et se caractérise par des marges contraintes.

L'intensité concurrentielle du marché de la grande distribution s'exprime par :
- un marché historiquement très concurrentiel sur les prix ;
- des acteurs traditionnels, venant du commerce physique (y compris les spécialistes en produits frais ou bio) qui élargissent leur empreinte au e-commerce (*via* le *Drive*, la livraison à domicile, le *click & collect*) ; certains acteurs comme Carrefour apportent désormais une réponse omnicanale comme élément de différenciation ;
- des enseignes purement digitales, venant concurrencer les acteurs historiques, par une offre innovante de produits et de services, en établissant de plus en plus souvent une présence physique, en particulier *via* des partenariats ou des rachats.

La franchise représentant un axe clé de développement du Groupe, l'enjeu repose sur la construction d'un modèle de franchise qui assure une répartition équilibrée de la valeur créée entre les acteurs. En outre, une pression concurrentielle peut être exercée par les différentes enseignes pour recruter les meilleurs candidats franchisés.

Face à cette pression concurrentielle, la réponse de Carrefour s'articule autour de son engagement à proposer des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une dégradation de l'image prix face à une compétition agressive ;
- une baisse du taux de nourriture de l'enseigne chez les clients (part de marché de l'enseigne chez les clients) ;
- une détérioration de l'image en termes d'adéquation de l'offre de produits et de services ;
- une baisse de l'attractivité de l'enseigne auprès des franchisés (actuels ou potentiels) ;
- une baisse des parts de marché ;
- une baisse du chiffre d'affaires.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- des objectifs centrés sur la satisfaction clients, en particulier *via* le *Net Promoter Score*® et un soin apporté à l'excellence opérationnelle ;
- une adaptation permanente de l'équation prix-promo-fidélité, avec des investissements prix en particulier dans les produits à marque Carrefour et une amélioration de l'efficacité des promotions, favorisée par une meilleure maîtrise des coûts ;
- l'accélération du déploiement du concept Supeco, essentiellement en Espagne ;
- l'ouverture du premier magasin Atacadão pilote en France prévue en 2024 ;
- la consolidation de la part de marché du Groupe dans ses pays clés : acquisition en France des enseignes Cora et Match, acquisition en Espagne de 47 supermarchés et magasins de proximité SuperCor et reprise en Roumanie des activités de Cora ;
- lancement en France de magasins Potager City, enseigne de primeur frais de proximité ;
- le déploiement de la méthode Maxi en hypermarché et en supermarché, qui recentre les magasins sur les besoins clés de leurs clients en fonction de chaque zone de chalandise, avec une offre alimentaire adaptée et simplifiée et une offre non-alimentaire massifiée et plus lisible ;
- l'enrichissement de l'offre premier prix, en particulier avec la gamme « SIMPL » ainsi que le déploiement du concept « *In & Out* » ciblant une clientèle à la recherche de bonnes affaires ;
- le gel des prix sur les produits basiques dans plusieurs pays ;
- la poursuite des engagements fixés en matière de transition alimentaire à travers le programme global « Act for Food » ;
- la poursuite de l'accélération du développement de l'e-commerce et de l'omnicanalité ;
- l'amélioration des processus de recrutement (ex. : digitalisation, garanties financières) et de l'accompagnement des franchisés.

Réglementation applicable à la grande distribution

S'adapter au renforcement des réglementations locales

Description du risque :

Les activités du Groupe s'inscrivent dans un cadre législatif et réglementaire visant à concilier les impératifs de la liberté du commerce avec des objectifs de protection du libre jeu de la concurrence (droit de la concurrence et droit des pratiques restrictives de concurrence) et de protection des consommateurs (droit de la consommation).

Ce cadre est particulièrement contraignant en Europe, où le Groupe opère en France, Belgique, Espagne, Italie, Pologne et Roumanie. Ce corpus législatif s'impose également aux différentes structures de négociations mutualisées. Ces pratiques commerciales y sont de plus en plus encadrées, en particulier par la directive européenne sur les pratiques commerciales déloyales (*Unfair Trading Practices* – 2019) entre les professionnels du secteur agro-alimentaire. La transposition et la mise en œuvre de cette directive impliquent des adaptations du cadre réglementaire existant dans les différents pays (ex. : en Roumanie).

C'est le cas en particulier en France où les lois « EGalim » (2018) et « EGalim 2 » (2021) visent à promouvoir l'équilibre des relations commerciales avec le secteur agricole et une alimentation saine et durable. Renforçant le volet initial « EGalim », « EGalim 2 » porte principalement sur une meilleure prise en compte des coûts de production des agriculteurs. Entrée en vigueur en avril 2023, la loi dite « EGalim 3 » étend le périmètre des restrictions définies par « EGalim 2 » et en renforce certains mécanismes déjà en vigueur.

Le risque de non-respect du corpus législatif et réglementaire est susceptible de se manifester, notamment au travers :
- de pratiques anticoncurrentielles, telles que des ententes avec des concurrents ou avec des fournisseurs, qui fausseraient le libre jeu de la concurrence ;
- de pratiques restrictives de concurrence, telles que des négociations financières avec des fournisseurs sans contrepartie, ou avec une contrepartie disproportionnée (créant un déséquilibre significatif dans les droits ou obligations des parties), ou *via* la rupture brutale des relations commerciales ;
- de pratiques commerciales déloyales ou trompeuses, telles que la publicité déloyale ou mensongère.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- des sanctions financières, en cas de pratiques anticoncurrentielles ;
- des sanctions financières, en cas de pratiques restrictives de concurrence ;
- des sanctions pénales et financières, en cas de pratiques commerciales déloyales ou trompeuses ;
- une réduction de la marge de négociation avec les fournisseurs ;
- une dégradation de l'image du Groupe.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- l'adoption d'un cadre de procédures et de règles encadrant strictement chaque pratique (achats, ristournes, gestion des promotions, *pricing*, etc.) ;
- des sessions régulières de formation et de sensibilisation des collaborateurs à la réglementation applicable au secteur de la grande distribution (avec un élargissement du périmètre des fonctions ciblées par ces formations) ;
- une veille juridique et un suivi des obligations ;
- la prise en compte des évolutions réglementaires dans la conduite des opérations, en particulier dans la gestion de l'équation prix-promotion-fidélité (ex. : politique de réduction des prix et animation du programme de fidélité).

Pression et instabilité de la réglementation fiscale et sociale

Préserver son équilibre économique dans un contexte économique et social instable

Description du risque :

Les activités du Groupe en font un contributeur important aux recettes fiscales et sociales des pays au sein desquels il opère.

Le Groupe est confronté à un nombre très élevé d'impôts et de taxes, notamment :
- en France, avec près de 80 taxes et un poids élevé des impôts de production et des cotisations sociales ;
- au Brésil, avec des régimes fiscaux complexes incluant la taxe sur la distribution des biens et la prestation de services (ICMS) et les contributions fédérales relatives au programme d'intégration sociale et au financement de la sécurité sociale (Pis-Cofins). Le Congrès Brésilien a néanmoins approuvé une réforme fiscale le 15 décembre 2023 visant à simplifier son système d'impôts sur la consommation en créant deux taxes sur la valeur ajoutée (TVA), une contribution fédérale (CBS) et une contribution locale (IBS), remplaçant les 5 impôts précédents (IPI, ISS, ICMS, PIS, Cofins). Cette réforme sera applicable dès 2026 avec une période de transition s'étalant jusque 2033.

L'instabilité des régimes fiscal et social dans certains pays fait peser des risques et des incertitudes sur les activités du Groupe dans certaines géographies. Le Groupe pourrait connaître des difficultés dans la gestion et l'anticipation de l'évolution des lois fiscales et sociales auxquelles il est soumis.

En pratique, la dégradation de la situation économique pourrait inciter les États à rechercher de nouvelles recettes fiscales et sociales pour combler les déficits publics.

Plus précisément, les risques liés à la réglementation fiscale pourraient notamment se matérialiser du fait de :
- l'accroissement de la pression fiscale pesant sur les entreprises du fait du ralentissement de l'activité économique ;
- l'accroissement des obligations déclaratives (ex. : *e-invoicing* et *e-reporting* en France à compter de juillet 2024) ;
- la complexité et les évolutions des systèmes fiscaux, en particulier au Brésil.

Une pression accrue de la réglementation sociale sur Carrefour pourrait se matérialiser par une hausse :
- du salaire minimum ;
- des charges sociales.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

Une mauvaise anticipation ou appréciation des évolutions de l'environnement fiscal et social pourrait peser sur la performance financière du Groupe, ainsi que sur ses activités. Elle pourrait également entraver la continuité des opérations dans certaines régions.

Les principaux impacts de la matérialisation de ce risque pourraient être :
- une dégradation de l'attractivité et de la compétitivité, en particulier *via* l'image prix, dans le cas d'une répercussion proportionnelle à la hausse des charges sur le prix de vente ;
- une baisse de la profitabilité, en lien avec l'augmentation des charges fiscales et sociales, dans le cas d'une répercussion insuffisante sur le prix de vente ;
- une dégradation de l'image du Groupe ;
- une possible remise en cause du maintien des activités du Groupe dans certains pays ;
- des sanctions en cas d'une mauvaise application ou interprétation de la législation en vigueur.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

Afin d'atténuer ce risque, le suivi et la prise en compte des évolutions réglementaires sont assurés par les Directions fonctionnelles concernées, notamment par :
- la Direction financière, en particulier la Direction fiscalité, s'agissant des évolutions réglementaires en matière fiscale ;
- les Directions juridiques et les Directions ressources humaines, s'agissant des évolutions réglementaires en matière sociale.

Les mesures suivantes ont également été implémentées :
- une veille continue et une cartographie des changements fiscaux et sociaux dans chaque pays, en particulier concernant la réforme fiscale en discussion au Congrès brésilien ;
- la formation des collaborateurs aux différentes réformes, avec la nomination d'experts dédiés si nécessaire ;
- un plan de digitalisation des outils et de centralisation des données (ex. : processus, bases de données) ;
- la défense des intérêts du Groupe auprès des autorités compétentes (ex. : Gouvernement, Chambre de Commerce) ;
- l'analyse des risques fiscaux et sociaux afin d'enregistrer des provisions adaptées ;
- une discipline opérationnelle visant à maîtriser la structure des coûts afin de limiter la répercussion des nouvelles charges fiscales et sociales sur les prix de vente.

Protection des données personnelles Δ

Pérenniser et renforcer le dispositif de contrôle

Description du risque :

La protection des données personnelles est régie par des législations telles que le « règlement général sur la Protection des Données personnelles » (RGPD), en vigueur depuis le 25 mai 2018 dans l'Union européenne en complément des législations nationales, parmi lesquelles la « Loi Générale sur la Protection des Données » (LGPD, entrée en vigueur au Brésil le 18 septembre 2020).

Ces règlements instaurent un cadre juridique pour la protection des données personnelles, avec un renforcement des droits des citoyens, de nouvelles obligations pour les entreprises en la matière et une augmentation des sanctions pécuniaires.

Le Groupe a adapté son organisation et ses processus, notamment par la création d'une Direction juridique dédiée à la protection des données personnelles (DPO) au siège et dans les opérations. Compte tenu du grand nombre de données collectées et gérées concernant ses clients, collaborateurs et fournisseurs, de l'évolution constante des réglementations applicables, de la multiplication et de la complexité des solutions et des systèmes d'information utilisés et de son engagement dans le digital, le Groupe pourrait ne pas être toujours parfaitement en conformité avec l'ensemble des textes applicables.

Les cas de non-conformité à cette réglementation pourraient être les suivants :
- le détournement d'usage des données personnelles au regard des finalités exposées aux personnes concernées lors de leur collecte (*i.e.* usage illicite) ;
- le recours à des solutions et des partenaires qui ne présentent pas toutes les garanties nécessaires de protection des données personnelles ;
- un défaut dans la conception de projets impliquant des traitements de données personnelles (*privacy by design*) ou de mise en œuvre des recommandations idoines ;
- l'impossibilité ou la difficulté pour les personnes concernées d'exercer leurs droits sur leurs données personnelles (ex. : droit à l'oubli, d'accès, portabilité) ;
- le défaut d'information des personnes concernées, de manière claire et concise, notamment sur la durée de conservation des données, l'existence de profilage, leurs droits et voies de recours disponibles ;
- l'absence de sécurisation des données personnelles ou de notification de leur violation aux autorités de contrôle et aux personnes concernées.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

Ce risque est susceptible d'entraîner trois types de conséquences :
- financières : des sanctions financières (jusqu'à 4 % du chiffre d'affaires Groupe), des investissements imposés par les autorités pour remédier à toute non-conformité constatée ou la mise en cause de la responsabilité financière du Groupe par ses partenaires voire par les personnes concernées ;
- sur la réputation : désengagement des clients, des salariés ou des partenaires s'ils considèrent que le Groupe ne respecte pas la réglementation et que cela leur a causé un préjudice ;
- opérationnelles : l'impossibilité de fournir les produits et les services en cas d'atteinte à la disponibilité des données personnelles (ex. : effacement accidentel, attaque extérieure).

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

Afin d'atténuer l'impact de ce risque, le Groupe met l'accent sur les actions suivantes :
- le suivi et le renforcement du dispositif de conformité Groupe avec l'appui des Directions concernées dans chaque pays ;
- la coordination de ce dispositif par le Délégué à la Protection des Données (DPO) Groupe et ses équipes ;
- la formation et la sensibilisation des collaborateurs à la protection des données personnelles (avec le développement d'*e-learning* pour assurer la continuité des formations et un élargissement des fonctions ciblées) ;
- la rédaction et le partage d'une *Group Privacy Policy* ;
- la conduite de contrôles de deuxième et troisième niveaux.

Adéquation du modèle commercial (Retail)

Répondre aux attentes des clients Carrefour et anticiper les évolutions des modes de consommation

Description du risque :

Les pressions induites par le contexte macroéconomique sur le pouvoir d'achat des clients et la concurrence accentuent les défis auxquels le Groupe fait face dans la définition et l'adaptation de son modèle commercial. L'offre du Groupe pourrait s'avérer inadéquate dans les domaines suivants :

- l'équation prix-promo-fidélité : le niveau de prix, les promotions et la générosité du programme de fidélité pour recruter et fidéliser les clients en préservant leur pouvoir d'achat, en particulier grâce au développement de l'offre de produits à marque Carrefour – principal levier de l'image prix ;
- la cohérence de l'offre commerciale (produits et services proposés) avec les attentes clients en matière de RSE comme facteur différenciant dans un environnement très concurrentiel ;
- l'équilibre entre les différents canaux de distribution, à la fois digitaux et physiques (hypermarché, supermarché, magasin de proximité et *cash & carry*), au regard des modes de consommation des différents pays.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- les difficultés à acquérir et fidéliser des clients ;
- la dégradation de l'image prix ;
- la baisse de fréquentation des magasins ;
- la baisse du taux de nourriture de l'enseigne chez les clients (part de marché de l'enseigne dans les dépenses des clients) ;
- la perte de parts de marché ;
- la détérioration de la rentabilité.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- le suivi et l'analyse des parts de marché par format, des indices prix, de la concurrence et de l'évolution des attentes des consommateurs ;
- l'adaptation de l'offre à la zone de chalandise de manière plus ciblée ;
- le déploiement de la méthode Maxi en hypermarché et en supermarché, qui recentre les magasins sur les besoins clés de leurs clients en fonction de chaque zone de chalandise, avec une offre alimentaire adaptée et simplifiée et une offre non-alimentaire massifiée et plus lisible ;
- l'accélération du déploiement du format Supeco essentiellement en Espagne, la poursuite du développement du format *cash & carry* Atacadão au Brésil au travers de la conversion des anciens magasins BIG et en France avec l'ouverture du premier magasin Atacadão pilote prévue en 2024 ;
- l'accélération des mesures de réduction des emballages plastiques et de lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- la veille sur les opportunités de croissance externe permettant d'améliorer le mix-format et la part de marché ;
- l'expansion du format de proximité par la franchise dans les pays où la demande existe ;
- la poursuite de l'effort sur les coûts permettant de dégager des marges de manœuvre pour investir dans la dynamique commerciale ;
- la mise en place de mesures anti-inflation (ex. : lancement d'un panier anti-inflation par Carrefour France avec la commercialisation de 200 produits au prix moyen de 2 euros) ;
- l'optimisation de la stratégie promotionnelle des produits à marque Carrefour en articulation avec ceux à marques nationales ;
- le lancement par Carrefour en septembre 2023 d'une coalition internationale pour accélérer les ventes d'alternatives végétales avec 7 partenaires industriels.

Disponibilité des produits en magasin ou en ligne ♣

Garantir la disponibilité des produits à travers tous les canaux de distribution malgré des perturbations de l'approvisionnement

Description du risque :

Carrefour peut être confronté à des indisponibilités ou des ruptures de produits alimentaires ou non-alimentaires, dans ses magasins ou sur ses sites e-commerce. Ces problèmes peuvent représenter un irritant important pour les clients.

Ils sont provoqués par des perturbations plus ou moins longues de la chaîne d'approvisionnement, se produisant à différentes étapes et provenant de plusieurs sources.

L'année 2023 a été marquée par la persistance de l'inflation, de la guerre en Ukraine et des aléas climatiques. Ces événements ont entraîné les tensions suivantes sur les chaînes d'approvisionnement :
- des pénuries globales alimentaires ponctuelles (ex. : blé, huile de tournesol) visibles directement en rayons ;
- une détérioration des taux de service en lien avec la pénurie de chauffeurs (surtout en Europe) ;
- des tensions – aggravées par l'inflation – des relations commerciales avec des fournisseurs et des prestataires logistiques ;
- des ruptures ponctuelles suite à des phénomènes de stockage de précaution par les clients.

L'enjeu pour le Groupe consiste à minimiser les impacts de ces perturbations sur la disponibilité des produits au sein de l'ensemble de ses canaux de distribution, à la fois physiques et digitaux, grâce aux actions suivantes :
- anticiper les fluctuations de l'offre en termes de prix et de volumes disponibles ;
- anticiper les fluctuations de la demande des consommateurs (achats de précaution) ;
- adapter de façon continue toute la chaîne d'approvisionnement afin de maximiser les taux de service (en entrepôts et en magasins).

De façon plus structurelle, il s'agit pour Carrefour d'assurer l'efficacité opérationnelle de tous ses processus de gestion de sa chaîne d'approvisionnement, de la prévision des ventes à la mise en rayon des produits en magasins.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une dégradation de l'image de Carrefour ;
- une détérioration de la satisfaction clients ;
- une baisse de fréquentation des magasins ou des sites e-commerce ;
- une baisse des parts de marché ;
- une baisse du chiffre d'affaires.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- le monitoring continu des taux de service et des taux de disponibilité linéaire ;
- le suivi de performance des prestataires logistiques ;
- l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement (coûts et productivité) ;
- l'automatisation *via* la digitalisation des processus de prévision et de commande ;
- la communication active avec les fournisseurs pour anticiper les pénuries ;
- la recherche d'ingrédients, de produits et de fournisseurs alternatifs ;
- les achats d'opportunité et des stockages de sécurité (en particulier sur certains produits sensibles) ;
- la définition et la mise en place de plans de continuité de l'activité en cas de panne partielle ou totale d'un ou plusieurs entrepôts ;
- la mise en place de cellules de crise dédiées aux approvisionnements.

Image Carrefour

Préserver et nourrir l'image du groupe Carrefour dans le monde

Description du risque :

Au même titre que le capital financier et humain, l'image ou la réputation constitue un actif stratégique pour le Groupe.

L'image de Carrefour est nourrie par l'ensemble de ses actions en tant qu'acteur de la société, distributeur et employeur, dans un contexte de fortes tensions sur le pouvoir d'achat et d'exigences accrues des parties prenantes en matière de responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance, renforcées par les réglementations européennes telles que la « *Corporate Sustainability Reporting Directive* » (CSRD, entrée en vigueur) et la « *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* » (CS3D, à venir).

L'enjeu pour le Groupe est de gérer son image de façon harmonisée à travers tous ses canaux de vente (physiques et digitaux) et ses vecteurs de communication (réseaux sociaux, services clients, médias traditionnels, etc.).

Dans ce cadre, le développement des réseaux sociaux, en termes de résonance et d'influence, est un paramètre incontournable à prendre en compte. Au-delà du risque, une gestion optimale des réseaux sociaux représente une opportunité pour Carrefour de gagner en efficacité dans la gestion de sa réputation.

Un défaut dans la gestion de l'image du groupe Carrefour pourrait se matérialiser comme suit :
- une stratégie de communication inadéquate, dans sa définition ou son exécution, qui ne permettrait pas de se différencier de la concurrence ;
- ou qui ne serait pas alignée entre les différents médias ou canaux de vente (ex. : magasins intégrés et franchisés, sites Internet) ;
- une réponse tardive ou inappropriée à une crise relayée par les réseaux sociaux et les médias traditionnels (ex. : campagne de désinformation, scandale alimentaire, accident en magasin, etc.) ;
- un manque d'alignement des réponses apportées aux consommateurs *via* les différents canaux du service clients (ex. : email, web, téléphone, etc.).

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une dégradation du climat des affaires pour le Groupe (ex. : des difficultés à nouer des nouveaux partenariats stratégiques ou à négocier avec ses fournisseurs) ;
- une baisse de la fréquentation des magasins et des sites Internet Carrefour ;
- une détérioration des parts de marché au profit de la concurrence ;
- des difficultés à attirer ou à retenir ses collaborateurs.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- une politique de gestion de crise au niveau du Groupe, des pays et des entités opérationnelles ;
- la veille des médias (y compris les réseaux sociaux) ;
- la mise en place d'une gouvernance dédiée à la mise en conformité avec les réglementations européennes en matière environnementale, sociale et de gouvernance ;
- la mise en place dans certains pays d'équipes dédiées (ex. : relations presse) ;
- une meilleure gestion de la communication, notamment *via* les réseaux sociaux ;
- l'amélioration continue du service clients ;
- le renforcement continu des processus liés à la qualité et la sécurité des personnes et des biens ;
- la conclusion d'un accord de partenariat premium dans le cadre des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 ;
- le développement des mesures en faveur de la diversité et de l'inclusion dans l'entreprise ;
- la formation et l'accompagnement des collaborateurs en magasins (y compris franchisés) et des tiers (ex. : fournisseurs, prestataires sécurité).

Maîtrise des actifs mobiliers et immobiliers ♣

Sécuriser et moderniser les actifs immobiliers et les équipements du Groupe pour optimiser le parcours clients et les performances énergétiques

Description du risque :

La qualité des actifs du Groupe est un enjeu déterminant en termes de compétitivité, de performances financières et opérationnelles. Leur saine gestion consiste à assurer les opérations de préservation (ex. : audits structurels, de performance et des équipements), de contrôle de conformité aux différentes réglementations en vigueur (ex. : normes incendie, réglementation européenne F-Gaz), mais également à garantir la qualité du parcours clients.

La valorisation des actifs constitue un autre enjeu fondamental, tout en restant attentif à la préservation de l'environnement (ex. : réduction de la consommation d'énergie, préservation des ressources et de la biodiversité, résilience des actifs face aux aléas climatiques) et aux attentes des clients.

Par ailleurs, du fait de la part importante de magasins exploités dans des locaux loués auprès de bailleurs tiers, et de son activité en tant que bailleur dans les galeries commerciales, l'incapacité du Groupe à négocier ou renouveler les baux commerciaux dans des conditions favorables pourrait affecter ses performances financières et la pérennité d'exploitation de certains sites. Il en est de même d'une gestion non optimisée des relations avec les bailleurs et locataires des sites détenus ou exploités par le Groupe.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

Une dégradation des actifs mobiliers et immobiliers du Groupe est susceptible d'entraîner :
- une dévalorisation financière de ses actifs ;
- une baisse de la fréquentation de ses magasins en raison de la dégradation du parcours clients ;
- des pannes ou ruptures perturbant la continuité de l'activité ;
- une obsolescence progressive de certains équipements nuisant à leur performance (ex. : systèmes de froid) ;
- une fermeture de site par les autorités pour défaut de conformité ;
- une atteinte à la sécurité des biens et personnes ;
- une contamination des sols aux hydrocarbures en cas de défaut d'entretien des stations-service ;

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

Les actions menées par le Groupe pour assurer la maîtrise de ses actifs mobiliers (ex. : systèmes de froid) et immobiliers (ex. : galeries, magasins, entrepôts, stations-service) sont les suivantes :
- une Direction immobilier, technique et expansion dédiée, composée de spécialistes métiers, accompagnés de prestataires agréés ;
- une veille juridique et technique permettant de garantir la conformité des actifs aux dernières normes réglementaires et sécuritaires en vigueur ;
- le suivi de la criticité/vétusté du parc immobilier par les gestionnaires d'actifs, les syndics, les départements techniques et les propriétaires tiers qui définissent et planifient les actions nécessaires *via* des programmes d'investissement pluriannuels ;
- le lancement du projet « Actifs Climat » comprenant la mesure de l'exposition des sites aux risques naturels et climatiques afin de partager les meilleures pratiques et mettre en place les actions de sécurisation adéquates ;
- des audits préventifs réguliers des installations et structures sensibles (ex. : équipements de protection incendie) ;
- une procédure de gestion de crise, régulièrement mise à jour, en cas d'occurrence des sinistres ;
- un plan de continuité d'activité (liste et analyse des fonctions et ressources vitales, modalités de retour à l'activité normale à l'issue de la crise) ;
- des audits techniques du parc de stations-service ;
- le suivi des infrastructures énergétiques et l'orientation vers des solutions permettant d'améliorer l'efficience énergétique ;
- le déploiement de systèmes automatisés de gestion technique des bâtiments (Gestion Technique des Bâtiments/Gestion Technique Centralisée) afin d'optimiser leur performance énergétique.

Les mesures mises en œuvre afin de limiter les risques liés aux activités de bailleur de locaux commerciaux sont les suivantes :
- une équipe de gestion locative et de gestionnaires d'actifs, assurant une relation permanente auprès des bailleurs et locataires ;
- une équipe de gestion immobilière, assurant notamment l'optimisation des charges liées à l'exploitation des actifs ;
- une Direction juridique Immobilière, en charge notamment de l'analyse et la rédaction des actes (ex : baux, avenants, protocoles), de la réglementation en matière de copropriété, et de la veille réglementaire et légale ;
- des mesures et outils d'accompagnement des locataires ;
- de comités décisionnels mensuels, permettant un suivi précis du parc et des échéances contractuelles.

Sécurisation du développement de l'e-commerce

Développer un univers omnicanal de référence en rapprochant les magasins du e-commerce

Description du risque :

La croissance des ventes e-commerce (notamment sur l'alimentaire) a poussé les acteurs venant du commerce physique, tels que Carrefour, à accélérer le développement de leur offre digitale (livraison à domicile, *Drive*, click & collect). Dans ce contexte, le Groupe place le développement de l'e-commerce et de l'omnicanalité au cœur de sa stratégie digitale avec un objectif de 10 milliards d'euros de GMV e-commerce en 2026.

Les acteurs historiques de la grande distribution sont concurrencés par des enseignes purement digitales qui proposent une offre innovante de produits et de services, et qui sont susceptibles d'établir une présence physique, en particulier *via* des partenariats ou des rachats.

Pour atteindre ses objectifs, le Groupe doit continuer d'adapter sa chaîne d'approvisionnement et ses opérations en magasins et en entrepôts, afin de garantir une qualité de service et une expérience optimales à l'ensemble des clients faisant leurs courses en ligne. Par ailleurs, le Groupe doit s'adapter de façon continue aux évolutions de à la demande du marché (ex. : pic d'activité pendant la pandémie de Covid-19) et des attentes des clients en optimisant son modèle économique et son outil de production.

Les clients pourraient trouver insuffisants l'offre de produits et leur disponibilité sur les sites e-commerce par rapport à l'offre en magasin, et associés à des prix trop élevés. Ils pourraient aussi juger inadéquate la qualité des services digitaux avec par exemple un taux de conformité des commandes trop faible, un choix trop limité de créneaux de livraison (ou de retrait) ou un service clients insuffisant.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une inadéquation entre la demande et les capacités de préparation et de livraison des commandes e-commerce (ex. : saturation des *Drives*) ;
- une dégradation de l'image de Carrefour ;
- une baisse de la satisfaction clients ;
- une perte de parts de marché et de captation de la croissance des ventes e-commerce ;
- une détérioration de la rentabilité des opérations e-commerce ;
- une baisse corrélée des ventes physiques auprès des clients omnicanaux.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- le suivi et l'analyse de la satisfaction clients sur l'e-commerce ;
- l'acculturation digitale des collaborateurs (ex. : Digital Retail Academy en France pour assurer la conduite du changement autour du digital et développer les talents digitaux) ;
- l'adaptation de l'offre de produits et de services e-commerce selon l'évolution du marché (ex. : concurrents, clients) ;
- le renforcement des partenariats avec des acteurs de l'e-commerce alimentaire (ex. : Uber Eats, Glovo, Rappi, Takeaway.com) ;
- l'intégration des technologies d'OpenAI sur le site Carrefour avec le lancement d'une expérience de courses avec l'IA générative ;
- le suivi des taux de conformité des commandes par pays ;
- l'implémentation d'outils logistiques spécialisés pour l'amélioration du taux de conformité ;
- l'amélioration des processus des modèles de préparation (hybride, *pick-in store* et entrepôts) pour améliorer la qualité de service (taux de conformité et respect des créneaux) ;
- l'amélioration de la productivité des modèles de préparation pour en améliorer la rentabilité ;
- le déploiement du modèle hybride pour augmenter la capacité de préparation avec un taux de commandes conformes élevé ;
- le développement de l'offre e-commerce non-alimentaire (ex. : *marketplace* Carrefour sur Rakuten) ;
- le partage des bonnes pratiques entre les pays pour l'amélioration de l'expérience et du parcours clients.

Attraction et rétention des talents Δ

Attirer et retenir les talents pour offrir la meilleure qualité de service aux clients, dans un marché du travail tendu

Description du risque :

Avec plus de 335 000 collaborateurs travaillant sous enseigne Carrefour, le Groupe figure parmi les 50 premiers employeurs privés au monde en 2023. Dans un marché du travail tendu (marqué par un taux de chômage à son plus bas niveau depuis 2005 : 4,9 % dans l'OCDE mi-2023 (1)) – où l'image du secteur joue un rôle essentiel – attirer et conserver les meilleurs candidats est incontournable dans la réalisation des objectifs stratégiques du Groupe. La qualité des services offerts aux clients repose en effet sur la compétence, l'engagement et la motivation des collaborateurs.

Le Groupe poursuit sa transformation digitale qui est au cœur de sa stratégie Carrefour 2026, avec des investissements massifs dans l'innovation numérique. Attirer des talents digitaux, particulièrement recherchés sur le marché, constitue un défi majeur. Les tensions en matière de recrutement se font également sentir dans d'autres domaines opérationnels clés pour l'entreprise.

La politique d'attraction et de rétention des talents doit combiner les multiples composantes d'une équation complexe : un modèle social attractif, une culture d'entreprise engageante, une rémunération compétitive, le développement des compétences, la meilleure flexibilité possible dans l'organisation du travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une dégradation de l'image employeur ;
- un retard dans l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe (notamment en matière de transformation digitale) ;
- un manque d'efficacité opérationnelle et de compétitivité ;
- un désengagement des collaborateurs ;
- une fuite des talents ;
- une perte d'historique et de savoir-faire sur des processus clés ;
- une inflation des salaires afin d'être en mesure d'acquérir certaines compétences rares.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- le développement de la marque employeur (ex. : communication, présence dans les écoles cibles et les événements professionnels, programmes *Graduate* ciblant de jeunes diplômés à fort potentiel, Institut du Management Marcel Fournier) ;
- un programme de rétention des talents et d'engagement des collaborateurs (ex. : construction de plans de carrière dynamiques, politique de développement des compétences, enquête d'engagement, renforcement de la culture d'entreprise) ;
- un dispositif de télétravail généralisé à l'ensemble des sièges ;
- des dispositifs de recrutement digitalisés (ex. : lancement du nouveau site de recrutement en France) améliorant le processus pour les candidats et permettant d'atteindre plus de candidats ;
- la définition des plans de succession pour une meilleure anticipation des départs/mobilités ;
- le renforcement des programmes de formation destinés aux opérationnels des magasins et aux fonctions centrales, en particulier sur l'acculturation digitale (ex. : *e-learning*, écoles/ateliers internes proposés par des spécialistes des domaines concernés) ;
- la mise en place d'un programme d'actionnariat salarié ;
- des actions en lien avec le partenariat Paris 2024 au profit des collaborateurs (ex. : organisation d'un grand tournoi sportif, avantages sociaux favorisant l'accès à des installations sportives, sensibilisation à l'activité physique).

(1) OCDE – 12 octobre 2023.

Sous-performance des SI et cybersécurité

Assurer l'intégrité et la performance des systèmes d'information

Description du risque :

Les activités variées (distribution physique et digitale, immobilier, services financiers, *Retail Media,* etc.) et les processus du Groupe reposent en grande partie sur la fiabilité et l'efficacité de nombreux systèmes d'information, développés ou administrés par des ressources internes ou externes.

Dans ce contexte, Carrefour vise toujours à améliorer ses outils IT pour accroître sa performance, notamment pour développer un univers omnicanal de référence au travers d'investissements dans des solutions innovantes. En effet, la compétitivité de Carrefour dépend de sa capacité à répondre aux évolutions des habitudes de consommation et des attentes des clients en particulier en matière de services digitaux.

Il s'agit en premier lieu pour Carrefour de faire un état des lieux régulier des outils et applications pour prévenir toute obsolescence ou sous-performance. En effet, l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe, pour beaucoup en lien avec le digital, est conditionnée par le niveau de performance de différents systèmes d'information (ex. : approvisionnement, RH, e-commerce).

Le Groupe doit ainsi identifier les bons partenaires, les bonnes solutions et associer les investissements adéquats afin de répondre à ces problématiques, au cœur du développement de l'entreprise.

La dépendance croissante de l'entreprise aux outils digitaux impose également des exigences grandissantes concernant la gestion de la menace cybercriminelle. Une paralysie (partielle ou totale) de ces outils pourrait perturber la conduite des activités du Groupe, notamment au niveau des systèmes d'approvisionnement, d'encaissement, d'e-commerce, du pilotage financier et de la production des états financiers.

Cette paralysie pourrait être causée par divers actes de cybercriminalité (tels que les rançongiciels). L'obsolescence d'outils ou la complexité de systèmes interconnectés (y compris avec des fournisseurs ou partenaires) pourraient amplifier l'impact de ces actes.

Par ailleurs, les systèmes d'information pourraient être détournés de leur usage normal par des acteurs malveillants (ex. : utilisation d'infrastructures Carrefour pour héberger des sites malveillants).

Enfin, les systèmes d'information traitent et stockent des données sensibles, telles que les données personnelles. Ces données pourraient être dérobées lors d'une cyberattaque, puis éventuellement divulguées par les attaquants.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- un désavantage compétitif par rapport à la concurrence pouvant entraîner une baisse des parts de marché ;
- une interruption partielle ou totale de l'activité (magasins, entrepôts, sites Internet/applications), notamment lors d'un pic d'activité ;
- des dysfonctionnements dans des domaines spécifiques de ses activités (ex. : suivi des commandes, facturation, encaissement) ;
- une perte ou une fuite de données sensibles (sur l'entreprise, ses clients, ses collaborateurs ou ses partenaires) ;
- une perte ou une dégradation de l'accès des collaborateurs aux outils informatiques nécessaires à la réalisation de leurs missions ;
- des pertes financières pour le Groupe, ses partenaires ou ses clients ;
- des sanctions infligées par les autorités de régulation.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- des investissements pour la digitalisation de l'entreprise et l'innovation ;
- une acculturation digitale des collaborateurs (ex. : Digital Retail Academy pour assurer la conduite du changement autour du digital et développer les talents digitaux, avec environ 100 000 personnes formées par an) ;
- un suivi des performances des systèmes d'information critiques (ex. : sites e-commerce, systèmes logistiques) ;
- un plan de gestion des obsolescences et des renouvellements (*roadmap* des outils informatiques) ;
- la migration des systèmes d'information vers le Cloud pour en améliorer la sécurité, l'accessibilité et l'évolutivité ;
- un pilotage du dispositif assuré par le Comité de la sécurité de l'information Groupe avec l'appui de relais dans les pays ;
- un *Vulnerability Operation Center* (VOC) global ayant vocation à industrialiser la gestion des incidents de cybersécurité ;
- un programme d'identification et de mitigation des vulnérabilités logicielles ;
- un programme de renforcement des infrastructures informatiques critiques ;
- un *Security Operation Center* (SOC) global ayant vocation à détecter les incidents de sécurité et un programme d'industrialisation de la gestion des incidents de cybersécurité ;
- l'établissement de plans de continuité et de reprise d'activité en cas de sinistre ;
- le chiffrement par défaut des données sensibles par le programme *DataSecure* ;
- la protection des accès aux systèmes d'information *via* un deuxième facteur d'authentification ;
- la sensibilisation et la formation des collaborateurs.

Qualité, conformité et sécurité des produits Δ

Garantir la qualité de l'ensemble des produits de la fabrication à la commercialisation

Description du risque :

Garantir la qualité et la sécurité des produits à marque Carrefour et respecter les normes d'hygiène dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et les magasins sont des enjeux majeurs. Ces derniers sont renforcés par le programme d'actions pour mieux manger « Act for Food » (lancé en septembre 2018) et sont en ligne avec la raison d'être de Carrefour et son ambition de devenir le *leader* de la transition alimentaire pour tous. Le développement accéléré de la contribution des produits à marque Carrefour (40 % des ventes alimentaires à horizon 2026) rend les exigences de qualité encore plus prégnantes.

Le non-respect du cahier des charges, des règles d'achat, un problème d'étiquetage ou un défaut dans le suivi logistique (ex. : respect de la chaîne du froid) sont susceptibles d'entraîner la commercialisation de produits non conformes.

Ce risque pourrait se matérialiser en raison notamment :
- d'un problème dans la définition du cahier des charges des produits à marque Carrefour (notamment en matière de respect des engagements de Carrefour en faveur de la transition alimentaire pour tous) ;
- d'un défaut dans la fabrication des produits à marque Carrefour ;
- d'un défaut de conformité aux obligations de sécurité des produits importés (hors marque Carrefour) ;
- d'un manquement aux normes de qualité et d'hygiène en magasin ou en entrepôt des produits à marque Carrefour et à marques nationales ;
- d'une carence significative dans les contrôles et la traçabilité des produits à marque Carrefour et à marques nationales ;
- d'un défaut du dispositif de retrait-rappel des produits déficients à marque Carrefour et à marques nationales.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une fermeture partielle ou totale de sites pour non-respect des normes d'hygiène (magasins, entrepôts) ;
- des sanctions financières, voire pénales, surtout en cas d'incident sur des produits à marque Carrefour ;
- des pertes financières liées à des procédures de retrait-rappel de produits à marque Carrefour ;
- une dégradation de l'image de Carrefour ;
- une détérioration de la satisfaction clients ;
- une baisse des parts de marché ;
- une baisse du chiffre d'affaires, notamment sur les produits à marque Carrefour.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

La Direction qualité du Groupe a développé de nombreux standards et outils (dont les chartes qualité), déployés dans l'ensemble des pays du Groupe. Les Directions qualité Pays sont également mises en réseau à travers la « file » Qualité, avec des réunions et des échanges réguliers permettant de partager les bonnes pratiques et garantir la cohérence des approches au niveau du Groupe.

Plus précisément, les mesures d'atténuation mises en œuvre portent principalement sur les points suivants :
- l'application et le renforcement de règles d'achat au niveau du Groupe, avec des engagements en faveur de la transition alimentaire et de la qualité des produits ;
- le développement de la culture qualité au sein de l'entreprise *via* la formation et la sensibilisation des collaborateurs, en particulier concernant les procédures de retrait-rappel ;
- un suivi régulier des indicateurs, des audits des sites et des analyses en laboratoire des produits ;
- la digitalisation des procédures et des outils de retrait-rappel (ex. : Alertnet) des produits non-conformes permettant de prévenir les directeurs de magasin de l'existence de produits non conformes et de bloquer ces produits en caisse ;
- une amélioration continue des flux de communication des procédures de retrait-rappel ;
- la définition et la mise en place d'une politique de gestion de crise.

4.1.3 ASSURANCES

Le Groupe mène une politique d'assurance globale visant à protéger les actifs, les personnes et l'ensemble des responsabilités encourues par le Groupe du fait de l'exercice de ses activités.

4.1.3.1 Politique assurance Groupe

La politique assurance du Groupe est notamment basée sur l'identification des risques assurables à travers une revue régulière des risques existants et émergents, en étroite collaboration avec les opérationnels, les différentes Directions du Groupe concernées et des consultants spécialisés.

Programmes mondiaux

Afin de couvrir les principaux risques identifiés, Carrefour a mis en place des programmes d'assurance groupe mondiaux (notamment pour les polices de Dommages et Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile, Responsabilité Civile des Mandataires Sociaux, risque Cyber...) placés auprès d'assureurs internationaux de renom, permettant de garantir un niveau de couverture uniforme pour l'ensemble de ses risques sur le périmètre intégré.

Acquisitions en cours d'année

Les mécanismes d'intégration automatique et les procédures d'intégration sont mises en place pour intégrer les acquisitions au sein des programmes groupe dès le transfert des risques.

Le cas échéant, les programmes groupe interviennent en complément des garanties hors programmes.

Politique de prévention

La politique d'assurance du Groupe implique un suivi des mesures de prévention des risques, assuré par la Direction Sécurité Groupe, en coordination avec les relais locaux du Groupe dans chaque pays, mais aussi avec les assureurs du Groupe.

Politique de transfert des risques assurables et d'auto-assurance de certains risques

Afin d'optimiser ses coûts d'assurance et d'avoir une meilleure maîtrise de ses risques, et dans le respect de sa politique assurance, le Groupe transfère les risques assurables identifiés au marché de l'assurance, et mène une politique de conservation de certains de ses risques de fréquence en Dommages aux biens et pertes d'exploitation, en Responsabilité civile ainsi qu'en Transport de marchandises, au travers de sa société interne de réassurance (les résultats de cette société sont consolidés dans les comptes du Groupe).

Des limites de garantie accordées par année d'assurance permettent de contrôler et de limiter le niveau de risque accepté par la société interne de réassurance.

4.1.3.2 Informations concernant les principaux programmes d'assurance

Les informations qui suivent sont données à titre indicatif, afin d'illustrer les champs d'actions de l'année 2023. Elles ne sauraient être considérées comme immuables, dans la mesure où le marché de l'assurance est mouvant. En effet, la politique d'assurance du Groupe dépend et s'adapte aux conditions du marché de l'assurance.

Dommage aux biens et pertes d'exploitation

Cette assurance a pour objectif de protéger les actifs du Groupe à travers une police délivrée sous forme « tous risques sauf » sur la base des garanties disponibles sur le marché de l'assurance. Elle couvre notamment les risques traditionnels de ce type de garantie : incendie, foudre, vol, événement naturel et les pertes d'exploitation consécutives.

Les limites et les exclusions de cette garantie Dommage aux biens et pertes d'exploitation sont conformes aux pratiques du marché. Les franchises sont adaptées aux formats des magasins.

Responsabilité civile

Ce programme vise à couvrir le Groupe contre les conséquences pécuniaires de sa responsabilité dans les cas où elle viendrait à être recherchée du fait de dommages et/ou préjudices corporels ou matériels causés aux tiers.

Les limites et les exclusions de cette garantie Responsabilité civile sont conformes aux pratiques du marché. Les franchises varient selon les pays.

Le programme d'assurance de Responsabilité Civile couvre également les risques liés aux atteintes à l'environnement.

Assurances obligatoires

Le Groupe souscrit différents programmes d'assurance dans le respect des législations locales, notamment :

- assurance automobile ;
- assurance construction, (dommage ouvrage, responsabilité civile décennale, etc.) ;
- assurances de responsabilité civile professionnelle liées à ses activités de :
  - banque,
  - assurance,
  - agence de voyage.

4.2 Dispositif de contrôle interne

4.2.1 DÉFINITION ET OBJECTIFS DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

4.2.1.1 Introduction et Cadre de Référence Applicable

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur le cadre de référence sur les dispositifs de gestions des risques et contrôle interne proposé en 2007 par l'Autorité des marchés financiers (AMF), et actualisé le 22 juillet 2010. Ce cadre de référence porte sur la mise en place d'un dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, abordant de manière exhaustive les processus de pilotage et d'élaboration de l'information comptable et financière du point de vue des contrôles internes, ainsi que les procédures propres de gestion des risques et de contrôle interne.

Ce cadre de référence est lui-même cohérent avec le référentiel COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). La conformité et l'alignement avec ces normes et directives renforcent le dispositif de contrôle interne du Groupe, tout en guidant une gestion prudente et diligente des risques associés à ses activités. Ces pratiques établies illustrent l'engagement du Groupe envers une gouvernance d'entreprise solide et transparente, en accord avec les meilleures normes et pratiques internationales en matière de gestion des risques et de contrôle interne.

Les activités banque et assurance du Groupe en France disposent d'un dispositif spécifique, conforme à l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement, ainsi qu'à la directive 2009/138/CE dite « Solvabilité 2 » qui encadre la gouvernance et la gestion des risques des compagnies d'assurance. Elles sont soumises au contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR).

4.2.1.2 Objectifs du dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne regroupe un ensemble permanent de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres à la Société et ses filiales qui :

- contribuent à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- doivent lui permettre de traiter de manière appropriée les risques majeurs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité notamment.

Le dispositif de contrôle interne vise plus particulièrement à assurer :

- la réalisation des objectifs économiques et financiers du Groupe, en conformité avec les lois et règlements applicables à l'ensemble du Groupe ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale du Groupe en matière comptable et financière ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations comptables et financières publiées.

4.2.1.3 Périmètre et Limites du Dispositif de Contrôle Interne

Le dispositif de contrôle interne présenté dans ce rapport est déployé à la Société et ses filiales consolidées par intégration globale et couvre un cadre plus large que les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. L'objectif principal du dispositif de contrôle interne est d'évaluer exhaustivement les entités du Groupe, tout en classant leurs environnements de contrôle interne selon une échelle de maturité standardisée. Cette approche permet de comparer la manière dont différentes parties de l'entreprise gèrent leurs activités et facilite l'identification des domaines importants susceptibles de nécessiter des améliorations.

En contribuant à prévenir et à maîtriser les risques pouvant nuire à l'atteinte des objectifs du Groupe, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ces différentes activités. Toutefois, comme le souligne le cadre de référence de l'AMF, tout dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du Groupe. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne, du fait notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance technique ou humaine, ou d'une simple erreur.

4.2.2 ORGANISATION ET ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE

4.2.2.1 L'Environnement de Contrôle

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'inscrit dans le cadre d'un système de valeurs porté par les organes de gouvernance et la Direction Générale, et communiqué aux collaborateurs, dans le cadre de construction d'une culture d'entreprise centrée sur l'intégrité, l'éthique et la sensibilisation aux thématiques de contrôle et gestion du risque.

Le Groupe a mis en place un environnement de contrôle formalisé à travers un dispositif de contrôle interne Groupe comprenant :

- un référentiel des règles de contrôle interne ;
- un référentiel dédié aux contrôles Sapin 2 ;
- une définition des pouvoirs, des responsabilités et des objectifs qui sont attribués à chaque niveau de l'organisation et dans le respect du principe de séparation des tâches ;
- des procédures contenant les lignes directrices d'encadrement des processus financiers critiques ;
- des différentes activités, procédures et mesures de contrôle, mise en exécution par les pays sous la tutelle du Groupe.

Le référentiel des règles de contrôle interne Groupe et le référentiel dédié aux contrôles Sapin 2 sont élaborés et pilotés au sein de la Direction de Contrôle Interne Groupe. Ce sont les principaux outils avec lesquels chaque pays conduit l'évaluation et le suivi du design et de l'efficacité de ses dispositifs de contrôles internes, eux-mêmes audités par le Groupe. Ces référentiels, regroupant plus de 250 règles, et dont la mise en œuvre est obligatoire dans l'ensemble des pays, a pour objectif de couvrir :

- les principes généraux de contrôle interne tels que les délégations de pouvoir, la séparation des fonctions, la réalisation d'une cartographie des risques, les plans de continuité de l'activité ou la conservation documentaire,
- les risques comptables et financiers,
- les risques opérationnels liés aux principales opérations sur les achats, les stocks, les ventes ou la gestion immobilière,
- les risques de sûreté et de sécurité des biens et des personnes,
- les risques de continuité, d'intégrité, de confidentialité et de sécurité des systèmes d'information,
- les risques de conformité, de corruption, de trafic d'influence ou de blanchiment d'argent.

Par ailleurs, la Direction Générale du Groupe a fixé des règles de gouvernance délimitant les pouvoirs des mandataires sociaux des sociétés du Groupe ; l'approbation préalable du Conseil d'administration, de l'organe compétent de la société concernée, ainsi que des Comités d'investissement internes est requise pour certaines opérations ; des délégations de pouvoirs et de responsabilités sont en place dans les pays et au niveau du Groupe conformément aux organigrammes hiérarchiques et fonctionnels. Cette organisation est conforme au principe de séparation des tâches.

Le dispositif de contrôle interne Groupe décrit ci-dessus est décliné aux entités du Groupe sous la forme des *guidelines* communes et son application se traduit dans les pays par des procédures opérationnelles précises, des activités de contrôle définis, des exercices périodiques d'évaluation et des tests de contrôle.

Le Groupe s'assure de la diffusion des lignes directrices d'encadrement des processus financiers critiques, ainsi que de la transmission d'informations pertinentes et fiables aux acteurs concernés afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans le respect des normes et procédures du Groupe :

- les Directions fonctionnelles Groupe participent à l'élaboration des règles Groupe sur leur périmètre d'activité, et peuvent, le cas échéant, décliner ces règles dans des procédures et bonnes pratiques à destination des entités du Groupe ;
- le référentiel des règles Groupe est diffusé à l'ensemble des Directeurs Exécutifs Pays, des Directeurs Financiers et des Directeurs Contrôle interne dans le cadre de la campagne d'autoévaluation ;
- les instructions de clôture du Groupe sont envoyées à l'ensemble des Directeurs Financiers à chaque clôture mensuelle et trimestrielle ;
- les règles de gouvernance du Comité d'investissements Groupe sont envoyées à l'ensemble des Directeurs Financiers.

De la même façon, les pays s'assurent de relayer les informations pertinentes et fiables aux acteurs concernés afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans le respect des normes et procédures du Groupe.

4.2.2.2 Organisation du Contrôle Interne

Les activités de contrôle interne visent à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de réduire l'exposition du Groupe aux risques stratégiques, opérationnels et patrimoniaux susceptibles d'affecter la réalisation de ces objectifs. 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 et de séparation de tâches.

Dans une démarche d'amélioration continue du dispositif de contrôle interne, le Groupe a créé la Direction du Contrôle Interne Groupe, rattachée à la Direction financière du Groupe, et qui a pour mission l'animation et la coordination du dispositif au niveau du Groupe. La Direction du Contrôle Interne Groupe peut ainsi s'appuyer sur un réseau de contrôleurs interne locaux présents dans les pays et entités du Groupe. Les responsables du contrôle interne locaux, la plupart occupant des postes de direction, relèvent hiérarchiquement du Directeur Financier local et fonctionnellement du Directeur du Contrôle Interne Groupe.

Le Directeur Financier de l'entité est responsable de la mise en place, du fonctionnement et de la surveillance du dispositif de contrôle interne au sein de son périmètre de responsabilité. Pour cela, sous l'orientation des contrôleurs internes locaux, les directions des entités déploient des procédures et des modes opératoires incluant les activités de contrôle nécessaires pour couvrir l'ensemble des risques stratégiques, opérationnels et patrimoniaux liés à leurs activités et leur organisation. Ces procédures et modes opératoires intègrent et approfondissent les contrôles clés définis par le référentiel des règles Groupe.

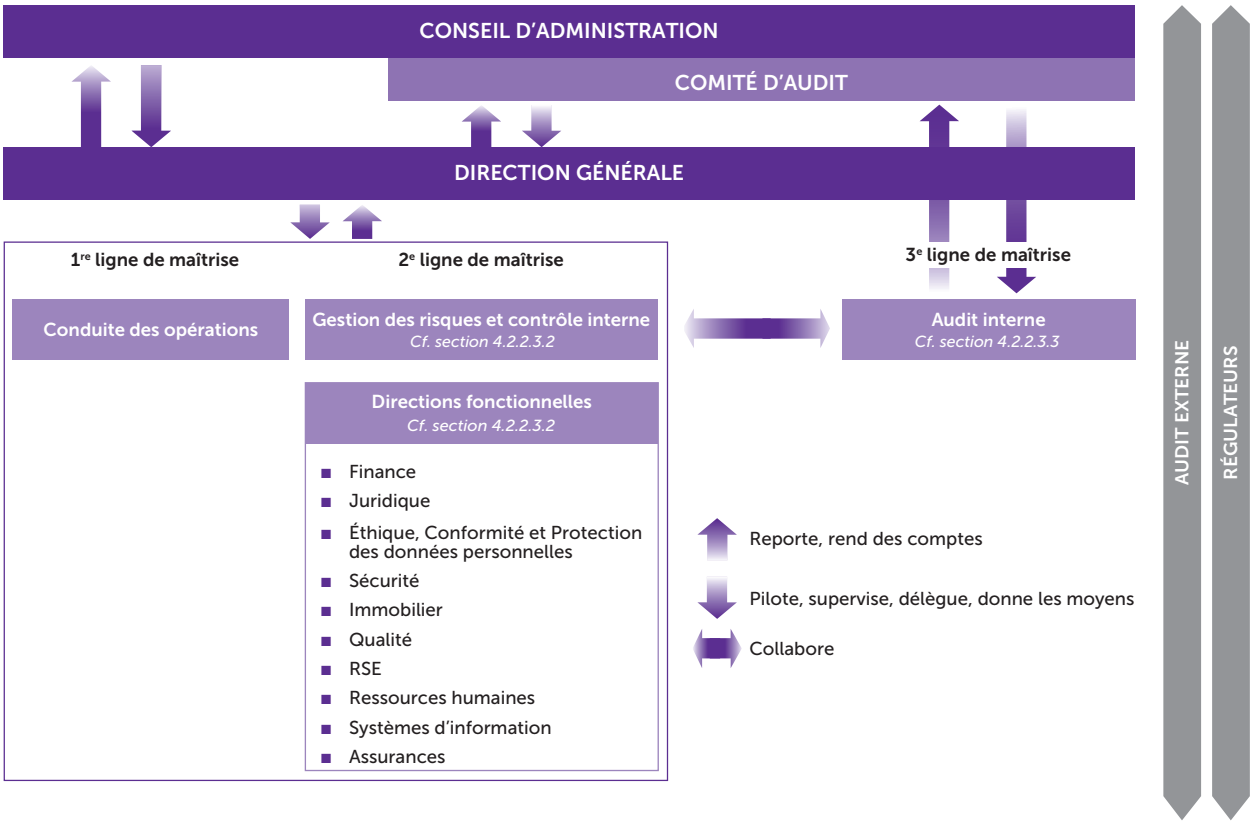
Le Directeur Financier de l'entité s'appuie sur des contrôleurs internes locaux qui ont pour mission de :

- contribuer à la définition du dispositif de contrôle interne du pays en s'assurant notamment de la correcte déclinaison du dispositif de contrôle interne déployé par le Groupe ;
- s'assurer que les procédures définies par l'entité et par le Groupe sont correctement appliquées, et, en cas de dysfonctionnement, aider les directions opérationnelles et fonctionnelles à mettre en place des plans de remédiation.

En plus des contrôleurs internes locaux, des spécialistes au sein des directions fonctionnelles agissent en support des opérationnels à tous les niveaux de l'organisation, en observance au modèle de trois lignes de maîtrise présenté ci-dessous, ce qui facilite la diffusion des bonnes pratiques de contrôle Interne.

4.2.2.3 Les acteurs du contrôle interne

Les différents acteurs qui interviennent dans la gestion des risques et du contrôle interne du Groupe sont décrits ci-après et peuvent être schématisés conformément au modèle des trois lignes de maîtrise :



La 1re ligne de maîtrise, constituée des managers opérationnels, cette première ligne est responsable de l'évaluation, la prévention et la maîtrise des risques, notamment par la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle adéquat portant sur les processus dont ces managers ont la charge. Ils assurent ainsi la maîtrise des activités et des opérations au jour le jour en mettant en œuvre les pratiques les plus efficaces de gestion des risques au niveau des processus.

La 2e ligne de maîtrise : gestion des risques et contrôle interne, en coordination avec les Directions fonctionnelles, responsables dans leur domaine d'expertise. Elle a pour objectif la structuration et la maintenance du dispositif de maîtrise des activités de l'organisation (voir section 4.2.2.3.2).

La 3e ligne de maîtrise est constituée de l'Audit interne, indépendante du management opérationnel, qui fournit une assurance et des recommandations sur l'adéquation et l'efficacité de la gouvernance et de la gestion des risques (voir section 4.2.2.3.3).

4.2.2.3.1 Instances de gouvernance du dispositif de contrôle interne

Le Conseil d'administration rend compte dans le rapport de gestion des principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe est confronté, en appréciant les caractéristiques essentielles du contrôle interne.

Par ailleurs, de par ses activités de supervision, il est impliqué dans le contrôle interne. Il prend connaissance du processus d'élaboration de l'information financière, ainsi que des caractéristiques essentielles des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques communiqués par le Comité d'audit et la Direction Générale du Groupe. Il prend également connaissance du plan de prévention des risques RSE communiqué par le Comité RSE.

Le Comité d'audit mis en place par le Conseil d'administration, a pour missions de :

- procéder à l'examen des comptes et s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et annuels de la Société avant saisine du Conseil d'administration ; il s'assure du suivi des processus qui concourent à leur établissement et apprécie la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives ;
- suivre le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ; il veille à l'existence de ces systèmes, à leur déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives. À cette fin, il est informé des principaux constats des Commissaires aux comptes, du responsable du Contrôle interne et du responsable de l'Audit interne. Il doit être informé du programme d'Audit interne et être destinataire des rapports d'Audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports. Il doit être informé des résultats des questionnaires d'autoévaluation et des plans d'action de contrôle interne ;
- suivre les travaux menés par les équipes Audit interne Groupe et Risques. Il valide le Plan d'audit interne, et est destinataire des rapports d'Audit interne Groupe ou d'une synthèse périodique de ces rapports. Il doit également donner son avis sur la pertinence des travaux et de l'organisation des services Audit interne, Risques et Contrôle interne ;
- examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs, apprécier l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informer le Conseil d'administration, le cas échéant. À ce titre, l'examen des comptes doit être accompagné d'une présentation par la Direction Générale du Groupe décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de la Société ainsi que d'une présentation des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels non seulement des résultats de l'audit légal, notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant les travaux, mais aussi des options comptables retenues. Le Comité d'audit est également en charge d'examiner et analyser les éléments relatifs au contrôle interne et à la gestion des risques inclus dans le rapport de gestion ;
- examiner périodiquement la cartographie des principaux risques pouvant faire l'objet d'une traduction comptable ou identifiés par la Direction Générale du Groupe et pouvant avoir une incidence sur les comptes ; il prend connaissance des principales caractéristiques des dispositifs de gestion de ces risques et des résultats de leur fonctionnement en s'appuyant notamment sur les travaux du responsable de l'Audit interne, du responsable du Contrôle interne et des Commissaires aux comptes.

La Direction Générale du Groupe fixe le cadre de référence du dispositif de contrôle interne au sein du Groupe, en consolidant l'environnement de contrôle. Elle assure un rôle de conception, coordination, d'animation et de surveillance permanente des systèmes de contrôle interne ; elle a défini un référentiel des règles Groupe qui regroupe tous les principes et standards applicables à l'ensemble des entités et des collaborateurs du Groupe.

Par ailleurs, elle est responsable des systèmes de contrôle interne. Il lui incombe ainsi de concevoir, mettre en œuvre et surveiller les systèmes de contrôle interne adaptés à la taille du Groupe, à son activité et à son organisation.

Elle initie toute action corrective qui s'avère nécessaire pour corriger les dysfonctionnements identifiés et rester dans le périmètre de risques acceptables. Elle veille à ce que ces actions soient menées à bien.

La responsabilité de la Direction Générale du Groupe à l'égard des systèmes de contrôle interne comprend également la définition des rôles et des responsabilités à cet égard dans le Groupe.

Enfin, **le Comité RSE**, à travers ses missions de vérification de l'intégration des engagements du Groupe en matière de RSE, d'appréciation des risques RSE, et de suivi du bilan annuel de performance extra-financière, contribue également au dispositif de contrôle interne.

4.2.2.3.2 Contrôle interne, Risques et Directions fonctionnelles

Dans le cadre de la gestion du dispositif de contrôle interne, la Direction Générale du Groupe a mis en place l'organisation suivante :

2e ligne de maîtrise	Principales missions
Direction du Contrôle interne Groupe	■ l'élaboration et maintien du référentiel de contrôle interne et du référentiel Sapin 2 en lien avec l'univers des risques du Groupe ; ■ l'animation et la consolidation du processus annuel d'autoévaluation du contrôle interne ; ■ l'analyse des incidents, des autoévaluations et des résultats des audits pour proposer des évolutions du référentiel et de l'organisation du contrôle interne ; ■ le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions décidés à la suite de ces différents exercices ; ■ la communication et la formation au contrôle interne et à la gestion des risques ; ■ L'encadrement fonctionnel des équipes contrôle interne des Pays ; ■ la veille sur les évolutions réglementaires et les typologies de fraude, pour partage à toutes les entités ; ■ la stratégie relative à l'évolution de la fonction contrôle interne.
Direction des Risques Groupe	■ l'animation de la campagne d'évaluation des risques Groupe auprès des pays et la réactualisation annuelle de la cartographie des risques (y compris des risques émergents) ; ■ la sensibilisation des propriétaires de risques à ces résultats ; ■ le suivi de la mise en place des plans d'action.

Directions fonctionnelles	Principales missions
Direction Finance Groupe	■ la fiabilité des informations comptables et financières ; ■ la gestion des risques pouvant faire l'objet d'une traduction comptable et pouvant avoir une incidence sur les comptes ; ■ la mesure de la performance du Groupe et du contrôle budgétaire ; ■ le respect des procédures d'investissements Groupe ; ■ la gestion, la mise à jour et la diffusion de l'ensemble des normes financières et comptables aux sociétés du Groupe ; ■ la définition de la politique de financement, de contrôle des risques de marché et de relations bancaires pour le Groupe ; ■ le suivi du respect des réglementations et législations fiscales en vigueur.
Direction juridique Groupe	■ le suivi des principaux contentieux du Groupe ; ■ le suivi du respect des règles de gouvernance au sein des organes de gouvernance des principales filiales du Groupe ; ■ le suivi des principaux risques juridiques du Groupe ; ■ la mise en place d'un dispositif de prévention des abus de marché du Groupe.
Direction Éthique, conformité et protection des données personnelles	■ la construction, le pilotage et la mise à jour les programmes de conformité (Sapin 2, lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, fraude, protection des données personnelles), au sein du Groupe ; ■ le contrôle du respect et de la mise en place effective des procédures de conformité au niveau du Groupe tels que défini par le programme de conformité ; ■ l'animation du réseau de correspondants conformité dans les filiales ; ■ l'élaboration et le suivi de la cartographie des risques de corruption du Groupe ; ■ la réception et le traitement des alertes éthiques.
Direction Sécurité Groupe	■ l'identification et la prévention des menaces ; ■ la gestion des atteintes malveillantes pouvant concerner les personnes, les biens matériels et immatériels, ainsi que les valeurs afin de contribuer à maintenir la continuité des activités du Groupe ; ■ la coordination du dispositif de gestion de crise du Groupe ; ■ la gestion des risques liés à la sécurité et à l'exploitation d'établissements ouverts au public ; ■ la gestion des risques liés aux déplacements professionnels internationaux ; ■ la coordination des investigations sur la fraude.
Direction Immobilière Groupe	■ la politique immobilière du Groupe.
Direction qualité Groupe	■ la politique qualité, hygiène et sécurité des produits au sein du Groupe ; ■ la gestion des risques de sécurité, de qualité, de conformité et de sécurité des produits ; ■ la gestion de crise liée à des risques de sécurité des produits ; ■ la garantie de la conformité des produits aux engagements de Carrefour.

Directions fonctionnelles	Principales missions
Direction RSE Groupe	■ la mise en œuvre de politiques, plans d'actions et le suivi des objectifs du Groupe dans le cadre de la Déclaration de Performance Extra-Financière (voir chapitre 2 du présent Document d'Enregistrement Universel), ainsi que la mesure et le pilotage transversal de l'Indice RSE et Transition Alimentaire, critère de rémunération des dirigeants et du Président-Directeur Général ; ■ la mise en place d'un Plan de vigilance visant à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement ; ■ le respect des règles d'achat encadrant la conformité sociale et environnementale des achats de tous les produits contrôlés. Elles stipulent ; • la signature par tous les fournisseurs d'une Charte d'engagement, le processus et les règles de conformité des audits sociaux ; • la nomination, par toutes les entités d'achat du Groupe d'une personne en charge de la conformité sociale et environnementale ; ■ l'accompagnement des fournisseurs dans leur mise en conformité ainsi que la sensibilisation et la formation des fournisseurs et des équipes de *sourcing* ; ■ le respect et la mise à jour des règles d'achat pour la transition alimentaire, comprenant les critères d'approvisionnement responsable à mettre en œuvre dans tous les pays et les objectifs associés.
Direction Ressources humaines Groupe	■ la politique de gestion des ressources humaines au sein du Groupe qui permet de : • créer les conditions permettant de disposer du bon niveau de ressources en adéquation avec les besoins présents et futurs de l'activité, • veiller au développement professionnel des salariés et à leur engagement, tout en garantissant et respectant les principes de diversité, • assurer la qualité du dialogue social, • définir le cadre des politiques de rémunération et d'avantages sociaux et de piloter les engagements associés, • contribuer à la création d'une culture de développement et de performance collective, • veiller au respect du droit du travail et de l'ensemble des dispositions légales ou conventionnelles concernant les collaborateurs de l'entreprise, • la gestion des risques sociaux.
Direction Sécurité de l'information Groupe	■ définir la stratégie du Groupe en matière de sécurité des systèmes d'information pour adresser les risques liés à la continuité, l'intégrité, la confidentialité et la traçabilité de l'information, et notamment les risques de cyberattaques ; ■ coordonner les différentes entités du Groupe et mesurer la maturité de leur dispositif de sécurité de l'information.
Direction Assurances Groupe	■ la mise en place de couvertures d'assurance afin de couvrir au mieux les risques assurables du Groupe, selon les capacités disponibles sur le marché et en fonction des modalités optimales de répartition des risques entre transfert au marché et auto-assurance, dans le respect des politiques assurances du Groupe. Pour cela, elle collabore avec la Direction Audit et Risques du Groupe.

4.2.2.3.3 Direction de l'Audit interne

Rattachée hiérarchiquement au Secrétariat général et rapportant au Comité d'audit, la Direction de l'Audit interne évalue de manière indépendante l'efficacité du système de contrôle interne et de gestion des risques, en identifiant les points faibles et en recommandant des améliorations.

La Direction de l'Audit interne a pour mission :

- d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de gestion des risques patrimoniaux et de contrôle interne associé en réalisant les missions inscrites dans le plan d'audit annuel ;
- d'effectuer une surveillance régulière et de faire toute préconisation pour améliorer ces dispositifs.

4.2.3 DISPOSITIF DE SURVEILLANCE

4.2.3.1 Surveillance continue

La surveillance continue est organisée de façon à devancer ou détecter les incidents dans les meilleurs délais. Le management joue au quotidien un rôle de supervision permanente de la mise en œuvre effective du dispositif de contrôle interne. À ce titre, il est notamment chargé de mettre en place des plans d'actions correctifs et de remonter, le cas échéant, à la Direction Générale du Groupe et à la Direction du Contrôle interne Groupe, les dysfonctionnements significatifs.

4.2.3.2 Surveillance périodique

Les acteurs de la surveillance périodique

La surveillance périodique intègre le système de gestion des risques et contrôle interne du Groupe et est assurée à la fois par le management et les opérationnels, le Contrôle Interne, la Conformité, l'Audit interne et les Commissaires aux comptes :

- le management et les opérationnels vérifient le bon fonctionnement des contrôles de premier niveau, identifient les principaux incidents constatés, mettent en place les plans d'actions et s'assurent de l'adéquation du dispositif de contrôle interne par rapport aux objectifs du Groupe ;
- la fonction Contrôle Interne vérifie de manière périodique la correcte mise en œuvre des activités de contrôle et leur efficacité par rapport aux risques, en appliquant les contrôles de deuxième niveau. Les activités de contrôle sont définies et mises en œuvre par les responsables de processus, coordonnées par le Contrôle Interne, sous la responsabilité des membres de la direction exécutive de l'entité et sous la supervision du Directeur Financier local. À son tour, la coordination du contrôle interne par la Direction du Contrôle Interne Groupe permet d'assurer la cohérence méthodologique des activités de contrôle, de garantir la couverture exhaustive des risques sur l'ensemble des processus, et de s'assurer que les équipes Contrôle Interne des entités concernées sont compétentes et disposent des ressources nécessaires pour instaurer un environnement de contrôle ;
- la fonction Éthique et Conformité vérifie le respect et la mise en place effective du programme de conformité anti-corruption, et remonte si nécessaire aux opérations, à la Direction juridique, au Contrôle Interne et à l'Audit interne les informations relatives aux alertes et fraudes ;
- l'Audit interne exécute les contrôles de troisième niveau et fournit aux Directions Exécutives des entités, au Comité d'audit et à la Direction Générale du Groupe leurs conclusions et les résultats de ses missions, ainsi que ses recommandations ;
- les Commissaires aux comptes prennent connaissance des dispositifs de contrôle interne pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière durant leurs travaux de certification des comptes. Ils en identifient les forces et les faiblesses, en évaluent les risques d'anomalies significatives et formulent, le cas échéant, des recommandations.

Les principaux éléments de surveillance du système de contrôle interne

La campagne d'autoévaluation annuelle de contrôle interne

L'autoévaluation annuelle de contrôle interne est un processus mature au sein du Groupe, qui s'appuie sur des questionnaires renseignés par l'ensemble des entités du périmètre.

Ces questionnaires s'articulent avec les référentiels existants et sont fondés sur une analyse des risques de contrôle interne inhérents à chaque activité, et sur l'identification des points de contrôle clé ; ce processus est animé par la Direction du Contrôle interne Groupe qui revoit, consolide et analyse les résultats des questionnaires. Une synthèse Groupe est présentée au Comité d'audit. Des synthèses sont également restituées aux Directions fonctionnelles du Groupe, afin qu'elles puissent animer le contrôle interne au sein de leur Direction et pour faire évoluer les règles Groupe.

Ce système permet, d'une part, de contribuer à la diffusion de la culture du contrôle interne dans le Groupe, et d'autre part de fournir un support pour évaluer le niveau de contrôle interne et apprécier dans quelle mesure les risques opérationnels et fonctionnels sont correctement traités. En cas d'inefficacité des contrôles évalués, les filiales doivent établir des plans d'actions pour y remédier. Les responsables locaux de contrôle interne sont impliqués dans la coordination et la revue de cohérence de l'autoévaluation, et sont en charge du suivi des plans d'actions.

Lors de ses interventions, l'Audit interne Groupe intègre, sur chaque mission, dès que c'est applicable, une revue des autoévaluations réalisées par les filiales du Groupe lors de la campagne d'autoévaluation annuelle de contrôle interne. Les éventuels écarts sont reportés dans les résultats des missions d'audit et les conclusions sont partagées avec la Direction du Contrôle interne Groupe. Le suivi de ces écarts permet d'évaluer la qualité de l'autoévaluation du contrôle interne menée par les filiales auditées.

À l'issue du processus d'autoévaluation, les Directeurs Exécutifs Pays rendent compte à la Direction Générale du Groupe de leur niveau de contrôle interne sous la forme d'une lettre d'affirmation annuelle sur le contrôle interne, confirmant qu'il a mis en œuvre de manière conforme et efficiente les contrôles clés extraits des règles Groupe, que les plans d'actions issus de l'autoévaluation sont déclenchés et mis en œuvre dans les délais fixés, et que les incidents significatifs de contrôle interne et les fraudes ont été communiqués à la Direction Générale. Par ailleurs, les Directeurs Financiers des principaux Pays présentent à la Direction financière Groupe la synthèse de l'autoévaluation.

Les Directeurs Exécutifs Pays et les Directeurs Financiers Pays s'engagent également lors des clôtures annuelles par le biais d'une lettre d'affirmation destinée à la Direction Générale du Groupe sur :

- le respect des lois et procédures internes, notamment les principes éthiques ;
- la confidentialité et la sécurité des systèmes d'information ;

- la lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- la protection des données personnelles ;
- la gouvernance et les délégations de pouvoir ;
- la responsabilité sociale ;
- la sincérité et la conformité des comptes par rapport aux normes comptables applicables.

En plus du processus d'autoévaluation annuelle, des tests de contrôle thématiques peuvent être organisés afin de s'assurer de la maîtrise du contrôle interne sur un thème clé. Ces campagnes spécifiques sont construites avec la/les Direction(s) fonctionnelles concernées. Elles font l'objet d'une restitution à la Direction Générale Groupe.

Le suivi des plans d'action

Le pilotage et la surveillance du contrôle interne comprennent un suivi, assuré par les Contrôleurs internes pays, des plans d'actions relatifs aux processus d'autoévaluation du contrôle interne et de cartographie des risques, ainsi qu'aux recommandations de l'Audit interne, des Auditeurs externes ou de tout autre organe de contrôle.

Une synthèse du suivi des plans d'actions est présentée au Comité d'audit par le Contrôle interne Groupe. Par ailleurs, chaque pays est amené à présenter l'avancement sur ses plans d'actions à la Direction financière Groupe.

Le suivi des fraudes et des incidents de contrôle interne

Les fraudes et autres incidents de contrôle interne en matière d'éthique font l'objet d'un suivi particulier par les Comités éthiques pays et, en fonction de leur caractère significatif, par le Comité éthique Groupe.

Les faits devant être déclarés au Groupe sont :

- les anomalies et altérations comptables portant atteinte à l'intégrité des informations financières, qu'elles soient favorables ou défavorables à la Société ou au Groupe ;
- les détournements ou mises en périls d'actifs, matériels ou immatériels ;
- les faits susceptibles de constituer des actes de corruption passive ou active, ou de trafic d'influence ;
- les manquements aux lois et règlements ;
- les autres manquements significatifs aux principes éthiques et au programme de conformité.

Tous les incidents peuvent être rapportés *via* la ligne d'alerte éthique Groupe ou pays. Ces alertes font l'objet d'une enquête afin d'établir la matérialité des faits allégués ou de les infirmer.

Le suivi des alertes remontées sur la ligne d'alerte Groupe est assuré par la Direction Éthique, conformité et protection des données personnelles par l'application d'une procédure unique et centralisée qui s'impose à l'ensemble des filiales du Groupe. Aucun employé ne peut être sanctionné, ni licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire directe ou indirecte, pour avoir révélé de bonne foi des faits présumés frauduleux.

La surveillance par la Direction Générale

La Direction Générale du Groupe exerce sa surveillance sur le dispositif de contrôle interne en s'appuyant notamment sur les travaux et les comptes rendus de réunions des organes suivants :

- Comité éthique Groupe et Pays ;
- Comité d'investissement Groupe ;
- Comité de sécurité de l'information Groupe ;
- Comité risques Groupe ;
- Comité RSE et transition alimentaire ;
- tout autre comité *ad hoc* réuni en fonction des besoins identifiés par la Direction Générale du Groupe.

4.2.4 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE RELATIF À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

4.2.4.1 Principes généraux d'organisation du Contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Le contrôle interne comptable et financier vise essentiellement à assurer :

- la conformité des informations comptables publiées avec les règles applicables (référentiel comptable international IFRS) ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par le Groupe ;
- la prévention et la détection des fraudes et irrégularités comptables et financières ;
- la présentation et la fiabilité de l'information financière publiée.

Les risques liés à la production de l'information comptable et financière peuvent être classés en deux catégories :

- ceux liés à la traduction comptable des opérations courantes des pays, pour lesquels les dispositifs de maîtrise doivent être positionnés au plus près des opérations décentralisées ;
- ceux liés à la traduction comptable d'opérations non courantes pouvant avoir un impact significatif sur les comptes du Groupe.

Le dispositif de contrôle interne décrit dans les paragraphes suivants intègre cette approche des risques.

L'encadrement de chaque pays a la responsabilité d'assurer l'identification des risques affectant l'élaboration de l'information financière et comptable, et de prendre les dispositions nécessaires pour adapter le dispositif de contrôle interne.

La Direction du Reporting et de la Consolidation Groupe, pour ce qui concerne des éléments requérant une attention particulière du fait de leur impact sur les comptes consolidés, demande les explications nécessaires, et peut être amenée à réaliser des contrôles par elle-même, à missionner un Auditeur externe pour réaliser ces contrôles ou à solliciter auprès du Président-Directeur Général l'intervention de l'Audit interne.

4.2.4.2 Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière

Organisation de la fonction financière

La fonction financière s'appuie principalement sur une organisation à deux niveaux :

- la Direction du contrôle financier Groupe a en charge la définition des principes comptables IFRS appliqués à Carrefour, l'animation et la supervision du processus de production des comptes consolidés et du reporting de gestion. Cette Direction comprend, entre autres, une Direction du Reporting et de la Consolidation, et une Direction Analyse de la Performance :
  - la Direction du Reporting et de la Consolidation a pour mission d'assurer la veille normative, de définir la doctrine du Groupe en matière comptable (« Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour »), de produire et analyser les Comptes Consolidés, et de rédiger l'information comptable et financière consolidée. Elle est le lien direct avec les Directions financières Pays,
  - la Direction Analyse de la Performance analyse les reportings de gestion tant rétrospectifs que prospectifs. Elle demande les explications aux Directions financières Pays et alerte la Direction Générale du Groupe sur les points d'attention et éventuelles dérives ;
- les Directions financières Pays ont en charge la production et le contrôle des comptes sociaux et consolidés du pays. Elles ont également la responsabilité de déployer dans leur périmètre un dispositif de contrôle interne adapté à leurs enjeux et à leurs risques, et prenant en compte les préconisations et directives du Groupe.

Le Directeur Exécutif Finance Gestion Groupe nomme les Directeurs Financiers des Pays.

Manuels de procédures et principes comptables

Les principes comptables du Groupe sont définis dans un document régulièrement mis à jour et diffusé à l'ensemble des intervenants du processus.

Les « Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour » sont revus deux fois par an, avant les arrêtés semestriel et annuel. Ils sont définis et suivis par la Direction des Normes Comptables, rattachée à la Direction du Reporting et de la Consolidation, et présentés aux Commissaires aux comptes. Lorsque les changements, ajouts ou retraits opérés sont matériels, ceux-ci font l'objet d'une présentation au Comité d'audit.

Le « manuel du contrôle financier Groupe » s'impose aux Directions financières Pays. Si nécessaire, les Directions financières Pays doivent solliciter la Direction du Reporting et de la Consolidation, seule habilitée à interpréter ou préciser les points qui le nécessiteraient éventuellement.

Une réunion des Directeurs Financiers des Pays est organisée sur base régulière, au cours de laquelle sont notamment abordées les nouveautés apportées aux « Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour » et les difficultés d'application éventuellement rencontrées.

Outils et modes opératoires

Le Groupe continue de procéder à l'harmonisation des outils comptables utilisés au niveau de chaque pays, notamment au travers de son programme Groupe de transformation des outils Finance. Ceci a notamment permis d'homogénéiser et documenter les procédures dans les différents pays et permettant une séparation adéquate des tâches.

Le Groupe dispose d'un outil de reporting et consolidation permettant de détailler, fiabiliser et faciliter la remontée des données, les contrôles et les opérations de consolidation.

Les systèmes d'information comptables et financiers sont soumis aux mêmes exigences que l'ensemble des systèmes en matière de sécurité.

Processus de reporting – consolidation et principaux contrôles

Pour les besoins de la consolidation du Groupe, chaque pays a en charge le reporting de ses données financières par entité juridique et la réalisation de la consolidation des comptes à son niveau.

L'équipe Reporting et Consolidation Groupe anime le processus et a en charge la production des états consolidés du Groupe. La consolidation a lieu tous les mois. Les Commissaires aux comptes procèdent à un audit des comptes consolidés annuels et à une revue limitée des comptes consolidés semestriels. Les comptes consolidés semestriels et annuels font en outre l'objet d'une publication. Le Groupe utilise pour son reporting de gestion et pour ses comptes consolidés les mêmes outils, données et périmètres.

Les filiales préparent leurs comptes statutaires, ainsi que les comptes consolidés convertis en Euro de leur périmètre. Les équipes financières des pays s'appuient notamment sur les contrôles mis en place dans l'outil de consolidation. La Direction du Reporting et de la Consolidation effectue des contrôles de cohérence et des travaux de réconciliation et d'analyse à chaque clôture mensuelle.

Les principales options et estimations comptables font l'objet de revues par la Direction du Reporting et de la Consolidation et les Directeurs Financiers Pays notamment au travers de réunions d'options de clôture organisées en amont de la clôture au niveau Groupe et au niveau pays, et ce en lien avec les Auditeurs externes.

Un processus de *hard close* a été mis en place par la Direction du Reporting et de la Consolidation à fin mai et à fin novembre, destiné à anticiper au maximum les sujets potentiellement sensibles pour les clôtures semestrielle et annuelle, qui fait l'objet d'une intervention des Commissaires aux comptes.

D'autre part, à fin novembre, une revue du contrôle interne est effectuée par les Commissaires aux comptes afin d'évaluer sa qualité et celle des processus relatifs à l'évaluation de charges et de produits qui, par leur nature et leur montant, sont significatifs dans le résultat du Groupe, afin d'être en mesure, si nécessaire, d'y remédier avant la clôture annuelle.

Afin d'être en mesure d'émettre un avis auprès du Conseil d'administration sur le projet d'arrêté de comptes, le Comité d'audit procède à un examen des comptes annuels et semestriels, et prend connaissance des conclusions du collège des Commissaires aux comptes relatifs à leurs travaux.

Dans cette perspective, des réunions du Comité d'audit sont tenues régulièrement et chaque fois que nécessaire afin que celui-ci puisse suivre le processus d'élaboration de l'information comptable et financière et s'assurer de la pertinence des principales options comptables retenues.

Supervision du dispositif de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

La supervision du dispositif de contrôle interne s'appuie principalement sur :

- la campagne d'autoévaluation de l'application et de la supervision des règles définies par le Groupe en matière de contrôle interne comptable et financier, ainsi que les tests de contrôle supplémentaires. À ce sujet, des plans d'actions sont définis, si nécessaire, au niveau de chaque pays et font l'objet d'un suivi ;
- des interventions de la Direction Audit interne Groupe en pays. Le Plan d'audit interne intègre des missions dédiées à la revue du contrôle interne comptable et financier.

La supervision intègre également l'analyse des éléments communiqués par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leurs interventions en pays. La mission des Commissaires aux comptes est, sans s'y limiter, d'exprimer une opinion sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes annuels et consolidés du Groupe, et de délivrer un rapport d'examen limité sur les états consolidés semestriels.

À chaque clôture annuelle, le Contrôle interne Groupe recueille des lettres d'affirmation signées du Directeur Exécutif Pays et du Directeur Financier Pays, qui s'engagent sur la qualité, la sincérité et la conformité avec les principes comptables IFRS appliqués par Carrefour des informations financières transmises au Groupe.

4.2.4.3 Maîtrise de la communication financière

Rôle et mission de la communication financière

La communication financière a pour objectif de donner à l'ensemble de la communauté financière une meilleure lisibilité de la stratégie, du modèle économique et des performances du Groupe, au travers de la diffusion au public d'une information exacte, précise et sincère, en respectant le principe d'égalité des actionnaires devant l'information.

Organisation de la communication financière

La communication financière s'adresse à un public diversifié, composé essentiellement d'analystes financiers, d'investisseurs institutionnels, d'actionnaires individuels et de salariés. Elle est notamment diffusée par les moyens édictés par la loi (Assemblée Générale) ou la réglementation de l'AMF (publications périodiques, communiqués). De plus, la communication financière du Groupe a recours à d'autres canaux de diffusion : conférences téléphoniques, réunions de présentation des résultats ou à caractère événementiel (journée investisseurs), rendez-vous avec les analystes financiers et les investisseurs (entretiens, conférences, *roadshows*), Document d'Enregistrement Universel et rapport d'activité, site Internet *corporate* du Groupe.

En termes d'organisation :

- le Président-Directeur Général, le Directeur Exécutif Finance et Gestion Groupe, ainsi que la Direction de la Communication Financière et des Relations Investisseurs, sont, hors cas particulier, les interlocuteurs uniques des analystes, des investisseurs institutionnels et des actionnaires ;
- la Direction des ressources humaines Groupe gère, avec l'appui de la Direction de la Communication Groupe, l'information auprès des salariés ;
- la Direction de la Communication Groupe gère les relations avec la presse.

Procédures de contrôle de la communication financière

La Direction du contrôle financier Groupe est la source unique des informations financières.

Le contrôle interne du processus de communication financière porte entre autres sur le respect du principe d'égalité entre les actionnaires. Tout communiqué et toute communication significative sont élaborés d'un commun accord entre le service de la communication financière, qui relève de la Direction financière Groupe, et la Direction de la Communication Groupe.

Celles-ci sont, le cas échéant, assistées (notamment dans le cadre du dispositif de prévention des abus de marché) de la Direction juridique Groupe et de la Direction juridique de la société Atacadão, filiale brésilienne cotée et contrôlée par le Groupe.

Politique de communication financière

La Direction financière Groupe définit et met en œuvre une politique de communication des résultats financiers vis-à-vis des marchés. Le Groupe communique son chiffre d'affaires sur une base trimestrielle et ses résultats sur une base semestrielle. Qu'il s'agisse des publications périodiques ou de communiqués d'opérations financières ou stratégiques, le Conseil d'administration prend connaissance de ces supports et fait part de ses commentaires éventuels.

La Direction de la communication financière du Groupe est également impliquée dans la coordination des communications financières du Groupe et de la société Atacadão.

4.3 Procédures judiciaires et d'arbitrage

4.3.1 PROCÉDURES DANS LE CADRE DES ACTIVITÉS COURANTES DU GROUPE

Dans le cadre normal de ses activités, le groupe Carrefour est impliqué dans diverses procédures arbitrales, judiciaires ou administratives.

Le groupe Carrefour constitue une provision lorsqu'il a, à la date de clôture, une obligation actuelle, juridique ou implicite qui résulte d'un fait générateur passé dont le montant peut être estimé de manière fiable et dont il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation. Une description des provisions pour litiges figure au chapitre 6 (note 11.2 aux comptes consolidés pour l'exercice 2023) du présent Document d'Enregistrement Universel.

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, il n'existait, à la connaissance de la Société, aucune procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont le groupe Carrefour aurait connaissance, qui serait en cours ou dont il serait menacé) qui pourrait avoir ou a eu, au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

4.3.2 AUTRES PROCÉDURES

4.3.2.1 France

Plusieurs filiales françaises de la Société, à l'instar d'une centaine d'entreprises et d'une quinzaine d'associations professionnelles (dont la Fédération du Commerce et de la Distribution), ont reçu le 5 octobre 2021, dans le cadre d'une procédure simplifiée, une notification de griefs de la part de l'Autorité de la concurrence aux termes de laquelle il leur est reproché de s'être coordonnées, entre février 2012 et septembre 2015, pour mettre en place une stratégie collective visant à :

- s'abstenir de toute communication relative à l'absence de Bisphénol A (BPA) dans les contenants métalliques afin d'éviter qu'une entreprise puisse en tirer un avantage concurrentiel ;
- harmoniser les dates de commercialisation des contenants sans BPA et de l'arrêt de la commercialisation des contenants avec BPA.

Le 29 décembre 2023, la Fédération du Commerce et de la Distribution, Carrefour SA et ses filiales ont été mises hors de cause.

4.3.2.2 Argentine

Le 1er octobre 2019, la société INC SA (filiale du Groupe en Argentine) et son ancien président ont été renvoyés devant les juridictions pénales spécialisées en matière d'infraction économique pour complicité d'intermédiation financière non autorisée, au regard d'opérations effectuées avec des coopératives financières entre juillet 2012 et décembre 2014, dans un contexte d'hyperinflation et d'incapacité du système bancaire à collecter les liquidités générées par l'activité de INC SA

Le 28 octobre 2020, l'autorité gouvernementale en charge de superviser et sanctionner les actions liées au blanchiment d'argent (*Unidad de Información Financiera*) a été admise dans la procédure.

INC SA et son ancien président ont été définitivement mis hors de cause par arrêt de la juridiction d'appel en date du 1er septembre 2023.

4.3.2.3 Brésil

La municipalité de São Paulo a ouvert, le 27 juin 2020 et le 25 mai 2021, deux procédures administratives en responsabilité à l'encontre de la société Atacadão SA pour des faits relatifs aux conditions de renouvellement des licences d'exploitation du siège social de la société et de deux magasins.

Ces procédures interviennent consécutivement à l'ouverture de procédures pénales auxquelles Atacadão SA n'est pas partie.

Par décision du 14 mars 2023 (définitive depuis le 12 avril 2023), Atacadão SA a été mise hors de cause dans le cadre de la procédure initiée à son encontre le 27 juin 2020.

4.3.2.4 Services financiers

L'adoption par différents pays d'exigences légales ou réglementaires aux fins, notamment, de protection des consommateurs, multiples et parfois divergentes ou contradictoires en matière de fourniture de produits financiers est susceptible d'exposer les entités dédiées du Groupe à un risque de non-conformité (voir section 4.1.2.3 Adéquation du modèle commercial du présent Document d'Enregistrement Universel) et, le cas échéant, à des actions individuelles ou collectives.

Il en est ainsi notamment en Espagne et en Argentine, dans le cadre de la remise en cause par des associations de consommateurs – ou le cas échéant par un nombre significatif de clients – des taux d'intérêts et/ou des contrats en matière, notamment, de crédit renouvelable, de crédit à la consommation et de paiement différé.

5

RAPPORT D'ACTIVITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2023

5.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés 296

5.1.1 Principaux agrégats du compte de résultat 296
5.1.2 Analyse des principaux postes du compte de résultat 297

5.2 Situation financière et trésorerie du Groupe 301

5.2.1 Capitaux propres 301
5.2.2 Endettement financier net 301
5.2.3 Tableau des flux de trésorerie 302
5.2.4 Financement et ressources de liquidité 303
5.2.5 Restriction à l'utilisation des capitaux 303
5.2.6 Sources de financement attendues 303

5.3 Perspectives 304

5.4 Autres informations 305

5.4.1 Principes comptables 305
5.4.2 Faits marquants de l'exercice 306
5.4.3 Retraitement de l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2022 lié à la réduction du prix de l'acquisition de Grupo BIG au Brésil 310
5.4.4 Changement climatique 310
5.4.5 Principales transactions avec les parties liées 311
5.4.6 Événements post-clôture 311
5.4.7 Facteurs de risque 311

5.5 Glossaire des indicateurs financiers 312

5.6 Analyse de l'activité de la société mère 313

5.6.1 Activités et résultats 313
5.6.2 Participations 315
5.6.3 Affectation du résultat 315
5.6.4 Activités de recherche et développement 315
5.6.5 Évolution récente 316
5.6.6 Résultat de la Société au cours des cinq derniers exercices 316

5.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés

5.1.1 PRINCIPAUX AGRÉGATS DU COMPTE DE RÉSULTAT

L'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2022 a été retraité conformément à la norme IFRS 3 – *Regroupement d'entreprises*, afin de tenir compte des changements impactant le bilan d'ouverture de Grupo BIG au Brésil (cf. notes 4.2.1.1 et 4.3).

L'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation au sens des normes IFRS. Ainsi, les dispositions de la norme IAS 29 – *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* sont applicables dans les comptes consolidés au 31 décembre 2023. Les données comparables de l'exercice 2022 incluent également l'ajustement relatif à l'inflation.

(en millions d'euros)	2023	2022	Évol. en %
Chiffre d'affaires hors taxes	**83 270**	**81 385**	**2,3 %**
Marge des activités courantes	**16 630**	**16 313**	**1,9 %**
en % du chiffre d'affaires	*20,0 %*	*20,0 %*	
Frais généraux et amortissements	(14 367)	(13 936)	3,1 %
Résultat opérationnel courant	**2 264**	**2 377**	**(4,7) %**
Résultat opérationnel courant avant amortissements (ROCDA)	*4 559*	*4 613*	*(1,2) %*
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence	**2 308**	**2 427**	**(4,9) %**
Produits et charges non courants	(558)	36	(1654,8) %
Résultat opérationnel	**1 749**	**2 463**	**(29,0) %**
Résultat financier	(410)	(490)	(16,3) %
Impôt sur les résultats	(439)	(408)	7,6 %
Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe	**930**	**1 368**	**(32,0) %**
Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe	729	(21)	3614,4 %
RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE	**1 659**	**1 348**	**23,1 %**
CASH-FLOW LIBRE (1)	**3 138**	**2 756**	
CASH-FLOW LIBRE NET (2)	**1 622**	**1 262**	
DETTE NETTE (INCLUANT LES ACTIVITÉS ABANDONNÉES) (3)	**2 560**	**3 378**	

(1) Le cash-flow libre est le solde net de l'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et intérêts nets relatifs aux contrats de location de la variation du besoin en fonds de roulement et des investissements opérationnels.

(2) Le cash-flow libre net correspond au cash-flow libre après coût de l'endettement financier net et paiements locatifs nets.

(3) La dette nette n'inclut pas les passifs et actifs relatifs aux contrats de location (cf. note 2.2). La dette nette au 31 décembre 2022 a été retraitée de la réduction du prix d'acquisition de Grupo BIG, conformément à la norme IFRS 3.

Le chiffre d'affaires hors taxes s'élève à 83,3 milliards d'euros en 2023, soit une hausse de 2,3 % par rapport à 2022.

Le résultat opérationnel courant avant amortissements (ROCDA) du Groupe atteint 4 559 millions d'euros, en baisse de (1,2) % par rapport à 2022.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 2 264 millions d'euros, en recul de (4,7) % par rapport à 2022.

Le résultat opérationnel non courant correspond à une charge nette de (558) millions d'euros, contre un produit net de 36 millions d'euros en 2022. Cette charge concerne principalement les indemnités payées ou à payer dans le cadre du plan de rupture conventionnelle collective mis en œuvre dans les sièges en France, ainsi que les mesures prises dans les magasins et les sièges au Brésil, en Espagne et en Italie. Elle comprend également la dépréciation des magasins brésiliens ex-Grupo BIG non rentables fermés en 2023 ou en cours de fermeture (cf. note 5.4.2.1.4), ainsi que les coûts liés à ces fermetures. Ces charges sont partiellement compensées par des reprises de provisions au Brésil liées, d'une part, aux crédits PIS-COFINS suite à prescription ou jugements favorables, et d'autre part, à des crédits ICMS suite à leur cession, ainsi que par des plus-values réalisées dans le cadre de diverses cessions d'actifs.

La charge financière nette s'établit à (410) millions d'euros, en amélioration de 80 millions d'euros par rapport à 2022, reflétant principalement une baisse du coût de l'endettement financier net et une augmentation des autres produits financiers, partiellement compensée par la hausse des intérêts nets relatifs aux contrats de location.

La charge d'impôt sur les résultats s'élève à (439) millions d'euros en 2023, contre (408) millions d'euros en 2022. Elle a été pénalisée par la non-reconnaissance d'impôts différés actifs par Grupo BIG au Brésil du fait des pertes opérationnelles constatées.

Le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, ressort à 930 millions d'euros, en diminution de (438) millions d'euros en comparaison du résultat 2022.

Le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, s'établit à 729 millions d'euros, à comparer à (21) millions d'euros en 2022. Il comprend la plus-value de cession de Carrefour Taïwan à hauteur de 0,75 milliard d'euros (cf. note 4.2.1.3).

Le résultat net, part du Groupe, est un bénéfice de 1 659 millions d'euros, à comparer à un bénéfice de 1 348 millions d'euros en 2022.

Le cash-flow libre s'élève à 3 138 millions d'euros contre 2 756 millions d'euros en 2022. Le cash-flow libre net s'élève à 1 622 millions d'euros contre 1 262 millions d'euros en 2022.

5.1.2 ANALYSE DES PRINCIPAUX POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT

Les secteurs opérationnels correspondent aux pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités, regroupés en zones géographiques, auxquelles s'ajoutent les « fonctions globales » qui regroupent les holdings et autres sociétés hébergeant des activités de support administratif, financier et commercial.

CHIFFRE D'AFFAIRES HT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	2023	2022	Évol. en %
France	38 220	37 706	1,4 %
Europe (hors France)	23 650	22 643	4,4 %
Amérique latine	21 399	21 036	1,7 %
TOTAL	**83 270**	**81 385**	**2,3 %**

Le groupe Carrefour a réalisé un chiffre d'affaires hors taxes de 83,3 milliards d'euros, en hausse de 2,3 % par rapport à 2022.

- En France, le chiffre d'affaires est en hausse de 1,4 % en 2023 ; en comparable [1], elle atteint + 4,7 %, avec une progression de + 6,0 % LFL en alimentaire et une baisse de - 4,9 % LFL en non-alimentaire. Après plus de deux années de gains récurrents, Carrefour a observé au cours de l'exercice un ralentissement de sa dynamique de parts de marché en valeur, tandis que la part de marché en volume est demeurée globalement stable entre 2022 et 2023 (source Kantar).
- En Europe (hors France), le chiffre d'affaires progresse de 4,4 % en 2023 ; en comparable, il est en hausse de + 5,5 %. L'Espagne affiche une croissance de + 5,8 % LFL sur l'année, avec une forte progression dans tous ses formats. L'Italie poursuit sa bonne dynamique de chiffre d'affaires en 2023, avec une croissance en comparable de + 3,1 %, tirée par l'amélioration de la satisfaction client, notamment sur la compétitivité prix. En Belgique, après un exercice 2022 difficile, le chiffre d'affaires progresse de + 9,0 % LFL, grâce à sa stratégie de relance dans un environnement demeuré très concurrentiel. En Roumanie, le Groupe maintient une dynamique positive avec une croissance de + 7,0 % LFL, grâce notamment au succès de ses campagnes commerciales. En Pologne, le chiffre d'affaires ressort en léger repli à - 0,6 % LFL, dans un contexte marqué par une forte pression sur le pouvoir d'achat des consommateurs, et des effets de base élevés liés à la guerre en Ukraine.
- En Amérique latine, le chiffre d'affaires progresse de 1,7 % par rapport à 2022. Au Brésil, le chiffre d'affaires est en léger repli de - 1,3 % LFL en 2023. Dans un contexte de marché difficile, marqué par de la déflation alimentaire au second semestre, le Groupe a fait preuve d'une bonne résistance grâce notamment à son format *Cash & Carry* (- 1,1 % LFL) qui bénéficie de son *leadership* prix sur le marché brésilien ; Sam's Club, dont le modèle d'abonnement prouve sa pertinence, enregistre une progression de chiffre d'affaires de + 5,0 % LFL. Le segment Retail, plus premium, est logiquement plus affecté, avec un repli de - 2,8 % LFL sur l'exercice. En Argentine, le chiffre d'affaires continue de progresser fortement en comparable (+ 151,9 % hors impact IAS 29). Cette augmentation traduit une hausse continue des volumes et de forts gains de part de marché dans un contexte d'hyperinflation (inflation annuelle de 211 % en 2023).

(1) La croissance à magasins comparables (« LFL ») est composée des ventes générées par les magasins ouverts depuis au moins 12 mois, fermetures temporaires exclues. Elle s'entend à changes constants, hors essence et hors effet calendaire, et hors impact IAS 29.

CHIFFRE D'AFFAIRES HT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE – CONTRIBUTION AU TOTAL DU GROUPE

(en %)	2023	2022
France	45,9 %	46,3 %
Europe (hors France)	28,4 %	27,8 %
Amérique latine	25,7 %	25,8 %
TOTAL	**100 %**	**100 %**

À taux de change courants, la part du chiffre d'affaires réalisé à l'international continue à progresser pour s'établir à 54,1 %, à comparer à 53,7 % en 2022.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	2023	2022	Évol. en %
France	988	834	18,5 %
Europe (hors France)	604	606	(0,4) %
Amérique latine	763	1 005	(24,1) %
Fonctions globales	(91)	(69)	(32,6) %
TOTAL	**2 264**	**2 377**	**(4,7) %**

En 2023, le résultat opérationnel courant s'établit à 2 264 millions d'euros, en baisse de (113) millions d'euros (soit (4,7) %).

Le résultat opérationnel courant de la France s'établit à 988 millions d'euros en 2023, en hausse de 18,5 % par rapport à 2022. Dans un contexte de forte inflation, la bonne performance commerciale et la forte dynamique de baisse des coûts ont permis de faire progresser la marge opérationnelle de + 37 pbs, à 2,6 % contre 2,2 % en 2022. La marge en France s'améliore ainsi pour la cinquième année consécutive. Le Groupe bénéficie notamment des initiatives du plan Carrefour 2026, incluant l'augmentation des ventes de produits à marque propre, la transformation des modes d'exploitation et l'amélioration de la rentabilité des activités digitales.

Le résultat opérationnel courant de la zone Europe (hors France) est stable, à 604 millions d'euros en 2023 contre 606 millions d'euros en 2022. L'Espagne réalise une bonne performance avec un résultat opérationnel courant en progression de 14 %, malgré un environnement défavorable pour l'activité des services financiers. À l'inverse, la Pologne enregistre un repli significatif de sa rentabilité, sur une base 2022 élevée marquée par les conséquences de la guerre en Ukraine. Le résultat opérationnel courant de l'Italie, de la Belgique et de la Roumanie est proche de 2022.

Le résultat opérationnel courant de l'Amérique latine s'élève à 763 millions d'euros en 2023, soit une baisse de (24,1) %.

Au Brésil, le résultat opérationnel courant atteint 668 millions d'euros, en baisse de (26,9) % (- 246 millions d'euros). Cette évolution est essentiellement liée aux coûts de conversion et d'intégration des magasins ex-Grupo BIG et aux pertes réalisées lors des mois suivant leur réouverture, ainsi qu'à une moindre contribution du segment Retail dans un contexte de déflation alimentaire au Brésil et des services financiers compte tenu de taux d'intérêts élevés et d'une hausse du coût du risque.

Les magasins convertis au format Atacadão poursuivent leur montée en régime rapide. De plus, comme annoncé en novembre 2023, Carrefour Brésil a engagé une restructuration rapide des magasins du segment Retail structurellement en perte, avec 104 établissements fermés ou vendus à fin janvier 2024, essentiellement dans les formats supermarché et *soft discount* (enseignes *Bompreço*, *Nacional* et *Todo Dia*). Les 19 magasins restants à restructurer le seront d'ici la fin du deuxième trimestre 2024 (cf. note 4.2.1.4). En complément, le Groupe a engagé la conversion de 40 hypermarchés supplémentaires aux formats Atacadão et Sam's Club, dont 20 sont prévues en 2024. Parallèlement, Carrefour Brésil progresse rapidement dans la mise en œuvre des synergies de coûts, avec 1,6 milliard de réals déjà réalisés en rythme annualisé. Ces synergies de coûts ont été compensées par la performance négative des magasins convertis qui sont en phase de montée en régime, après leur réouverture récente.

En Argentine, le résultat opérationnel courant et la marge opérationnelle sont en progression, grâce à l'excellente dynamique commerciale et l'attention permanente aux coûts. Le résultat courant opérationnel s'établit à 96 millions d'euros, contre 92 millions d'euros en 2022, la marge progressant de + 138 pbs à 4,5 %.

Amortissements

Les amortissements des immobilisations et immeubles de placement se sont élevés à (1 304) millions d'euros en 2023, contre (1 284) millions d'euros en 2022.

Les amortissements des droits d'utilisation (IFRS 16) des immobilisations corporelles et immeubles de placement se sont élevés à (728) millions d'euros en 2023, contre (694) millions d'euros en 2022.

En prenant en compte les amortissements des immobilisations logistiques et des droits d'utilisation (IFRS 16) des immobilisations logistiques inclus dans le coût des ventes, le total des amortissements comptabilisés au compte de résultat s'élève à (2 295) millions d'euros en 2023, contre (2 236) millions d'euros en 2022.

Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence

La quote-part revenant au Groupe dans le résultat net des entités mises en équivalence est un bénéfice de 44 millions d'euros en 2023, contre un bénéfice de 50 millions d'euros en 2022, reflétant une contribution de Carmila légèrement en baisse.

Produits et charges non courants

Sont comptabilisés en produits et charges non courants certains éléments significatifs à caractère inhabituel de par leur nature et leur fréquence tels que les dépréciations d'actifs non courants, les résultats de cession d'actifs non courants, les coûts de restructuration et des charges et produits liés à des réestimations de risques d'origine ancienne, sur la base d'informations ou d'éléments dont le Groupe a eu connaissance au cours de l'exercice.

Le résultat non courant 2023 est une charge nette de (558) millions d'euros et se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2023	2022
Résultat de cession d'actifs	66	212
Coûts de restructuration	(352)	(13)
Autres produits et charges non courants	25	(16)
Résultat non courant avant dépréciations et pertes sur actifs	**(261)**	**183**
Dépréciations et pertes sur actifs	(297)	(147)
dont dépréciations et pertes sur goodwill	*(1)*	*(1)*
dont dépréciations et pertes sur actifs corporels et incorporels et autres	*(295)*	*(146)*
PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	**(558)**	**36**
Dont :		
total des produits non courants	*476*	*440*
total des charges non courantes	*(1 034)*	*(404)*

Résultat de cession d'actifs

Le résultat de cession d'actifs immobilisés est composé du résultat de cession en *sale & lease back* de 5 magasins et 4 entrepôts au Brésil et de 6 hypermarchés en Espagne (cf. note 4.2.1.5), du résultat de cession du siège de Carrefour Brésil, ainsi que de plus-values réalisées dans le cadre de diverses cessions d'actifs (murs, terrains, fonds de commerce de magasins), notamment à des franchisés en France. Le résultat de cession est partiellement minoré par la moins-value réalisée lors de la cession de la société Quitoque en France (cf. note 5.4.2.1.3).

Coûts de restructuration

Les coûts de restructuration comptabilisés en 2023 s'inscrivent dans le cadre du nouveau plan stratégique Carrefour 2026 (cf. note 5.4.2.2). Ce plan s'articule autour d'un projet de transformation des sièges, destiné à sauvegarder durablement la compétitivité du Groupe et à gagner en performance, en agilité et en simplicité au service des magasins. 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 dans les sièges en France, portant sur un maximum de 979 postes, et en second lieu, aux mesures mises en œuvre dans les magasins et les sièges en Italie, en Espagne et au Brésil.

Autres produits et charges non courants

Les autres produits et charges non courants enregistrés en 2023 comprennent essentiellement des reprises de provisions au Brésil (i) pour risques fiscaux liés aux crédits PIS-COFINS suite à prescriptions ou jugements favorables, et (ii) relatives à des crédits ICMS suite à leur cession. Ces reprises sont pratiquement compensées par des coûts liés à des fermetures de magasins en cours au Brésil (cf. note 5.4.2.1.4).

Dépréciations et pertes sur actifs

Les dépréciations autres que les *goodwill* et les pertes sur actifs enregistrées en 2023 comprennent des dépréciations d'immobilisations, reflétant la situation difficile de certains magasins, ainsi que diverses mises au rebut relatives à des magasins en France, en Espagne et en Belgique, et liées à l'informatique en France et en Belgique.

Les dépréciations correspondent également à des magasins brésiliens ex-Grupo BIG non rentables fermés en 2023 (principalement des magasins sous-enseigne *Maxxi*) ou en cours de fermeture (des magasins sous-enseigne *Todo Dia*, *Bompreço*, *Nacional* et certains ayant été convertis en Carrefour) au 31 décembre 2023 pour un montant total de (120) millions d'euros environ (cf. note 5.4.2.1.4), ainsi qu'à la dépréciation partielle des marques reconnues dans le bilan d'ouverture de Grupo BIG pour (38) millions d'euros environ (cf. note 2.1.1.3 des comptes consolidés).

Elles incluent enfin l'alignement de la valeur nette comptable des titres Showroomprivé sur le cours de Bourse du 31 décembre 2023.

Rappel des principaux éléments comptabilisés en 2022

Le résultat de cession d'actifs immobilisés était composé de plus et moins-values réalisées dans le cadre de diverses cessions de murs et de fonds de commerce de magasins à des franchisés, notamment en France et en Italie. Il incluait par ailleurs le résultat de cession de l'immobilier de 9 hypermarchés et 5 supermarchés en Espagne, au travers d'opérations de *sale & lease back*. Il comprenait également les gains liés aux cessions des titres mis en équivalence de Mestdagh en Belgique et de Ploiesti Shopping City en Roumanie.

Les autres produits et charges non courants enregistrés en 2022 comprenaient essentiellement des réestimations de risques d'origine ancienne, principalement fiscaux, ainsi que des coûts liés à l'acquisition de Grupo BIG au Brésil.

Les dépréciations autres que les *goodwill* et les pertes sur actifs enregistrées en 2022 comprenaient des dépréciations d'immobilisations, reflétant la situation difficile de certains magasins, notamment en France et en Italie, ainsi que diverses mises au rebut, notamment liées à l'informatique en France. Elles incluaient également l'alignement de la valeur nette comptable des titres Showroomprivé sur le cours de Bourse du 31 décembre 2022.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel s'établit à 1 749 millions d'euros en 2023, à comparer à 2 463 millions d'euros en 2022.

Résultat financier

Le résultat financier est une charge nette de (410) millions d'euros, soit (0,5) % du chiffre d'affaires en 2023, contre (0,6) % en 2022.

(en millions d'euros)	2023	2022
Coût de l'endettement financier net	(258)	(336)
Intérêts nets relatifs aux contrats de location	(208)	(167)
Autres produits et charges financiers	56	13
TOTAL	**(410)**	**(490)**

Le coût de l'endettement financier net s'élève à (258) millions d'euros, en amélioration de 79 millions d'euros par rapport à 2022. Cette évolution s'explique notamment par la forte hausse des produits de placement court terme de l'Argentine, principalement liée à l'achat d'obligations indexées sur le dollar et l'inflation.

Depuis 2019, en application de la norme IFRS 16, le résultat financier intègre également les charges d'intérêts relatives aux contrats de location ainsi que les produits d'intérêts relatifs aux contrats de sous-location financière. La hausse du poste reflète principalement un effet périmètre suite à l'intégration de Grupo BIG au 1er juin 2022 (12 mois en 2023 contre 7 mois en 2022), ainsi que la croissance du parc de magasins loués.

Les autres produits et charges financiers correspondent pour l'essentiel aux charges d'intérêts de la période sur le passif au titre des prestations définies, aux taxes sur les transactions financières, à la constatation d'intérêts de retard sur certains passifs et aux impacts de l'hyperinflation en Argentine. En 2023, ils comprennent également les produits d'intérêts liés à la réduction du prix d'acquisition de Grupo BIG au Brésil (cf. note 5.4.2.1.1).

Impôt sur les résultats

La charge d'impôt sur les résultats s'élève à (439) millions d'euros en 2023, soit un taux effectif d'impôt de 32,8 % (contre (408) millions d'euros en 2022, correspondant à un taux effectif d'impôt de 20,7 %).

Cette hausse de 12 points du taux effectif d'impôt reflète d'une part, en 2023, la hausse de la non reconnaissance d'impôts différés actifs chez Grupo BIG au Brésil et d'autre part, un taux effectif d'impôt en 2022 qui avait été très favorablement impacté par la reconnaissance d'un crédit d'impôt relatif à des exercices antérieurs au Brésil et par des reprises de provisions fiscales suite à prescription.

Sur les deux années, le taux effectif d'impôt a bénéficié de la reconnaissance de crédits d'impôts relatifs à des exercices antérieurs en France. Hormis ces éléments, le taux effectif d'impôt 2023 reflète la répartition géographique des résultats avant impôts, en l'absence d'autre élément significatif distordant la preuve d'impôt.

Participations ne donnant pas le contrôle

La part de résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle s'est élevée à (17) millions d'euros en 2023, contre 218 millions d'euros en 2022. Cette baisse reflète principalement la réduction significative du résultat net au Brésil en 2023.

Résultat net des activités poursuivies – Part du Groupe

En conséquence des éléments décrits ci-dessus, le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, est un bénéfice de 930 millions d'euros en 2023, en diminution de (438) millions d'euros en comparaison du résultat 2022.

Résultat net des activités abandonnées – Part du Groupe

Le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, s'établit à 729 millions d'euros en 2023, contre (21) millions d'euros en 2022. Cette hausse reflète la plus-value de 0,75 milliard d'euros enregistrée lors de la cession de la filiale Carrefour Taïwan le 30 juin 2023 (cf. note 5.4.2.1.3).

5.2 Situation financière et trésorerie du Groupe

5.2.1 CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres s'élèvent à 13 387 millions d'euros au 31 décembre 2023, à comparer à 13 186 millions d'euros au 31 décembre 2022, soit une augmentation de 201 millions d'euros.

Cette augmentation s'explique principalement par les mouvements suivants :

- le résultat net de l'exercice, soit 1 642 millions d'euros ;
- le rachat d'actions propres pour (802) millions d'euros, y compris frais, mené sur 2023 en quatre mandats de 200 millions d'euros chacun ;
- la distribution de dividendes au titre de l'exercice 2022 pour un montant total de (475) millions d'euros, dont (405) millions d'euros aux actionnaires de Carrefour SA et (70) millions d'euros aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle, concernant les filiales espagnoles et brésiliennes ;
- le lancement du programme d'actionnariat salarié « Carrefour Invest » le 1er mars 2023 qui s'est conclu par une augmentation de capital de 75 millions d'euros de la société Carrefour SA ;
- la cession de Carrefour Taïwan intervenue le 30 juin 2023, entraînant (i) le débouclage du swap de change EUR/TWD pour un montant de (46) millions d'euros net d'impôt, (ii) le reversement des écarts de conversion créditeurs de (52) millions d'euros et (iii) la sortie des intérêts minoritaires s'élevant à (185) millions d'euros ;
- les écarts de conversion positifs pour un montant de 63 millions d'euros du fait de la légère appréciation du réal brésilien et du zloty polonais par rapport au 31 décembre 2022, partiellement compensée par la dépréciation significative du peso argentin.

5.2.2 ENDETTEMENT FINANCIER NET

La dette nette du Groupe (incluant les activités abandonnées) s'établit à 2 560 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 3 378 millions d'euros au 31 décembre 2022 retraité IFRS 3. Elle s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022 retraité IFRS 3
Emprunts obligataires	8 077	7 697
Autres emprunts et dettes financières	1 226	1 223
Billets de Trésorerie	122	490
Total des dettes financières hors dérivés passifs	**9 425**	**9 410**
Dérivés passifs	63	148
TOTAL DES DETTES	**9 487**	**9 558**
dont dettes à plus d'un an	*7 264*	*6 912*
dont dettes à moins d'un an	*2 224*	*2 646*
Autres actifs financiers courants (1)	638	728
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 290	5 216
TOTAL DES PLACEMENTS	**6 928**	**5 944**
DETTE NETTE	**2 560**	**3 614**
Dette nette des activités abandonnées	–	(236)
DETTE NETTE INCLUANT LES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	**2 560**	**3 378**

(1) Ce poste n'inclut pas les créances de sous-location financière – part à moins d'un an (cf. note 14.2.5 des comptes consolidés).

Les dettes financières du Groupe (hors dérivés) ont des échéances réparties dans le temps (jusqu'en 2031 pour la tranche obligataire à échéance la plus longue) :

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
À moins d'un an	2 161	2 498
Entre 1 et 2 ans	1 179	1 514
Entre 2 et 5 ans	4 087	3 799
Au-delà de 5 ans	1 998	1 599
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	**9 425**	**9 410**

La trésorerie disponible pour le Groupe s'établit à 6 290 millions d'euros au 31 décembre 2023, à comparer à 5 216 millions d'euros au 31 décembre 2022, soit une hausse de 1 074 millions d'euros.

5.2.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

L'endettement net (y compris les activités abandonnées) diminue de 818 millions d'euros en 2023, à comparer à une augmentation de (745) millions d'euros en 2022 retraité IFRS 3. Cette variation s'analyse comme suit à partir du tableau des flux de trésorerie simplifié du Groupe pour l'exercice :

(en millions d'euros)	2023	2022 retraité IFRS 3	Variation
DETTE NETTE D'OUVERTURE [1]	**(3 378)**	**(2 633)**	**(745)**
Autofinancement	4 032	3 968	64
Variation du besoin en fonds de roulement	775	108	667
Variation des encours sur crédit à la consommation	(104)	135	(239)
Impact des activités abandonnées	(54)	8	(62)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation – total	**4 650**	**4 219**	**430**
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles [2]	(1 850)	(1 861)	11
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles – liées à l'activité	473	379	94
Variation des créances et dettes sur acquisitions et cessions d'immobilisations	(124)	55	(179)
Impact des activités abandonnées	(11)	(36)	25
Cash-flow libre	**3 138**	**2 756**	**382**
Paiements locatifs (dont intérêts) nets des paiements reçus de la sous-location financière	(1 161)	(1 047)	(114)
Coût de l'endettement financier net [3]	(310)	(336)	26
Impact des activités abandonnées	(45)	(111)	66
Cash-flow libre net	**1 622**	**1 262**	**360**
Investissements financiers	(27)	(980)	953
Cessions de titres	1 078	100	977
Rachat d'actions propres	(118)	(96)	(23)
Réduction de capital de Carrefour SA	(609)	(657)	48
Augmentation de capital en numéraire souscrite par des participations ne donnant pas le contrôle	47	3	44
Dividendes versés	(481)	(481)	–
Autres (y compris effet de change)	(479)	132	(611)
Impact des activités abandonnées	(216)	(30)	(186)
Diminution/(Augmentation) de l'endettement net	**818**	**(745)**	**1 563**
DETTE NETTE DE CLÔTURE [1]	**(2 560)**	**(3 378)**	**818**

(1) Les dettes nettes de clôture de 2022 et d'ouverture de 2023 ont été retraitées de la réduction du prix d'acquisition de Grupo BIG, conformément à la norme IFRS 3.

(2) En 2022, les investissements corporels et incorporels comprenaient l'acquisition en pleine propriété des deux derniers magasins Makro Atacadista pour 21 millions d'euros, portant le total des magasins acquis à 29 au 31 décembre 2022.

(3) Ce poste a été retraité à hauteur de 52 millions d'euros des produits financiers sur des placements indexés sur le dollar et l'inflation effectués par Carrefour Argentine au cours de l'année 2023.

En 2023, le cash-flow libre net s'élève à 1 622 millions d'euros (à comparer à 1 262 millions d'euros en 2022). La hausse de 360 millions d'euros reflète les principaux éléments suivants :

- un autofinancement qui s'améliore de 64 millions d'euros, reflétant la baisse des impôts payés de 106 millions d'euros, notamment liée à l'utilisation des crédits d'impôts reconnus en 2022 par la filiale brésilienne Atacadão, partiellement minorée par la baisse du résultat opérationnel courant avant amortissements à hauteur de (54) millions d'euros ;
- une amélioration de la variation du besoin en fonds de roulement (y compris des encours sur crédit à la consommation) de 429 millions d'euros, qui reflète notamment la meilleure maîtrise du couple stocks et dettes dans un contexte hyper inflationniste, ayant entraîné la réduction de 3 jours de la valeur des stocks par rapport au coût des ventes ;
- des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, nettes des cessions, en augmentation de (74) millions d'euros, reflétant les coûts de conversion des magasins Grupo BIG, partiellement compensés par des cessions d'actifs plus importantes qu'en 2022 (en particulier l'opération de *sale and lease back* au Brésil) ;
- des paiements locatifs nets en hausse de (114) millions d'euros, reflétant (i) un effet périmètre avec l'intégration de Grupo BIG au Brésil à partir du 1er juin 2022, (ii) l'augmentation du nombre de magasins loués suite aux différentes opérations de *sale and lease back* au Brésil et en Espagne et (iii) la hausse des loyers suite aux indexations de prix.

5.2.4 FINANCEMENT ET RESSOURCES DE LIQUIDITÉ

Les principales actions menées par le Groupe afin de conforter la liquidité consistent à :

- promouvoir une politique de financement prudente permettant de disposer d'une notation de crédit rendant possible l'accès aux marchés obligataires et de billets de trésorerie ;
- maintenir une présence sur le marché obligataire en émettant de manière régulière, principalement sur les marchés Euro, en vue de disposer d'un échéancier obligataire équilibré. Le programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN) dispose d'une capacité de 12 milliards d'euros ;
- utiliser le programme de billets de trésorerie du Groupe déposé à la Banque de France enregistré à Paris avec une capacité d'émission de 5 milliards d'euros ;
- maintenir des facilités de crédit bancaire à moyen terme disponibles et utilisables au gré des besoins du Groupe. Au 31 décembre 2023, le Groupe dispose de deux lignes de crédits syndiqués non tirées auprès d'un *pool* de banques de premier rang d'un montant total de 3,9 milliards d'euros. En juin 2019, Carrefour avait amendé ses deux facilités de crédit en y intégrant une composante Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) innovante, réalisant ainsi la première opération de crédit bancaire avec composante RSE dans le secteur de la distribution européenne. En mai 2021, Carrefour avait exercé l'option d'extension de juin 2025 à juin 2026 de ses deux facilités de crédit ; cette option a été souscrite à plus de 99 % des engagements bancaires. La politique du Groupe est de maintenir ces facilités disponibles et non tirées, afin de sécuriser l'utilisation du programme de billets de trésorerie. Les crédits syndiqués sont assortis des clauses usuelles pour ce type de contrats, à savoir maintien de son rang de crédit (« *pari passu* »), limitation des sûretés accordées aux autres créanciers (« *negative pledge* »), changement de contrôle, limitation de cession substantielle d'actifs et défaut croisé. La marge du taux d'intérêt pourrait évoluer en cas de baisse ou de hausse de la notation à long terme (« *pricing grid* »).

Les principales opérations de 2023 ont consisté en deux émissions obligataires dites *Sustainability-Linked* indexées sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre, pour un montant total de 1,25 milliard d'euros, au remboursement de deux emprunts obligataires pour un montant total de 0,96 milliard d'euros et plusieurs opérations de financement menées par la filiale brésilienne Atacadão. Ces opérations sont détaillées dans la note 5.4.2.3.

Le Groupe considère sa situation de liquidité comme solide. En outre, le niveau de trésorerie disponible permet de couvrir les échéances obligataires de l'année à venir.

Le profil de la dette est équilibré : le Groupe ne fait face à aucun pic de refinancement sur l'ensemble de son échéancier de dette obligataire qui présente une maturité moyenne de 3,8 ans au 31 décembre 2023 versus 3,6 ans au 31 décembre 2022.

5.2.5 RESTRICTION À L'UTILISATION DES CAPITAUX

Dans le cadre de son activité internationale, Carrefour n'a pas de restriction importante sur sa capacité à accéder ou utiliser ses actifs et régler ses passifs autres que celles résultant du cadre réglementaire dans lequel ses filiales opèrent. Les autorités de supervision locales peuvent imposer aux filiales bancaires de garder un certain niveau de capital et de liquidité, de limiter leur exposition à d'autres parties du Groupe et de se conformer à certains ratios.

Au 31 décembre 2023, il n'y a pas de liquidité soumise à restriction.

5.2.6 SOURCES DE FINANCEMENT ATTENDUES

Pour faire face à ses engagements, Carrefour peut recourir à son cash-flow libre et lever de la dette en ayant recours à ses programmes EMTN et de billets de trésorerie, ou enfin à ses lignes de crédit.

5.3 Perspectives

Les objectifs du Groupe à horizon 2026, ainsi que les situations à fin 2023 et à fin 2022, sont présentés ci-dessous :

Objectifs opérationnels	Fin 2022	Fin 2023	Objectif 2026
Chiffre d'affaires réalisé *via* des produits à marque Carrefour	33 % du CA alimentaire	36 % du CA alimentaire	40 % du CA alimentaire
Ouvertures de magasins de proximité	-	+ 653	+ 2 400 *vs* 2022
Ouvertures de magasins Atacadão	-	+ 92	>+ 200 *vs* 2022
Réduction de la consommation d'énergie	(14) % (1)	(21) % (1)	(27,5) % en 2026 *vs* 2019 au niveau Groupe
	(10) %	(22) %	(20) % en 2024 *vs* 2019 en France

Objectifs ESG	Fin 2022	Fin 2023	Objectif 2026
Chiffre d'affaires en produits certifiés durables	5,1 Mds€ (2)	5,3 Mds€ (2)	8 Mds€
Top 100 fournisseurs avec une trajectoire à 1,5°C	27 %	44 %	100 %
Employés en situation de handicap	11 281	13 358	15 000

Objectifs financiers	Fin 2022	Fin 2023	Objectif 2026
GMV e-commerce	4,2 Mds€	5,3 Mds€	10 Mds€
Plan d'économies de coûts	1 010 M€	1 060 M€	4 Mds€ (cumul 2023-2026)
Cash-flow libre net (3)	1 262 M€	1 622 M€	>1,7 Md€
Investissements (Capex)	1 861 M€	1 850 M€	2,0 Mds€/an
Croissance du dividende numéraire	0,56 € (+ 8 %)	0,87 € (+ 55 %)	>+ 5 %/an

(1) Ces données sont hors Brésil. La base 2019 est en cours de recalcul pour le périmètre Grupo BIG récemment acquis, ce qui permettra d'intégrer le Brésil à cet indicateur en 2024. En 2023, la consommation d'énergie par m^2 de surface de vente s'élève à 459,5 kWh pour le Groupe (y compris Brésil).

(2) Les ventes de produits de marque nationale certifiés « pêche durable » et « forêt durable » ne sont pas prises en compte à date et seront ajoutées au reporting 2024.

(3) Le cash-flow libre net correspond au cash-flow libre après coûts de l'endettement financier net et des paiements locatifs nets. Il s'entend après décaissement des charges exceptionnelles.

5.4 Autres informations

5.4.1 PRINCIPES COMPTABLES

Les méthodes comptables appliquées par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 décembre 2023 sont identiques à celles retenues pour les comptes consolidés au 31 décembre 2022 à l'exception de normes et d'amendements de normes dont l'application est obligatoire à compter du 1er janvier 2023 et qui sont les suivants :

- Norme IFRS 17 – *Contrats d'assurance* ;
- Amendements à IFRS 17 – *Contrats d'assurance : Première application d'IFRS 17* et d'IFRS 9 – *Informations comparatives* ;
- Amendements à IAS 1 – *Présentation des états financiers et Énoncé pratique 2 sur les IFRS : Informations à fournir sur les méthodes comptables* ;
- Amendements à IAS 8 – *Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs : Définition des changements d'estimations* ;
- Amendements à IAS 12 – *Impôts sur le résultat : impôts différés relatifs à des actifs et des passifs résultant d'une même transaction ; Réforme fiscale internationale – Modèle de règles du pilier 2*.

L'application de la norme IFRS 17 – *Contrats d'assurance* n'a pas eu d'incidence sur les états financiers consolidés du Groupe. L'application des autres textes n'a pas eu non plus d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

TEXTES ADOPTÉS PAR L'UNION EUROPÉENNE MAIS NON ENCORE APPLICABLES

Normes, amendements et interprétations	Date d'application
Amendements à IAS 1 – *Présentation des états financiers : Classification des passifs en courant ou non courant ; passifs non courants assortis de clauses restrictives*	1er janvier 2024
Amendements à IFRS 16 – *Contrats de location : Obligation locative découlant d'une cession-bail*	1er janvier 2024

TEXTES NON ENCORE ADOPTÉS PAR L'UNION EUROPÉENNE

Normes, amendements et interprétations	Date d'application (1)
Amendements à IAS 7 – *Tableau des flux de trésorerie* et IFRS 7 – *Instruments financiers : informations à fournir : Accords de financement de fournisseurs*	1er janvier 2024
Amendements à IAS 21 – *Effets des variations des cours des monnaies étrangères : absence de convertibilité*	1er janvier 2025

(1) Sous réserve de l'adoption par l'Union européenne.

Carrefour n'anticipe pas d'incidence significative de l'application de ces textes sur les comptes consolidés du Groupe.

5.4.2 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

5.4.2.1 Principales acquisitions et cessions 2023

5.4.2.1.1 Acquisitions 2023

Principales acquisitions finalisées en 2023

ENSEIGNE CORA (ROUMANIE) – REGROUPEMENT D'ENTREPRISES

En avril 2023, Carrefour a conclu un accord avec le groupe Louis Delhaize en vue de la reprise de ses activités en Roumanie, incluant 10 hypermarchés Cora et 9 Cora Urban, et près de 2 400 collaborateurs. Cette opération consolide la présence de Carrefour en Roumanie, avec des hypermarchés situés dans des emplacements de première qualité, qui seront convertis aux formats et à l'enseigne Carrefour.

Suite à l'obtention de l'approbation de l'autorité de la concurrence locale, l'acquisition a été finalisée le 31 octobre 2023 pour un prix non significatif.

En application de la norme IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises*, le Groupe a effectué une évaluation des actifs acquis et passifs repris à la date d'acquisition. Sur la base de cette évaluation préliminaire, l'acquisition de l'enseigne Cora en Roumanie s'est traduite par la comptabilisation d'un *goodwill* provisoire de 3 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Principales acquisitions en cours au 31 décembre 2023

ENSEIGNES CORA ET MATCH (FRANCE)

Carrefour a annoncé le 12 juillet 2023 la conclusion d'un accord avec le groupe Louis Delhaize en vue de l'acquisition des enseignes Cora et Match en France, qui opèrent respectivement 60 hypermarchés et 115 supermarchés et emploient près de 24 000 personnes. Cette acquisition permet au Groupe de réaffirmer son *leadership* dans la distribution alimentaire en France, avec une très forte complémentarité géographique des magasins, notamment dans les régions Grand Est et Nord.

La transaction valorise les actifs acquis sur la base d'une valeur d'entreprise de 1,05 milliard d'euros et sera réalisée à 100 % en numéraire. Elle reste soumise à certaines conditions usuelles, notamment l'autorité de la concurrence française. Sa finalisation est attendue à l'été 2024.

MAGASINS SOUS ENSEIGNE SUPERCOR (ESPAGNE)

Le 20 septembre 2023, Carrefour Espagne a conclu un accord avec El Corte Inglés en vue de l'acquisition de 47 supermarchés et magasins de proximité sous enseigne Supercor, et qui emploient près de 850 collaborateurs.

La transaction valorise les actifs acquis sur la base d'une valeur d'entreprise de 60 millions d'euros. La finalisation de l'opération est attendue d'ici le 30 juin 2024.

Suivi de l'acquisition en 2022 de Grupo BIG (Brésil) – réduction du prix d'acquisition et bilan d'ouverture définitif

Le 24 mars 2021, Carrefour Brésil a conclu un accord avec Advent International et Walmart en vue de l'acquisition de Grupo BIG, troisième acteur de la distribution alimentaire au Brésil. Ce dernier a réalisé un chiffre d'affaires Hors Taxes (HT) d'environ 20 milliards de réals (soit 3,1 milliards d'euros environ) en 2021 et exploite un réseau multiformat de 388 magasins, dont 181 magasins détenus en propre.

L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de Carrefour Brésil, ainsi que la CADE, l'autorité de la concurrence brésilienne, ont approuvé cette transaction respectivement le 19 mai 2022 et le 25 mai 2022 (sous réserve de céder 14 magasins – cessions devenues effectives avant le 30 juin 2023).

Le *closing* de l'opération est intervenu le 1er juin 2022 et le paiement a été effectué le 6 juin 2022.

Le prix d'achat préliminaire de 100 % de Grupo BIG était de 7 465 millions de réals (soit 1 471 millions d'euros au taux de conversion du jour de la transaction), et se décomposait comme suit :

- un paiement en numéraire de 5 292 millions de réals (soit 1 milliard d'euros environ) représentant 70 % du prix de base auquel s'ajoutaient divers ajustements de prix préliminaires pour 42 millions de réals (soit 8 millions d'euros environ), et dont 900 millions de réals d'acompte (soit 139 millions d'euros) avaient été versés en mars 2021 ;
- un paiement en actions de 117 millions d'actions Carrefour Brésil nouvellement émises (représentant 30 % du prix de base) dont la juste valeur était de 2 173 millions de réals (soit 430 millions d'euros environ) au 6 juin 2022.

S'agissant d'une transaction avec des minoritaires, l'impact relatif au paiement de 30 % de Grupo BIG en actions Carrefour Brésil avait été comptabilisé dans les capitaux propres consolidés à hauteur de 180 millions d'euros environ pour la part du Groupe et de 250 millions d'euros environ pour la part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle.

L'accord incluait également un complément de prix qui aurait dû être payé 6 mois après le *closing* de l'opération si le cours de Bourse de l'action Carrefour Brésil avait dépassé la valeur de référence de 19,26 réals. Aucun complément de prix n'a été payé sur 2022 puisque le cours de Bourse de l'action Carrefour Brésil était de 15,10 réals au 6 décembre 2022.

Évolutions en 2023

Les discussions menées entre les vendeurs (Advent International et Walmart) et l'acheteur (Carrefour Brésil) en application des clauses du contrat d'acquisition de Grupo BIG ont conduit les parties à s'accorder sur une réduction de prix ferme de 900 millions de réals (versée en 2 tranches de 350 et 550 millions de réals respectivement) et une réduction potentielle supplémentaire d'un montant maximum de 100 millions de réals.

Cet accord a été signé le 31 mars 2023 avec les 2 conditions suspensives suivantes :

- versement immédiat de la première tranche de 350 millions de réals (soit 317 millions de réals après prise en compte d'ajustements mineurs) ;
- fourniture par les vendeurs d'une garantie bancaire à première demande de la part d'une banque de premier plan.

Cet accord est devenu définitif le 11 avril 2023 suite à la levée des 2 conditions suspensives.

Outre les 350 millions de réals versés le 11 avril 2023, cet accord prévoit principalement les réductions de prix suivantes :

- une deuxième tranche de 550 millions de réals qui devait être versée 60 jours après la publication des comptes consolidés annuels 2023 de Carrefour Brésil. Les 550 millions de réals, porteurs d'intérêts aux taux SELIC calculés depuis le 11 avril 2023, ont été intégralement versés en août 2023 ;

- un complément variable à recevoir d'un montant maximum de 100 millions de réals, calculé selon une métrique convenue entre les parties prenantes. Ce complément est également porteur d'intérêts aux taux SELIC calculés depuis le 11 avril 2023.

Le prix d'achat de Grupo BIG est de 6 687 millions de réals (soit 1 318 millions d'euros au taux de conversion du jour de la transaction), après notamment l'actualisation des (900) millions de réals de réduction de prix au 1er juin 2022.

Par ailleurs, Carrefour Brésil a ajusté les provisions pour risques sociaux et fiscaux (nettes de l'impôt différé associé) pour un montant non significatif de 33 millions de réals.

En conformité avec la norme IFRS 3 sur les regroupements d'entreprises, la réduction du prix et autres ajustements intervenant dans les 12 mois *post closing* de l'acquisition sont comptabilisés de manière rétrospective dans le bilan d'ouverture de Grupo BIG en contrepartie du *Goodwill* (cf. note 4 des comptes consolidés pour plus de détails sur le retraitement de l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2022).

Le bilan d'ouverture définitif de Grupo BIG au 1er juin 2022, intégré dans les comptes consolidés du Groupe depuis le 30 juin 2023, est présenté dans la note 2.1.1.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2023.

5.4.2.1.2 Partenariats 2023

CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ UNLIMITAIL EN PARTENARIAT AVEC PUBLICIS GROUPE

Le 8 novembre 2022, le groupe Carrefour et Publicis Groupe ont annoncé leur intention de créer une société commune sur le marché en plein essor du *retail media* en Europe continentale et en Amérique latine. Le 15 juin 2023, cette intention s'est concrétisée avec l'annonce du lancement de la société Unlimitail (détenue à 51 % par Carrefour et 49 % par Publicis). Cette société est intégrée globalement dans les comptes consolidés du Groupe depuis cette date.

Unlimitail va s'associer avec des distributeurs et des marques, apportant l'expertise et le potentiel de connexion du *retail media* dans ces régions. Unlimitail est basée sur une des technologies les plus avancées de Publicis, « *CitrusAd powered by Epsilon* », avec la connaissance approfondie de Carrefour Links dans le *retail media*.

CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ VILLE ET COMMERCES EN FRANCE EN PARTENARIAT AVEC NEXITY

Le Groupe a inscrit dans son plan stratégique Carrefour 2026 la valorisation des actifs immobiliers en France *via* le développement de projets immobiliers de mixité urbaine. Dans cette perspective, le Groupe a annoncé le 6 juillet 2023 son association avec Nexity en vue de valoriser 76 sites touchant l'ensemble des formats des magasins Carrefour (hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité). Ce partenariat de long terme permettra à Carrefour et Nexity de développer des programmes mixtes à haute performance environnementale, accueillant des logements, des résidences de services, des commerces, des bureaux ou des hôtels.

Le 30 novembre 2023, la société « Villes et Commerces » portant le foncier (détenue à 80 % par Carrefour et 20 % par Nexity) a été créée suite à un premier apport de 69 actifs par Carrefour et de 39 millions d'euros en numéraire par Nexity. S'agissant d'une transaction avec un minoritaire, son impact a été comptabilisé dans les capitaux propres consolidés à hauteur de 18 millions d'euros nets de frais.

Les 7 actifs restants seront apportés en 2024.

5.4.2.1.3 Cessions effectives en 2023

CESSION DE CARREFOUR TAÏWAN

Le 19 juillet 2022, le Groupe a signé un accord de cession portant sur la totalité de sa détention dans sa filiale à Taïwan (soit 60 %) au groupe Uni-President (détenteur des 40 % restants). Les clauses suspensives ayant été levées, en particulier l'approbation de l'autorité de la concurrence locale obtenue en mai 2023, cet accord a donné lieu à la perte de contrôle de la filiale le 30 juin 2023.

Le prix de cession préliminaire s'élève à 31,1 milliards de dollars taïwanais, représentant 1,0 milliard d'euros (après prise en compte de la couverture de change). La plus-value de cession s'élève à 0,75 milliard d'euros environ et a été comptabilisée dans le résultat net des activités abandonnées. En effet, s'agissant d'une région géographique principale et distincte, Carrefour Taïwan est considérée, depuis la date de l'annonce de la cession, comme une activité abandonnée conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*.

Par ailleurs, pour rappel, le 14 mars 2022, un incendie a endommagé l'entrepôt logistique loué par Carrefour dans le district de Yang Mei à Taïwan. Ce sinistre a fait l'objet d'une déclaration auprès des compagnies d'assurance du Groupe. Les pertes sur stocks et matériels détruits ont été enregistrées au cours de l'exercice 2022 en contrepartie d'une indemnité à percevoir de la part des assureurs classée en autres actifs courants. Il en est de même en ce qui concerne les pertes d'exploitation estimées au titre de l'exercice 2022, ainsi que celles relatives au premier semestre 2023. En juin 2023, suite à leurs conclusions définitives, les compagnies d'assurance du Groupe ont versé le solde de l'indemnité comptabilisée au titre du préjudice, après déduction des deux acomptes déjà versés l'année dernière. Ces impacts sont comptabilisés en résultat net des activités abandonnées des périodes concernées.

CESSION DE LA SOCIÉTÉ QUITOQUE (FRANCE)

La société Quitoque, spécialiste des paniers-repas livrés à domicile et acquise en 2018 par Carrefour Omnicanal a été revendue à Terence Capital le 31 octobre 2023. La moins-value nette de frais s'est élevée à (13) millions d'euros et a été enregistrée dans le résultat non courant 2023.

5.4.2.1.4 Fermeture en cours de magasins ex-Grupo BIG non rentables (Brésil)

FERMETURE DE L'ENSEIGNE *TODO DIA*

En décembre 2023, le Groupe a décidé de fermer les 94 magasins *soft discount* de l'enseigne *Todo Dia* (acquise en 2022 lors de l'achat de Grupo BIG) en l'absence de rentabilité. Les actifs des magasins détenus en propre (environ la moitié du parc) sont en cours de cession à différents acheteurs n'opérant pas dans la distribution alimentaire.

FERMETURE D'HYPERMARCHÉS ET SUPERMARCHÉS SOUS ENSEIGNE *BOMPREÇO* ET *NACIONAL*

En décembre 2023, le Groupe a également décidé de fermer 16 hypermarchés (acquis en 2022 lors de l'achat de Grupo BIG et convertis en magasin Carrefour depuis) et 13 supermarchés (acquis en 2022 lors de l'achat de Grupo BIG et sous enseigne *Bompreço* et *Nacional*) en l'absence de rentabilité. Les actifs des magasins détenus en propre (environ un tiers du parc) sont en cours de cession à différents acheteurs.

CLASSEMENT EN ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LEUR VENTE

Au 31 décembre 2023, conformément à la norme IFRS 5, les actifs de 122 magasins des 123 magasins susmentionnés, ont été classés en « actifs détenus en vue de leur vente », et ont été évalués au montant le plus faible de leur valeur nette comptable et de la juste valeur nette des frais de cession. Une dépréciation de (540) millions de réals environ (soit (100) millions d'euros environ) a été comptabilisée dans le résultat non courant 2023 pour aligner la valeur des actifs aux prix de marché estimés.

Les autres coûts liés à ces fermetures ont été également comptabilisés en résultat non courant, en conformité avec nos principes comptables, pour un montant de (310) millions de réals environ (soit (60) millions d'euros environ).

5.4.2.1.5 Opérations de *sale and lease back* réalisées en 2023

OPÉRATION DE *SALE AND LEASE BACK* (BRÉSIL)

Le 12 mai 2023, Carrefour Brésil a annoncé être entré en négociations exclusives avec Barzel, une société d'investissement immobilier et d'*asset management*, en vue de la cession en *sale & lease back* de 5 magasins et 4 entrepôts, pour un montant total de 1,2 milliard de réals environ, soit 220 millions d'euros environ.

La CADE, l'autorité de la concurrence brésilienne, a approuvé la transaction le 12 juin 2023.

Suite à la finalisation de la négociation des accords définitifs et à la satisfaction d'autres conditions préalables, ces actifs sont loués à Carrefour depuis le 30 juin 2023 (date du *closing* de l'opération et de la signature des contrats de location pour des durées fermes de 20 ans, avec une option de renouvellement de 5 ans). Cette opération a entraîné la comptabilisation d'un résultat non courant d'environ 10 millions d'euros.

OPÉRATION DE *SALE AND LEASE BACK* (ESPAGNE)

Le 1er décembre 2023, les murs de 6 hypermarchés espagnols ont été cédés à la foncière Realty Income pour des produits de cession nets de frais de 114 millions d'euros.

Suite à la finalisation de la négociation des accords définitifs et à la satisfaction d'autres conditions préalables, ces actifs sont loués à Carrefour depuis le 1er décembre 2023 (date du *closing* de l'opération et de la signature des contrats de location pour des durées fermes de 10 ans, avec 3 options de renouvellement de 5 ans chacun). Cette opération a entraîné la comptabilisation d'un résultat non courant proche de zéro.

Pour mémoire, les murs de 16 autres hypermarchés espagnols ont déjà été cédés puis reloués au même acheteur Realty Income depuis 2020 dans le cadre d'opérations de *sale and lease back*.

5.4.2.2 Simplification de l'organisation dans le cadre du plan de transformation

Le Groupe a présenté le 8 novembre 2022 son nouveau plan stratégique Carrefour 2026 afin d'accélérer sa transformation, en continuité avec le précédent plan. Il s'appuie sur sa raison d'être, la transition alimentaire pour tous, et son modèle omnicanal fondé sur le digital. Carrefour 2026 comporte deux piliers :

- s'engager pour que tous nos clients accèdent au meilleur ;
- inventer le Groupe de demain.

Ce deuxième pilier prévoit de transformer les organisations pour optimiser notre fonctionnement interne en s'appuyant sur la digitalisation.

Ainsi, Carrefour France a engagé début juin 2023 une démarche de dialogue social autour d'un projet de transformation de ses sièges français, destiné à sauvegarder durablement sa compétitivité et à gagner en performance, en agilité et en simplicité au service des magasins. Le projet de nouvelle organisation a été présenté le 26 juin 2023 aux partenaires sociaux. À cette occasion, Carrefour a confirmé qu'un nombre maximum de 979 départs, basés sur du strict volontariat, seraient susceptibles d'intervenir dans le cadre de la Rupture Conventionnelle Collective en cours de négociation avec les partenaires sociaux. Au terme de 4 séances de négociations, l'accord portant sur la rupture conventionnelle collective a été signé le 12 juillet 2023 par les organisations syndicales représentant une très forte majorité des salariés concernés.

Le montant de la provision comptabilisée dès les comptes consolidés du 30 juin 2023 avait été déterminé en tenant compte de diverses hypothèses et constituait la meilleure estimation des coûts que le Groupe s'attendait à supporter au titre de ce plan (cf. note 5.1.2). Ce plan de transformation a été déployé au cours du second semestre 2023. La provision restant comptabilisée au 31 décembre 2023 à ce titre sera, pour l'essentiel, décaissée en 2024.

5.4.2.3 Sécurisation des financements long terme du Groupe

Au cours de l'exercice 2023, le Groupe a procédé au placement de deux nouvelles émissions obligataires dites *Sustainability-Linked*, indexées sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre :

- le 2 mai 2023, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 7,5 ans (échéance octobre 2030) et d'un coupon de 3,75 % ;
- le 7 novembre 2023, pour un montant total de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans (échéance novembre 2031) et d'un coupon de 4,375 %.

Ces émissions obligataires s'intègrent dans une stratégie de financement alignée avec les objectifs et ambitions du Groupe en matière de RSE : elles ont été réalisées dans le cadre du *Framework* de type *SLB* (*Sustainability-Linked Bond*) de son programme EMTN (*Euro-Medium Term Notes*) publié en juin 2021 et dont la composante RSE a été mise à jour et renforcée en mai 2022.

Par ailleurs, le 12 juin 2023, le Groupe a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5 ans et d'un coupon de 0,88 %. Puis, le 14 juin 2023, le Groupe a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire convertible non dilutif en actions pour un montant de 500 millions de dollars, d'une maturité de 6 ans et d'un coupon de 0 %.

Ces opérations permettent de sécuriser la liquidité du Groupe à court et moyen terme dans un environnement économique incertain, et s'inscrivent dans la stratégie de sécurisation des financements de Carrefour. La maturité moyenne du socle obligataire de Carrefour SA s'établit à 3,8 ans à fin décembre 2023 versus 3,6 ans à fin décembre 2022.

FINANCEMENTS DE LA FILIALE BRÉSILIENNE ATACADÃO

Dans la continuité des opérations de 2021 et 2022, la filiale brésilienne Atacadão a mis en place en 2023 les financements lui permettant également de sécuriser ses besoins à moyen et long terme.

a. Emprunts obligataires

Le 27 avril 2023, Atacadão a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire de type *debentures* pour un montant de 500 millions de réals (environ 93 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2023), d'une maturité de 5 ans et d'un coupon de 105,75 % du CDI (« *Certificado de Depósito Interbancário* »).

A contrario, la filiale brésilienne a procédé le 2 juin 2023 à l'émission de *debentures* simples, non garanties, non convertibles en actions (« CRA ») pour un montant de 930 millions de réals (environ 174 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2023) en trois séries :

- une première série de 330 millions de réals, d'un coupon de CDI+0,95 % et d'une maturité de 3 ans ;
- une deuxième série de 468 millions de réals, d'un coupon de 111,20 % du CDI (après couverture) et d'une maturité de 4 ans ;
- une troisième série de 132 millions de réals, d'un coupon de CDI+1,00 % et d'une maturité de 5 ans.

b. Emprunts bancaires liés à la loi 4131/1962

Le 10 janvier 2023, des financements bancaires en devise USD, immédiatement swappés en BRL, ont été exécutés pour un montant total de 2 293 millions de réals. Le 20 décembre 2023, Atacadão a remboursé ces financements arrivés à échéance, et le jour même, a renouvelé ces emprunts bancaires en devises EUR et USD, immédiatement swappés en BRL, pour un montant total de 2 323 millions de réals (environ 434 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2023) et de maturités allant de 12 à 24 mois.

Le 14 avril 2023, de nouveaux financements bancaires en devises EUR et USD, immédiatement swappés en BRL, ont été exécutés pour un montant total de 744 millions de réals et d'une maturité de 2 ans, permettant le remboursement d'un emprunt bancaire d'un montant total de 750 millions de réals arrivant à échéance le même jour.

Deux emprunts bancaires sont arrivés à échéance, le 5 mai 2023 pour un montant de 793 millions de réals et le 8 mai pour un montant de 568 millions de réals (environ 254 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2023). Au cours du mois de juin 2023, deux autres financements bancaires ont été remboursés, le 5 juin pour un montant de 1 014 millions de réals et le 7 juin pour un montant de 568 millions de réals (environ 296 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2023). Et le 20 septembre 2023, deux autres financements bancaires ont été remboursés pour un montant de 527 millions de réals (environ 99 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2023).

c. Financements inter-compagnie

Pour mémoire, en 2022, avaient été exécutés deux financements inter-compagnie entre les sociétés Carrefour Finance et Atacadão :

- le premier RCF (*Revolving Credit Facility*), d'un montant de 4 milliards de réals et d'un taux d'intérêt annuel de 12 % arrivant à échéance en juillet 2023 ;
- le deuxième RCF d'un montant de 1,9 milliard de réals, d'un taux d'intérêt annuel de 14,25 % et d'une maturité de 3 ans.

En 2023, a été mis en place un nouveau financement inter-compagnie entre les sociétés Carrefour Finance et Atacadão :

- le troisième RCF d'un montant de 6,3 milliards de réals (environ 1,2 milliard d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2023), d'un taux d'intérêt annuel de 14,95 % et d'une maturité de 3 ans, a été tiré pour 2,3 milliards de réals au cours du premier semestre 2023. Les 4 milliards de réals restants ont été tirés en juillet 2023 afin de refinancer le premier RCF arrivé à échéance et remboursé.

Ces financements intragroupe RCF, d'un montant total de 8,2 milliards de réals au 31 décembre 2023, sont qualifiés d'investissements nets dans une activité à l'étranger (« *Net Investment* »), et font ainsi l'objet d'une revalorisation par capitaux propres. Ils sont couverts à hauteur de 4,1 milliards de réals par des dérivés qualifiés en *Net Investment Hedge*.

Au 31 décembre 2023, le Groupe est noté BBB perspective stable par Standard & Poor's et Baa1 perspective stable par Moody's.

5.4.2.4 Paiement du dividende 2022 en numéraire

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 26 mai 2023, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2022 à 0,56 euro par action, à verser intégralement en numéraire.

Le 8 juin 2023 a eu lieu le versement du dividende global pour un montant de 405 millions d'euros.

5.4.2.5 Programme de rachat d'actions

Dans le cadre de sa politique d'allocation de capital, le Groupe a confié à des prestataires de service d'investissement des mandats de rachat d'actions portant sur un montant maximum de 800 millions d'euros au titre de l'exercice 2023, tel qu'autorisé par les Assemblées Générales des actionnaires des 3 juin 2022 et 26 mai 2023. L'objectif de ces rachats est la conservation des actions ainsi rachetées en vue de leur annulation future.

Le premier mandat de rachat d'actions a débuté le 27 février 2023 et s'est achevé le 31 mars 2023 : 11 099 084 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 18,02 euros par action pour un montant total de 200 millions d'euros.

Le deuxième mandat de rachat d'actions a débuté le 2 mai 2023 et s'est achevé le 21 juillet 2023 : 11 687 580 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 17,11 euros par action pour un montant total de 200 millions d'euros.

Le 26 juillet 2023, le Conseil d'administration, sur la base de l'autorisation octroyée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 26 mai 2023, a décidé de réduire le capital social de Carrefour SA par voie d'annulation de 26 887 362 actions auto-détenues (dont les dernières actions non encore annulées – soit 4 685 375 actions – qui avaient été acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions 2022), représentant environ 3,6 % du capital social. Cette annulation est intervenue le 28 juillet 2023.

Le troisième mandat de rachat d'actions a débuté le 1er août 2023 et s'est achevé le 12 septembre 2023 : 11 370 337 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 17,59 euros par action pour un montant total de 200 millions d'euros.

Le quatrième et dernier mandat de rachat d'actions a débuté le 2 octobre 2023 et s'est achevé le 30 novembre 2023 : 12 040 843 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 16,61 euros par action pour un montant total de 200 millions d'euros.

Le 25 octobre 2023, le Conseil d'administration, sur la base de l'autorisation octroyée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 26 mai 2023, a décidé de réduire le capital social de Carrefour SA par voie d'annulation de 11 193 018 actions auto-détenues, représentant environ 1,6 % du capital social. Cette annulation est intervenue le jour même.

Au 31 décembre 2023, le nombre d'actions composant le capital social de Carrefour SA s'élève à 708 790 816 actions et le nombre d'actions auto-détenues, en conséquence, à 17 609 525 actions, représentant 2,5 % du capital social.

5.4.2.6 Programme d'actionnariat salarié

Le Groupe a lancé le 1er mars 2023 Carrefour Invest, une offre internationale d'actionnariat réservée à ses salariés. Deux formules étaient proposées : Carrefour Classic et Carrefour Secure. La période de réservation était du 1er au 20 mars 2023 et celle de souscription/rétractation était du 5 au 9 mai 2023 pour une livraison des actions le 31 mai 2023. Dans le cadre de cette offre, les actions Carrefour ont été souscrites par les bénéficiaires soit en direct, soit par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), selon la formule et/ou le pays de résidence. Les souscripteurs doivent conserver les actions souscrites en direct ou les parts de FCPE jusqu'au 31 mai 2028 (inclus), sauf survenance d'un cas de déblocage anticipé.

Cette offre a permis aux employés de bénéficier d'une décote de 15 % sur le prix de l'action et d'un abondement. Le prix de référence communiqué le 3 mai 2023 était de 18,67 euros (moyenne des cours de clôture de l'action sur les 20 jours précédents) ; ainsi, le prix de souscription des actions dans les deux formules, après application d'une décote de 15 %, s'est élevé à 15,87 euros par action.

Cette opération s'est conclue par une augmentation de capital de la société Carrefour SA de 75 millions d'euros (4 713 735 nouvelles actions ordinaires) et la comptabilisation d'une charge opérationnelle au titre de la décote et de l'abondement de (30) millions d'euros environ.

5.4.3 RETRAITEMENT DE L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE AU 31 DÉCEMBRE 2022 LIÉ À LA RÉDUCTION DU PRIX DE L'ACQUISITION DE GRUPO BIG AU BRÉSIL

Le 31 mars 2023, un accord a été signé avec les vendeurs de Grupo BIG, qui a conduit à une réduction ferme du prix de cette dernière à hauteur de 900 millions de réals au minimum (cf. note 5.4.2.1.1 pour plus de détails). En conformité avec la norme IFRS 3 sur les regroupements d'entreprises, la réduction du prix intervenant dans les 12 mois *post closing* de l'acquisition est comptabilisée de manière rétrospective dans le bilan d'ouverture de Grupo BIG en contrepartie du *Goodwill*.

L'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2022 a donc été retraité de cette réduction de prix (sur la ligne « autres actifs financiers non courants » pour sa part long terme et sur la ligne « autres actifs financiers courants » pour sa part court terme), ainsi que d'autres ajustements mineurs.

Les incidences de ce retraitement sont présentées dans la note 4 des comptes consolidés.

5.4.4 CHANGEMENT CLIMATIQUE

Les incidences éventuelles du changement climatique sont prises en compte *via* le plan stratégique du Groupe et sa gestion des risques. Lors de la préparation de ces états financiers consolidés, le Groupe a notamment pris en compte ces incidences lors de la revue des durées d'utilité des immobilisations corporelles (cf. note 7.2 des comptes consolidés) et la réalisation des tests de dépréciation des *goodwill* (cf. note 7.3 des comptes consolidés).

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

Carrefour s'est engagé à réduire ses émissions de CO_2 sur les scopes 1 et 2 de 30 % en 2025, 50 % en 2030 et de 70 % en 2040 (par rapport à 2019). Ces objectifs définis pour les magasins intégrés (scopes 1 et 2) sont alignés avec une trajectoire de réduction des gaz à effet de serre (« GES ») en-dessous de 1,5°C. Il est à noter qu'en prenant en compte les émissions de GES directes et indirectes sur la totalité des scopes 1, 2 et 3, les objectifs du Groupe sont alignés avec une trajectoire bien en-dessous de 2°C et approuvés par l'initiative *Science Based Target*.

Pour ce faire, le Groupe cherche à réduire au maximum ses émissions de CO_2 de ses activités à la source à travers trois actions :

- l'utilisation de 100 % d'électricité renouvelable en 2030 en donnant priorité à la production sur site pour l'autoconsommation ou à l'injection, puis au recours à des *Power Purchase Agreements* :
  - Ainsi, le Groupe a accéléré l'équipement de ses magasins de centrales photovoltaïques (94 en Espagne, 14 en France, 13 en Pologne, 9 au Brésil, 6 en Belgique et 1 en Italie au 31 décembre 2023).
  - En 2023, le Groupe a signé 4 *Physical Power Purchase Agreements* (portant sur des parcs éoliens et photovoltaïques) en France qui produiront dès 2024 environ 100 GWh par an, soit l'équivalent de la consommation de 29 hypermarchés. Le Groupe continuera son accélération sur la mise en place de ces contrats d'énergie verte dans l'ensemble de ses géographies.
  - De plus, dans le cadre de son objectif Carrefour 2026 d'une production de près d'un TWh d'électricité par an dès 2027 sur les territoires France, Espagne et Brésil, Carrefour a, d'une part, sélectionné plusieurs partenaires pour la production d'énergie photovoltaïque sur plus de 500 sites en France, et a, d'autre part, préparé le lancement en Espagne de la sélection d'opérateurs. Le premier semestre 2024 sera consacré à la contractualisation des partenariats.

- la réduction des consommations d'énergie de 27,5 % d'ici 2030 (par rapport à 2019). Les investissements consentis (sous forme de dépenses d'exploitation et d'investissement) permettront de réduire la consommation énergétique de 20 % à horizon 2026 au niveau du Groupe. La France a atteint l'objectif de réduction de 20 % dès 2023. Le Groupe vise à gagner en efficacité énergétique *via* 6 actions et technologies prioritaires recommandées dans ses magasins : rénovation des systèmes de production de froid commercial, installation de portes fermées sur les meubles de froid positif, usage de variateurs électroniques de vitesse, utilisation de compteurs divisionnaires, éclairage LED basse consommation et gestion technique des bâtiments (dont le pilotage de la climatisation, de la ventilation et du chauffage) ;
- la réduction des émissions liées à l'utilisation de fluides réfrigérants. Le Groupe s'est engagé à remplacer les équipements froid par des installations fonctionnant au fluide naturel (CO_2), beaucoup moins émissif, d'ici 2030 en Europe et 2040 dans les autres géographies. Chaque pays a constitué sa feuille de route du renouvellement de son parc : à fin 2023 sa mise en œuvre est en ligne avec les objectifs fixés pour 2030 en Europe.

5.4.5 PRINCIPALES TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les principales transactions avec les parties liées sont détaillées dans la note 9.3 des comptes consolidés.

5.4.6 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Le 8 janvier 2024, la filiale brésilienne Atacadão a procédé à l'émission de *debentures* pour un montant de 1,5 milliard de réals (environ 280 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2023) en deux tranches :

- une première tranche de 650 millions de réals, d'un coupon de CDI+1,2 % et d'une maturité de 2 ans ;
- une deuxième tranche de 850 millions de réals, d'un coupon de CDI+1,35 % et d'une maturité de 3 ans.

Par ailleurs, le 5 février 2024, la filiale brésilienne Atacadão a réalisé une émission de *debentures* simples, non garanties, non convertibles en actions (« CRA ») pour un montant d'un milliard de réals (environ 187 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2023) en cinq tranches :

- une première tranche de 146 millions de réals, d'un coupon de CDI+0,85 % et d'une maturité de 3 ans ;
- une deuxième tranche de 61 millions de réals, d'un coupon CDI+0,95 % et d'une maturité de 5 ans ;
- une troisième tranche de 341 millions de réals d'un coupon compris entre 109,95 % du CDI et 110,07 % du CDI (après couverture) et d'une maturité de 3 ans ;
- une quatrième tranche de 196 millions de réals d'un coupon de 110,10 % du CDI (après couverture) et d'une maturité de 5 ans ;
- une cinquième tranche de 256 millions de réals d'un coupon compris entre 110,80 % du CDI et 111,20 % du CDI (après couverture) et d'une maturité de 7 ans.

Le 25 janvier 2024, le Groupe a annoncé être entré en négociations exclusives avec le groupe Intermarché en vue de la reprise de 31 magasins, générant un chiffre d'affaires de l'ordre de 400 millions d'euros en 2022. Le montant de l'acquisition n'est pas significatif.

Aux termes de cet accord, Carrefour se substituera à Intermarché pour l'achat de 25 magasins auprès de Casino (promesse d'achat signée le 8 février 2024), les six autres magasins seront rachetés directement à Intermarché.

Le Groupe s'est engagé à reprendre l'intégralité des salariés affectés dans les magasins et à maintenir leurs avantages sociaux pendant une durée minimale de 15 mois.

L'opération est soumise aux conditions préalables habituelles, notamment à l'autorisation de l'autorité de la concurrence française. La réalisation de l'opération devrait intervenir en avril 2024 pour les magasins repris à Casino et au deuxième trimestre 2024 pour les magasins repris à Intermarché.

5.4.7 FACTEURS DE RISQUE

Les facteurs de risque sont les mêmes que ceux présentés au chapitre 4 *Gestion des risques* du Document d'Enregistrement Universel 2023 du Groupe.

5.5 Glossaire des indicateurs financiers

Cash-flow libre

Le cash-flow libre est le solde net de l'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et intérêts nets relatifs aux contrats de location, de la variation du besoin en fonds de roulement et des investissements opérationnels.

Cash-flow libre net

Le cash-flow libre net correspond au cash-flow libre après coûts de l'endettement financier net et paiement locatifs nets.

Croissance à magasins comparables (LFL)

La croissance à magasins comparables est composée des ventes générées par les magasins ouverts depuis au moins 12 mois, fermetures temporaires exclues. Elle s'entend à changes constants, hors essence et hors effet calendaire, et hors impact IAS 29.

Croissance organique

La croissance organique est composée de la croissance à magasins comparables plus ouvertures nettes sur les douze derniers mois, fermetures temporaires incluses. Elle s'entend à changes constants.

Marge commerciale

La marge commerciale correspond à la somme du chiffre d'affaires hors taxes et des autres revenus, diminuée du coût des programmes de fidélisation et du prix de revient des ventes. Le prix de revient des ventes intègre outre les achats et variations de stock, d'autres coûts essentiellement composés des coûts des produits vendus par les sociétés financières, des produits liés à l'escompte ainsi que des écarts de change générés par les achats de marchandises.

Résultat opérationnel courant (ROC)

Le résultat opérationnel courant (ROC) correspond à la marge des activités courantes diminuée des frais généraux et des amortissements.

Résultat opérationnel courant avant amortissements (EBITDA)

Le résultat opérationnel courant avant amortissements (EBITDA) exclut également les amortissements logistiques comptabilisés en prix de revient des ventes.

Résultat opérationnel (EBIT)

Le résultat opérationnel correspond au résultat opérationnel courant après quote part des mises en équivalence et inclut les produits et charges non courants. Sont comptabilisés en produits et charges non courants certains éléments significatifs à caractère inhabituel de par leur nature et leur fréquence tels que des dépréciations d'actifs non courants, les résultats de cession d'actifs non courants, des coûts de restructuration et des charges liées à des réestimations de risques d'origine ancienne, sur la base d'informations ou d'éléments dont le Groupe a eu connaissance au cours de l'exercice.

5.6 Analyse de l'activité de la société mère

5.6.1 ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

La Société a un rôle de holding et gère à ce titre des participations en France et à l'étranger.

Les produits d'exploitation 2023 s'élèvent à 191 millions d'euros, en hausse de 36 millions d'euros par rapport à l'exercice 2022 et correspondent essentiellement aux refacturations intra-groupe. La perte d'exploitation 2023 s'établit à 81 millions d'euros contre 89 millions d'euros en 2022.

Le résultat financier de l'exercice 2023 est un produit de 1 314 millions d'euros. Il est en hausse par rapport à celui de l'exercice 2022 qui était une perte de (93) millions d'euros.

Cette hausse du résultat financier de 1 407 millions d'euros s'explique principalement par (i) la dotation pour dépréciation des titres et malis nette des reprises passée sur l'exercice 2022 pour 1290 millions d'euros contre une reprise nette de 64 millions d'euros sur l'exercice et (ii) la hausse de 21 millions d'euros des dividendes reçus des filiales sur l'exercice. Ces derniers s'établissent à 1 346 millions d'euros en 2023 contre 1 325 millions d'euros en 2022.

Le résultat exceptionnel 2023 est produit de 4 millions d'euros contre un produit de 26 millions d'euros en 2022.

Le résultat net se traduit par un bénéfice de 1 783 millions d'euros après prise en compte d'un produit d'impôt de 546 millions d'euros.

Autres opérations

Augmentation de capital suite au programme d'actionnariat salarié

Le Groupe Carrefour a lancé le 1er mars 2023 Carrefour Invest, une offre internationale d'actionnariat réservée à ses salariés. Dans le cadre de cette offre, les actions Carrefour ont été souscrites par les bénéficiaires soit en direct, soit par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), selon la formule et/ou le pays de résidence.

Cette opération s'est conclue par une augmentation de capital de la société Carrefour SA de 75 millions d'euros (4 713 735 nouvelles actions ordinaires), dont 12 millions d'euros en capital et 63 millions d'euros de prime d'émission.

Programmes de rachat d'actions

Dans le cadre de sa politique d'allocation de capital, la société a confié à plusieurs prestataires de service d'investissement des mandats de rachat d'actions portant sur un montant maximum de 800 millions d'euros, tel qu'autorisé par les Assemblées Générales des actionnaires des 3 juin 2022 et 26 mai 2023.

(i) Une première tranche du rachat d'actions a débuté le 27 février 2023 et s'est achevée le 31 mars 2023 : 11 099 084 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 18,02 euros par action pour un montant total de 200 millions d'euros.

(ii) Une seconde tranche de rachat d'actions a débuté le 2 mai 2023 et s'est achevée le 21 juillet 2023 : 11 687 580 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 17,11 euros par action pour un montant total de 200 millions d'euros.

(iii) Une troisième tranche de rachat d'actions a débuté le 1er aout 2023 et s'est achevée le 12 septembre 2023 : 11 370 337 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 17,59 euros par action pour un montant total de 200 millions d'euros.

(iv) Une quatrième et dernière tranche de rachat d'actions a débuté le 2 octobre 2023 et s'est achevée le 30 novembre 2023 : 12 040 843 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 16,61 euros par action pour un montant total de 200 millions d'euros.

Opérations de réduction de capital

Suite aux rachats d'actions propres réalisés dans le cadre de son programme de rachat mentionné ci-avant, Carrefour SA a procédé à deux réductions de capital par voie d'annulation des actions rachetées :

(i) la première en juillet 2023 correspondant à une réduction de 26 887 362 actions,

(ii) la seconde en octobre 2023 correspondant à une réduction de 11 193 018 actions.

A l'issue de ces annulations d'actions, le capital social a été réduit de 95,2 millions d'euros et les primes d'émission de 586,8 millions d'euros, le nombre d'actions composant le capital social de Carrefour SA s'élève à 708 790 816 actions et le nombre d'actions auto-détenues, en conséquence, à 17 609 525 actions, représentant environ 2,5 % du capital social.

Opérations de financement

Au cours de l'année 2023, Carrefour SA a procédé à deux émissions obligataires dites Sustainability-Linked :

(i) Le 2 mai 2023, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 7,5 ans (échéance octobre 2030) et d'un coupon de 3,75 %.

(ii) Le 7 novembre 2023, pour un montant total de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans (échéance novembre 2031) et d'un coupon de 4,375 %.

Par ailleurs, le 12 juin 2023, Carrefour SA a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5 ans et d'un coupon de 0,88 %. Puis, le 14 juin 2023, Carrefour SA a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire convertible non dilutif en actions pour un montant de 500 millions de dollars, d'une maturité de 6 ans et d'un coupon de 0 %.

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 :

Exercice clos le 31/12/2023 *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	9	8	4	1	49	62(*)	24	4	0	0	7	11(*)
Montant total des factures concernées TTC	133 183	418 995	-20 585	5	78 839	477 254(*)	46 373 584	-293 179	0	0	2 661 313	2 368 134(*)
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	0%	0%	0%	0%	0%	0%						
Poucentage du chiffre d'affaire TTC de l'exercice							37%	0%	0%	0%	2%	2%
(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES												
Nombre de factures exclues						aucune						aucune
Montant total des factures exclues						0						0
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL - ARTICLE L 441-6 OU ARTICLE 443-1 DU CODE DE COMMERCE)												
Délais de paiements utilisés pour le calcul des retards de paiements	X Délais contractuels						X Délais contractuels					
	Délais légaux						Délais légaux					
	Les délais contractuels appliqués se situent dans la 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.

5.6.2 PARTICIPATIONS

Au cours de l'exercice, dans le cadre de la gestion de son portefeuille de participations, la Société a participé à une augmentation de capital de la société Carrefour Italie pour 30 millions d'euros.

5.6.3 AFFECTATION DU RÉSULTAT

Il sera proposé aux actionnaires d'affecter et de répartir le résultat de l'exercice de la manière suivante :

(en millions d'euros)

Bénéfice de l'exercice 2023	**1 782 775 148,32 €**
Affectation à la réserve légale	- €
Report à nouveau au 31 décembre 2023	2 543 249 909,41 €
Soit bénéfice distribuable	**4 326 025 057,73 €**
Dividendes 2023 prélevés sur le bénéfice distribuable (1)	**601 327 723,17 €**
Solde du report à nouveau après affectation	**3 724 697 334,56 €**

(1) Calculé sur la base des actions ouvrant droit à dividende soit déduction faite des actions auto-détenues au 31 décembre 2023.

Le montant du report à nouveau intègre le montant des dividendes non versés aux actions auto-détenues.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 708 790 816 actions composant le capital social au 31 décembre 2023, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence et le solde affecté au report à nouveau serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement.

Il est précisé, en application de la législation fiscale actuellement en vigueur, que la totalité du dividende d'un montant de 601 327 723,17 euros qui représente un dividende de 0,87 euro par action ouvrant droit à dividende (déduction faite des 17 609 525 actions auto-détenues au 31 décembre 2023) avant les prélèvements sociaux et le prélèvement forfaitaire non libératoire prévu à l'article 117 quater du Code général des impôts, est pour les personnes physiques résidentes fiscales en France, éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2º du 3 de l'article 158 du Code général des impôts en cas d'option pour l'imposition suivant le barème de l'impôt sur le revenu.

Le dividende à distribuer sera détaché de l'action le 28 mai 2024 et sera mis en paiement le 30 mai 2024.

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 %
2019	0,23 €	0,23 €	-
2020	0,48 €	0,48 €	-
2021	0,52 €	0,52 €	-
2022	0,56 €	0,56 €	-

5.6.4 ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

La Société ne met en œuvre aucune politique de recherche et développement.

5.6.5 ÉVOLUTION RÉCENTE

Les perspectives de l'année 2024 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 2023.

5.6.6 RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en millions d'euros)	2023	2022	2021	2020	2019
I - Capital en fin d'exercice					
Capital social	1 772	1 855	1 940	2 044	2 018
Primes d'émission et de fusion	15 493	16 017	16 587	17 183	17 082
Nombre d'actions ordinaires existantes	708 790 816	742 157 461	775 895 892	817 623 840	807 265 504
II - Opérations et résultats de l'exercice					
Résultat avant impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	1 215	1 158	474	565	116
Impôt sur les bénéfices	546	375	319	102	181
Participation des salariés due au titre de l'exercice					
Résultat après impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	1 783	223	837	550	266
Résultat distribué	601 (1)	405	380	383	184
III - Résultat par action					
Résultat après impôt, participation des salariés, mais avant dotation nette aux amortissements et provisions	2,48	2,07	1,02	0,82	0,37
Résultat après impôt, participation des salariés, et dotation nette aux amortissements et provisions	2,52	0,30	1,08	0,67	0,33
Dividende net attribué à chaque action (1)	0,87	0,56	0,52	0,48	0,23
IV - Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	5	5	4	5	5
Montant de la masse salariale de l'exercice (2)	11	9	9	13	16
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, Œuvres Sociales) (2)	3	2	2	3	6

(1) Fixé par le conseil d'administration et soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire.

(2) Hors charges relatives au plan d'attribution gratuite d'actions.

6

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2023

6.1 Compte de résultat consolidé 318

6.2 État du résultat global consolidé 319

6.3 État de la situation financière consolidée 320

6.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés 322

6.5 Variation des capitaux propres consolidés 324

6.6 Notes annexes 325

6.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 422

L'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2022 a été retraité conformément à la norme IFRS 3 – *Regroupement d'entreprises*, afin de tenir compte des changements impactant le bilan d'ouverture de Grupo BIG au Brésil (cf. notes 2.1.1.3 et 4).

L'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation au sens des normes IFRS. Ainsi, les dispositions de la norme IAS 29 – *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* sont applicables dans les comptes consolidés au 31 décembre 2023. Les données comparables de l'exercice 2022 incluent également l'ajustement relatif à l'inflation.

Les états financiers sont présentés en millions d'euros, avec arrondi au million d'euros près. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître entre différents états.

6.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2023	2022	% Prog.
Chiffre d'affaires hors taxes	6.1	83 270	81 385	2,3 %
Programmes de fidélisation		(993)	(842)	18,0 %
Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation		**82 276**	**80 543**	**2,2 %**
Autres revenus	6.1	2 632	2 546	3,4 %
Revenus totaux		**84 908**	**83 089**	**2,2 %**
Coût des ventes	6.2	(68 278)	(66 776)	2,2 %
Marge des activités courantes		**16 630**	**16 313**	**1,9 %**
Frais généraux et amortissements	6.2	(14 367)	(13 936)	3,1 %
Résultat opérationnel courant		**2 264**	**2 377**	**(4,7) %**
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	9	44	50	(12,6) %
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence		**2 308**	**2 427**	**(4,9) %**
Produits et charges non courants	6.3	(558)	36	(1654,8) %
Résultat opérationnel		**1 749**	**2 463**	**(29,0) %**
Résultat financier	14.6	(410)	(490)	(16,3) %
Coût de l'endettement financier net		*(258)*	*(336)*	*(23,4) %*
Intérêts nets relatifs aux contrats de location		*(208)*	*(167)*	*25,1 %*
Autres produits et charges financiers		*56*	*13*	*331,8 %*
Résultat avant impôts		**1 339**	**1 973**	**(32,1) %**
Impôts sur les résultats	10.1	(439)	(408)	7,6 %
Résultat net des activités poursuivies		**900**	**1 564**	**(42,5) %**
Résultat net des activités abandonnées	2.1.3	742	1	53067,3 %
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		**1 642**	**1 566**	**4,9 %**
dont résultat net – part du Groupe		**1 659**	**1 348**	**23,1 %**
dont résultat net des activités poursuivies – part du Groupe		930	1 368	(32,0) %
dont résultat net des activités abandonnées – part du Groupe		729	(21)	3614,4 %
dont résultat net – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		**(17)**	**218**	**(108,0) %**
dont résultat net des activités poursuivies – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		(30)	196	(115,4) %
dont résultat net des activités abandonnées – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		13	22	(42,5) %

Résultat de base par action *(en euros)*	***Notes***	**2023**	**2022**	**% Prog.**
Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe, par action	13.6	1,30	1,85	(29,4) %
Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe, par action	13.6	1,02	(0,03)	3748,3 %
Résultat net – part du Groupe, par action	13.6	2,32	1,82	27,8 %

Résultat dilué par action *(en euros)*	***Notes***	**2023**	**2022**	**% Prog.**
Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe, par action	13.6	1,29	1,83	(29,4) %
Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe, par action	13.6	1,01	(0,03)	3748,0 %
Résultat net – part du Groupe, par action	13.6	2,31	1,80	27,8 %

6.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	***Notes***	**2023**	**2022**
Résultat net – part du Groupe		1 659	1 348
Résultat net – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		(17)	218
Résultat net total		**1 642**	**1 566**
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie [1]	13.4	(93)	115
Variation des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	13.4	(29)	(19)
Variation de change sur les prêts intragroupe qualifiés d'investissements nets à l'étranger, après couverture [2]	13.4	(6)	(11)
Variation des écarts de conversion [3]	13.4	9	380
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat		**(119)**	**464**
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies [4]	12.1/13.4	(29)	131
Variation des instruments de capitaux propres à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	13.4	0	0
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat		**(28)**	**131**
Autres éléments du résultat global, après impôt		**(147)**	**595**
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL		**1 495**	**2 161**
dont part du Groupe		1 463	1 815
dont part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		32	346

Les rubriques présentées sont nettes d'impôt (détail présenté en note 13.4).

(1) Le swap de change, mis en place par le Groupe en 2022 et qualifié d'instrument de couverture de flux de trésorerie afin de couvrir le risque d'évolution défavorable du dollar taïwanais à hauteur du montant de la part Groupe de la valorisation de Carrefour Taïwan, a été soldé au moment de la cession de cette dernière pour un montant de (46) millions d'euros net d'impôt (cf. note 2.1.3). Dans une moindre mesure, ce poste inclut également des swaps en Espagne et en France afin de couvrir le risque d'évolution défavorable du prix de l'énergie, respectivement d'électricité et du biométhane (cf. note 14.7.6).

(2) En 2023 et en 2022, Carrefour Finance a octroyé des prêts RCF (*Revolving Credit Facilities*) intragroupe à la filiale brésilienne Atacadão à hauteur de 2,3 milliards de réals et 5,9 milliards de réals respectivement. Ces prêts ont été qualifiés en *Net Investment*, et les instruments dérivés pris pour couvrir une partie de ces prêts ont été qualifiés en *Net Investment Hedge* (cf. note 2.3).

(3) La variation des écarts de conversion au cours de l'exercice 2023 masque des évolutions opposées. Tout d'abord, des écarts de conversion défavorables suite la dépréciation majeure du peso argentin et au reversement des écarts de conversion créditeurs comptabilisés par Carrefour Taïwan, lors de sa cession, pour un montant de (52) millions d'euros. Ces écarts de conversion défavorables sont compensés par l'appréciation du réal brésilien et du zloty polonais.

La variation 2022 s'expliquait essentiellement par l'appréciation significative du réal brésilien.

(4) La réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies comptabilisée en 2023 reflète la baisse des taux d'actualisation de la zone Euro de 3,80 % fin décembre 2022 à 3,20 % fin décembre 2023 (cf. note 12.1). En 2022, ces taux avaient fortement augmenté, passant de 0,80 % fin décembre 2021 à 3,80 % fin décembre 2022.

6.3 État de la situation financière consolidée

ACTIF

(en millions d'euros)	*Notes*	31/12/2023	31/12/2022 retraité IFRS 3
Goodwill	7.1	8 712	8 644
Autres immobilisations incorporelles	7.1	1 552	1 499
Immobilisations corporelles	7.2	12 360	12 612
Immeubles de placement	7.4	262	279
Droits d'utilisation de l'actif	8.1	4 464	4 190
Titres mis en équivalence	9.1	1 142	1 197
Autres actifs financiers non courants	14.5	1 229	1 251
Encours clients des sociétés financières – Part à plus d'un an	6.5	1 911	1 867
Impôts différés actifs	10.2	395	475
Autres actifs non courants	6.4	697	609
Actifs non courants		**32 723**	**32 622**
Stocks	6.4	6 544	6 893
Créances commerciales	6.4	3 269	3 330
Encours clients des sociétés financières – Part à moins d'un an	6.5	4 644	4 111
Autres actifs financiers courants	14.2	685	771
Créances fiscales	6.4	824	948
Autres actifs courants	6.4	1 008	1 025
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14.2	6 290	5 216
Actifs détenus en vue de leur vente	2.1.4	184	1 641
Actifs courants		**23 448**	**23 935**
TOTAL ACTIF		**56 171**	**56 558**

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	*Notes*	31/12/2023	31/12/2022 retraité IFRS 3
Capital social	13.2	1 772	1 855
Réserves consolidées (y compris résultat)		9 767	9 289
Capitaux propres, part du Groupe		**11 539**	**11 144**
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	13.5	1 848	2 042
Capitaux propres		**13 387**	**13 186**
Dettes financières – Part à plus d'un an	14.2	7 264	6 912
Engagements locatifs – Part à plus d'un an	8.2	3 894	3 574
Provisions	11	4 012	3 979
Refinancement des encours clients – Part à plus d'un an	6.5	1 931	1 550
Impôts différés passifs	10.2	300	365
Dettes fiscales – Part à plus d'un an	6.4	57	85
Passifs non courants		**17 458**	**16 464**
Dettes financières – Part à moins d'un an	14.2	2 224	2 646
Engagements locatifs – Part à moins d'un an	8.2	1 007	955
Fournisseurs et autres créditeurs	6.4	14 242	14 393
Refinancement des encours clients – Part à moins d'un an	6.5	3 771	3 592
Dettes fiscales – Part à moins d'un an	6.4	1 222	1 182
Autres passifs courants	6.4	2 860	2 943
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente		–	1 196
Passifs courants		**25 326**	**26 907**
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES		**56 171**	**56 558**

6.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	2023	2022
Résultat avant impôt	**1 339**	**1 973**
OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		
Impôts payés	(343)	(449)
Dotations aux amortissements	2 295	2 236
Plus et moins-values sur cessions d'actifs et autres	55	(165)
Variation des provisions et *impairment*	93	(371)
Coût de l'endettement financier net	258	336
Intérêts nets relatifs aux contrats de location	208	167
Part dans le résultat et dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	38	26
Impact des activités abandonnées [1]	89	215
Autofinancement	**4 032**	**3 968**
Variation du besoin en fonds de roulement [2]	775	108
Impact des activités abandonnées [1]	(54)	8
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (hors sociétés financières)	**4 754**	**4 085**
Variation des encours sur crédit à la consommation	(104)	135
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation – total	**4 650**	**4 219**
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles [3]	(1 850)	(1 882)
Acquisitions d'actifs financiers non courants	(21)	(45)
Acquisitions de filiales et de participations dans des entreprises associées [4]	(6)	(914)
Cessions de filiales et participations dans des entreprises associées [5]	1 067	94
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles [6]	474	380
Cessions d'actifs financiers non courants	10	6
Variation des créances et dettes sur acquisitions et cessions d'immobilisations [3]	(124)	55
Sous-total Investissements nets de désinvestissements	**(450)**	**(2 306)**
Autres emplois	(64)	207
Impact des activités abandonnées [1]	(225)	(34)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement – total	**(739)**	**(2 134)**

(en millions d'euros)	2023	2022
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Augmentation/(Réduction) de capital de Carrefour SA (7)(8)	(609)	(657)
Augmentation de capital en numéraire souscrite par des participations ne donnant pas le contrôle	47	3
Dividendes versés par Carrefour SA (9)	(405)	(380)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(76)	(101)
Variation des actions propres et autres instruments (8)	(118)	(96)
Variation des actifs financiers courants (10)	69	(7)
Émission d'emprunts obligataires (10)	1 425	2 633
Remboursement d'emprunts obligataires (10)	(1 053)	(1 081)
Intérêts financiers nets versés	(184)	(194)
Autres variations de l'endettement (10)	(563)	774
Paiements relatifs aux contrats de location (principal) (11)	(1 000)	(925)
Intérêts nets versés relatifs aux contrats de location (11)	(209)	(164)
Impact des activités abandonnées (1)	(45)	(132)
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement – total	**(2 719)**	**(326)**
Variation nette de la trésorerie avant effet de change	**1 192**	**1 759**
Incidence des variations de change (12)	(353)	(11)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE	**838**	**1 748**
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	**5 451**	**3 703**
Trésorerie à la clôture de l'exercice	**6 290**	**5 451**
Dont trésorerie à la clôture des activités poursuivies	*6 290*	*5 216*
Dont trésorerie à la clôture des activités abandonnées	*–*	*235*

(1) Ces éléments reflètent le classement des flux relatifs aux activités abandonnées conformément à la norme IFRS 5. Ils correspondent quasi-exclusivement à la cession de Carrefour Taïwan, effective le 30 juin 2023 (cf. note 2.1.3).

(2) La variation du besoin en fonds de roulement est détaillée en note 6.4.

(3) Le montant des acquisitions comprend les investissements opérationnels réalisés dans les formats de croissance, notamment ceux relatifs aux conversions de magasins Grupo BIG ainsi que dans la digitalisation du Groupe.

(4) En 2022, cette ligne correspondait principalement au rachat de 100 % de Grupo BIG au Brésil (hors acompte versé en mars 2021) pour 866 millions d'euros (4 392 millions de réals brésiliens) pour la partie payée en numéraire.

(5) Ce poste correspond à la cession de Carrefour Taïwan pour un montant préliminaire de 1,0 milliard d'euros (cf. note 2.1.3). En 2022, ce poste correspondait principalement à la cession de la participation du Groupe dans différentes sociétés mises en équivalence dont Mestdagh en Belgique pour 41 millions d'euros, Ploiesti Shopping City en Roumanie pour 30 millions d'euros et Carrefour SA en Turquie pour 14 millions d'euros.

(6) Cette ligne correspond principalement aux opérations de *sale & lease back* de 5 magasins et 4 entrepôts au Brésil et de 6 hypermarchés en Espagne (cf. note 2.1.5) ainsi qu'à la cession de murs et de fonds de commerce de magasins à des franchisés en France. En 2022, cette ligne correspondait principalement aux opérations de *sale & lease back* de 9 hypermarchés et 5 supermarchés en Espagne et à la cession de murs et de fonds de commerce de magasins à des franchisés en France et en Italie.

(7) En 2023, le capital de Carrefour SA a été augmenté de 75 millions d'euros suite à la mise en œuvre de « Carrefour Invest » (cf. note 2.6).

(8) Ces lignes correspondent au programme de rachat d'actions (cf. note 2.5) de 800 millions d'euros mis en œuvre en 2023 en quatre mandats de 200 millions d'euros chacun. Sur décisions du Conseil d'administration, 682 millions d'euros d'actions (y compris frais associés) ont été annulées le 28 juillet 2023 et le 25 octobre 2023 (dont les 95 millions d'euros d'actions non encore annulées acquises dans le cadre du programme 2022 de rachat d'actions). Les actions relatives au programme 2023, restant auto-détenues au 31 décembre 2023, sont présentées dans la ligne variation des actions propres et autres instruments.

En 2022, ce poste correspondait au programme de rachat d'actions de 750 millions d'euros mis en œuvre entre mars et mai 2022 : sur décisions du Conseil d'administration, 401 millions d'euros d'actions (y compris frais associés) ont été annulées le 20 avril 2022 et 256 millions d'euros (y compris frais associés) ont été annulées le 3 juin 2022. Les actions relatives à ce programme, restant auto-détenues au 31 décembre 2022, étaient présentées dans la ligne variation des actions propres et autres instruments.

(9) Le dividende voté lors de l'Assemblée Générale du 26 mai 2023 a été versé le 8 juin 2023 intégralement en numéraire pour 405 millions d'euros (cf. note 2.4). En 2022, le dividende avait été versé le 9 juin 2022 intégralement en numéraire pour 380 millions d'euros.

(10) Le détail des éléments constitutifs de la dette financière est présenté en note 14.2. Les variations des passifs issus des activités de financement sont détaillées en note 14.4. En 2023, la variation des actifs financiers courants reflète principalement la réduction du prix ferme de Grupo BIG reçue à hauteur de 900 millions de réals brésiliens, soit 145 millions d'euros environ (cf. note 2.1.1.3), partiellement compensée par l'achat en Argentine de placements indexés sur le dollar et l'inflation.

(11) Conformément à la norme IFRS 16, les paiements relatifs aux contrats de location et les intérêts associés sont présentés dans les flux de financement.

(12) Les variations de change enregistrées en 2023 concernent principalement la dévaluation majeure du peso argentin intervenue au cours de l'exercice.

6.5 Variation des capitaux propres consolidés

	Capitaux propres, part du Groupe						
(en millions d'euros)	Capital social (1)	Écarts de conversion	Réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers (2)	Autres réserves et résultats	Total Part du Groupe	Total Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Capitaux propres au 31 décembre 2021	**1 940**	**(1 990)**	**(4)**	**10 305**	**10 251**	**1 579**	**11 830**
Résultat net total 2022	–	–	–	1 348	1 348	218	1 566
Autres éléments du résultat global, après impôt (3)	–	258	83	127	467	128	595
Résultat global total 2022	**–**	**258**	**83**	**1 474**	**1 815**	**346**	**2 161**
Paiements fondés sur des actions	–	–	–	21	21	1	22
Actions propres (net d'impôt) (5)	–	–	–	(96)	(96)	–	(96)
Dividendes au titre de l'exercice 2021 (4)	–	–	–	(380)	(380)	(127)	(507)
Variation de capital et primes (5)	(84)	–	–	(570)	(655)	3	(651)
Effet des variations de périmètre et autres mouvements (7)	–	62	–	126	188	241	429
Capitaux propres au 31 décembre 2022	**1 855**	**(1 670)**	**78**	**10 881**	**11 144**	**2 042**	**13 186**
Résultat net total 2023	–	–	–	1 659	1 659	(17)	1 642
Autres éléments du résultat global, après impôt (3)	–	(48)	(120)	(28)	(196)	49	(147)
Résultat global total 2023	**–**	**(48)**	**(120)**	**1 631**	**1 463**	**32**	**1 495**
Paiements fondés sur des actions	–	–	–	52	52	1	53
Actions propres (net d'impôt) (5)	–	–	–	(118)	(118)	–	(118)
Dividendes au titre de l'exercice 2022 (4)	–	–	–	(405)	(405)	(70)	(475)
Variation de capital et primes (5) (6)	(83)	–	–	(524)	(607)	8	(599)
Effet des variations de périmètre et autres mouvements (7)	–	(1)	–	11	10	(165)	(155)
Capitaux propres au 31 décembre 2023	**1 772**	**(1 719)**	**(42)**	**11 528**	**11 539**	**1 848**	**13 387**

(1) Le capital social est composé de 708 790 816 actions ordinaires au 31 décembre 2023 (cf. note 13.2.1).

(2) Ce poste est constitué de :

- la réserve de couverture (partie efficace de la variation de juste valeur des instruments de couverture des flux de trésorerie) ;
- la réserve de juste valeur des actifs financiers (variation de juste valeur des actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global) ;
- la variation de change sur les prêts intragroupe qualifiés d'investissements nets réalisés à l'étranger, après couverture.

En 2023, ce poste est constitué de l'impact du débouclage du swap de change EUR/TWD, suite à la cession de Carrefour Taïwan pour un montant de (46) millions d'euros net d'impôt. Cet instrument de couverture avait été mis en place en 2022 afin de couvrir le risque d'évolution défavorable du dollar taïwanais. Ce poste inclut également la baisse de la juste valeur des titres de la société Flink pour un montant de (35) millions d'euros.

(3) En 2023, pour la part du Groupe, les écarts de conversion reflètent essentiellement la dépréciation majeure du peso argentin ainsi que le reversement des écarts de conversion créditeurs comptabilisés par Carrefour Taïwan suite à sa cession au 30 juin (cf. note 2.1.3), partiellement compensés par la légère appréciation du réal brésilien et du zloty polonais par rapport au 31 décembre 2022.

En 2022, les autres éléments du résultat global, après impôt reflétaient l'appréciation significative du réal brésilien, et d'autre part, en autres réserves et résultats, la réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies suite à la forte hausse des taux d'actualisation de la zone Euro.

(4) Le dividende distribué par Carrefour SA au titre de 2022, d'un montant total de 405 millions d'euros, a été versé intégralement en numéraire.

Le dividende distribué par Carrefour SA au titre de 2021, d'un montant total de 380 millions d'euros, avait été versé intégralement en numéraire.

Les dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle concernent principalement les filiales espagnoles et brésiliennes pour un montant de 70 millions d'euros en 2023 et de 127 millions d'euros en 2022.

(5) Le programme de rachat d'actions de 800 millions d'euros, autorisé par les Assemblées Générales des actionnaires des 3 juin 2022 et 26 mai 2023, a été mené en quatre mandats de 200 millions d'euros chacun, représentant un nombre total de 46 197 844 actions. Le capital social de Carrefour SA a été réduit par voie d'annulation de 38 080 380 actions dont 26 887 362 actions le 28 juillet 2023 et 11 193 018 actions le 25 octobre 2023, représentant 682 millions d'euros (cf. note 2.5). À l'issue de ces annulations d'actions, le nombre d'actions auto-détenues s'élevait à 17 609 525 actions, représentant environ 2,5 % du capital social au 31 décembre 2023.

En 2022, un programme de rachat d'actions de 750 millions d'euros avait été mené en deux tranches de 400 et 350 millions d'euros représentant un nombre total de 38 423 806 actions. Le capital social de Carrefour SA avait ensuite été réduit par voie d'annulation de 33 738 431 actions. À l'issue de ces annulations d'actions, le nombre d'actions auto-détenues s'élevait à 11 544 870 actions, représentant environ 1,6 % du capital social au 31 décembre 2022.

(6) Le Groupe a lancé le 1er mars 2023 « Carrefour Invest », une offre internationale d'actionnariat réservée à ses salariés. Cette opération s'est conclue par une augmentation de capital de 75 millions d'euros (4 713 735 nouvelles actions ordinaires) de la société Carrefour SA (cf. note 2.6).

(7) En 2023, l'effet des variations de périmètre et autres mouvements correspond essentiellement à la cession de Carrefour Taïwan et la création de la société Ville et Commerces en France en partenariat avec Nexity (cf. note 2.1.2).

En 2022, ce poste correspondait essentiellement à l'acquisition de Grupo BIG pour la partie payée en actions Carrefour Brésil nouvellement émises (cf. note 2.1.1.3).

6.6 Notes annexes

NOTE 1	BASES DE PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS	326
NOTE 2	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	329
NOTE 3	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	336
NOTE 4	RETRAITEMENT DE L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE AU 31 DÉCEMBRE 2022 LIÉ À LA RÉDUCTION DU PRIX DE L'ACQUISITION DE GRUPO BIG AU BRÉSIL	340
NOTE 5	INFORMATION SECTORIELLE	342
NOTE 6	DONNÉES OPÉRATIONNELLES	344
NOTE 7	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET IMMEUBLES DE PLACEMENT	355
NOTE 8	CONTRATS DE LOCATION	364
NOTE 9	TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	367
NOTE 10	IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	370
NOTE 11	PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS	373
NOTE 12	EFFECTIFS, RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DU PERSONNEL	375
NOTE 13	CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION	388
NOTE 14	ACTIFS, PASSIFS ET RÉSULTAT FINANCIERS	392
NOTE 15	ENGAGEMENTS HORS BILAN	409
NOTE 16	ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE	410
NOTE 17	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	411
NOTE 18	LISTE DES SOCIÉTÉS COMPRISES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	412

NOTE 1 BASES DE PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2023 ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 20 février 2024. Les comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires.

Carrefour SA (« la Société ») est une entreprise domiciliée en France (93, avenue de Paris, 91300 Massy).

Carrefour est l'un des *leaders* mondiaux du commerce alimentaire (magasins et e-commerce), implanté dans plus de 40 pays, fort d'un modèle omnicanal. Le Groupe opère en direct dans 8 pays, dont 6 en Europe (France, Espagne, Italie, Belgique, Pologne et Roumanie) et 2 en Amérique latine (Brésil et Argentine), avec un parc composé de magasins intégrés, en location-gérance et franchisés sous différents formats (hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité, clubs, *cash & carry* et *soft discount*). Dans les autres zones géographiques (notamment Moyen-Orient, Afrique et Asie), le Groupe a des partenaires locaux qui gèrent et développent un parc de magasins sous enseigne Carrefour. Carrefour offre aussi des services financiers à ses clients en France, en Espagne, en Belgique et au Brésil (crédit à la consommation et assurances).

Les états financiers consolidés de l'exercice prenant fin le 31 décembre 2023 reflètent la situation financière et le résultat de la Société et de ses filiales (l'ensemble désigné comme « Carrefour » ou « le Groupe »), ainsi que les intérêts du Groupe dans les sociétés mises en équivalence (entreprises associées et co-entreprises). Ils sont établis en euros, monnaie fonctionnelle de la Société.

1.1 Déclaration de conformité

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2023 ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales IFRS (*International Financial Reporting Standards)* telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2023 et qui sont d'application obligatoire à cette date, avec, en comparatif, l'exercice 2022 établi selon le même référentiel.

Les textes adoptés par l'Union européenne sont publiés au *Journal officiel de l'Union européenne* et peuvent être consultés sur EUR-Lex.

Au 31 décembre 2023, les normes et interprétations adoptées par l'Union européenne sont identiques aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*).

1.2 Évolution du référentiel comptable

Les méthodes comptables appliquées par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 décembre 2023 sont identiques à celles retenues pour les comptes consolidés au 31 décembre 2022 à l'exception de normes et d'amendements de normes dont l'application est obligatoire à compter du 1er janvier 2023 et qui sont les suivants :

- Norme IFRS 17 – *Contrats d'assurance* ;
- Amendements à IFRS 17 – *Contrats d'assurance : Première application d'IFRS 17* et d'IFRS 9 – *Informations comparatives* ;
- Amendements à IAS 1 – *Présentation des états financiers et Énoncé pratique 2 sur les IFRS : Informations à fournir sur les méthodes comptables* ;
- Amendements à IAS 8 – *Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs : Définition des changements d'estimations* ;
- Amendements à IAS 12 – *Impôts sur le résultat : impôts différés relatifs à des actifs et des passifs résultant d'une même transaction ; Réforme fiscale internationale – Modèle de règles du pilier 2*.

L'application de la norme IFRS 17 – *Contrats d'assurance* n'a pas eu d'incidence sur les états financiers consolidés du Groupe. L'application des autres textes n'a pas eu non plus d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

TEXTES ADOPTÉS PAR L'UNION EUROPÉENNE MAIS NON ENCORE APPLICABLES

Normes, amendements et interprétations	Date d'application
Amendements à IAS 1 – *Présentation des états financiers : Classification des passifs en courant ou non courant ; passifs non courants assortis de clauses restrictives*	1er janvier 2024
Amendements à IFRS 16 – *Contrats de location : Obligation locative découlant d'une cession-bail*	1er janvier 2024

TEXTES NON ENCORE ADOPTÉS PAR L'UNION EUROPÉENNE

Normes, amendements et interprétations	Date d'application (1)
Amendements à IAS 7 – *Tableau des flux de trésorerie* et IFRS 7 – *Instruments financiers : informations à fournir : Accords de financement de fournisseurs*	1er janvier 2024
Amendements à IAS 21 – *Effets des variations des cours des monnaies étrangères : absence de convertibilité*	1er janvier 2025

(1) Sous réserve de l'adoption par l'Union européenne.

Carrefour n'anticipe pas d'incidence significative de l'application de ces textes sur les comptes consolidés du Groupe.

1.3 Autres évolutions réglementaires

1.3.1 Réforme fiscale internationale Pilier 2

La France a transposé la réforme fiscale internationale Pilier 2 dans son droit national. Carrefour SA étant une société de droit français, la réforme est applicable à l'ensemble des juridictions dans lesquelles le Groupe est implanté selon les règles de Pilier 2. L'analyse des incidences de l'application de la réforme est en cours. L'incidence globale serait toutefois non significative aux bornes du Groupe compte tenu du niveau des taux d'imposition dans les juridictions dans lesquelles le Groupe est implanté.

1.3.2 Réforme des régimes de retraite en France

Suite à la promulgation en France le 15 avril 2023 de la loi n° 2023-270 de financement rectificative de la sécurité sociale pour 2023, la réforme des régimes de retraite a été prise en compte dans la détermination des provisions au titre des régimes à prestations définies au 31 décembre 2023 : les changements induits par cette réforme ont été analysés comme une modification de régime au sens de la norme IAS 19 ; ainsi l'impact a été traité comme un coût des services passés et a donc été comptabilisé en résultat opérationnel.

1.3.3 Acquisition des congés payés pendant un arrêt de travail en France

Trois arrêts de la Cour de cassation du 13 septembre 2023 écartent les dispositions françaises en matière de congés payés et d'arrêt de travail, et confirment le principe de primauté du droit de l'Union européenne sur le droit national. Ces arrêts améliorent les droits des salariés en matière d'acquisition de congés payés pendant un arrêt de travail et des modifications au Code du travail sont à attendre pour le rendre conforme au droit de l'Union européenne.

Consécutivement à cet arrêt, une provision a été comptabilisée au 31 décembre 2023 en considérant 3 ans de rétroactivité. Sa contrepartie a été comptabilisée en résultat non courant au titre des années antérieures (2019 à 2022), et en résultat opérationnel courant au titre de la part relative à l'exercice 2023 (cf. note 6.3).

1.4 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la Direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La Direction du Groupe revoit ces estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans les futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles. Outre l'utilisation d'estimations, la Direction du Groupe exerce son jugement pour définir et mettre en œuvre le traitement comptable adéquat de certaines transactions et activités.

Les estimations faites par la Direction et jugements exercés pour l'établissement des états financiers portent principalement sur :

- l'évaluation des ristournes et coopérations commerciales (cf. note 6.2.1) ;
- les durées d'utilité des actifs opérationnels (cf. note 7) ;
- la détermination des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT), dans le cadre des tests de dépréciation des immobilisations autres que les *goodwill* (cf. note 7.3) ;
- l'évaluation des valeurs recouvrables des *goodwill* et autres immobilisations incorporelles, ainsi que des immobilisations corporelles (cf. note 7.3) ;
- l'évaluation des droits d'utilisation de l'actif et engagements locatifs retenus dans le cadre de l'application de la norme IFRS 16 – *Contrats de location* (cf. note 8) ;
- la détermination des dépréciations des prêts octroyés par les sociétés financières (cf. notes 6.5.1 et 14.7.4.2) ainsi que des provisions pour risque de crédit sur les engagements de prêts (cf. note 11.1) ;
- l'évaluation de la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris dans le cadre de regroupements d'entreprises (cf. note 3.1) ;
- la reconnaissance des actifs d'impôts différés et de certains crédits d'impôt (cf. note 10) et l'évaluation des positions fiscales incertaines dans le cadre de l'application de l'interprétation IFRIC 23 ;
- l'évaluation des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité (cf. note 11) ;
- les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite (cf. note 12.1) ;
- la détermination du niveau de contrôle ou d'influence exercé par le Groupe sur ses participations (cf. notes 3 et 9).

1.5 Saisonnalité de l'activité

À l'instar des autres groupes de grande distribution, Carrefour exerce une activité dont le volume varie de manière sensible au cours de l'année, ce qui peut rendre les comptes consolidés du premier et du deuxième semestre difficilement comparables. Les effets de cette saisonnalité sont particulièrement marqués au niveau du résultat opérationnel courant et de la génération de flux de trésorerie.

Le chiffre d'affaires du Groupe connaît une saisonnalité, caractérisée par un second semestre plus fort que le premier, notamment en raison d'une activité plus soutenue au mois de décembre. L'essentiel des charges opérationnelles (frais de personnel, amortissements,...) étant en revanche réparti plus linéairement sur l'année, le résultat opérationnel courant du Groupe est historiquement plus faible au premier semestre qu'au second.

Les flux de trésorerie générés par le Groupe sont également affectés de manière significative par cette saisonnalité : la variation du besoin en fonds de roulement constatée au premier semestre est structurellement fortement négative du fait des importants règlements fournisseurs réalisés en début d'année civile au titre des achats effectués pour servir la forte demande du mois de décembre de l'année précédente.

1.6 Conflit en Ukraine

Le Groupe n'exerce pas d'activités en Ukraine, en Russie, ni en Biélorussie. Il n'y détient aucun actif, aucune participation dans des entités, et n'est bénéficiaire d'aucun contrat de franchise. De plus, l'exposition du Groupe aux produits de ces pays n'est pas jugée significative. Le Groupe n'est pas affecté de manière significative par les restrictions et les sanctions commerciales imposées par certains États à la Russie.

Toutefois, le Groupe est impacté, dans une certaine mesure, par les conséquences macroéconomiques de ce conflit, compte tenu notamment des fluctuations de prix de l'énergie induites, qui se sont traduites par une hausse du coût de l'énergie dans les comptes depuis 2022.

Le Groupe suit de près l'évolution de ce conflit et ses conséquences macroéconomiques et potentiellement opérationnelles, notamment dans ses pays intégrés limitrophes de l'Ukraine (Pologne et Roumanie).

1.7 Changement climatique

Les incidences éventuelles du changement climatique sont prises en compte *via* le plan stratégique du Groupe et sa gestion des risques. Lors de la préparation de ces états financiers consolidés, le Groupe a notamment pris en compte ces incidences lors de la revue des durées d'utilité des immobilisations corporelles (cf. note 7.2) et la réalisation des tests de dépréciation des *goodwill* (cf. note 7.3).

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

Carrefour s'est engagé à réduire ses émissions de CO_2 sur les scopes 1 et 2 de 30 % en 2025, 50 % en 2030 et de 70 % en 2040 (par rapport à 2019). Ces objectifs définis pour les magasins intégrés (scopes 1 et 2) sont alignés avec une trajectoire de réduction des gaz à effet de serre (« GES ») en dessous de 1,5°C. Il est à noter qu'en prenant en compte les émissions de GES directes et indirectes sur la totalité des scopes 1, 2 et 3, les objectifs du Groupe sont alignés avec une trajectoire bien en dessous de 2°C et approuvés par l'initiative *Science Based Target*.

Pour ce faire, le Groupe cherche à réduire au maximum ses émissions de CO_2 de ses activités à la source à travers trois actions :

- l'utilisation de 100 % d'électricité renouvelable en 2030 en donnant priorité à la production sur site pour l'autoconsommation ou à l'injection, puis au recours à des *Power Purchase Agreements* :
  - Ainsi, le Groupe a accéléré l'équipement de ses magasins de centrales photovoltaïques (94 en Espagne, 14 en France, 13 en Pologne, 9 au Brésil, 6 en Belgique et 1 en Italie au 31 décembre 2023).
  - En 2023, le Groupe a signé 4 *Physical Power Purchase Agreements* (portant sur des parcs éoliens et photovoltaïques) en France qui produiront dès 2024 environ 100 GWh par an, soit l'équivalent de la consommation de 29 hypermarchés. Le Groupe continuera son accélération sur la mise en place de ces contrats d'énergie verte dans l'ensemble de ses géographies.
  - De plus, dans le cadre de son objectif Carrefour 2026 d'une production de près d'un TWh d'électricité par an dès 2027 sur les territoires France, Espagne et Brésil, Carrefour a, d'une part, sélectionné plusieurs partenaires pour la production d'énergie photovoltaïque sur plus de 500 sites en France, et a, d'autre part, préparé le lancement en Espagne de la sélection d'opérateurs. Le premier semestre 2024 sera consacré à la contractualisation des partenariats.
- la réduction des consommations d'énergie de 27,5 % d'ici 2030 (par rapport à 2019). Les investissements consentis (sous forme de dépenses d'exploitation et d'investissement) permettront de réduire la consommation énergétique de 20 % à horizon 2026 au niveau du Groupe. La France a atteint l'objectif de réduction de 20 % dès 2023. Le Groupe vise à gagner en efficacité énergétique *via* 6 actions et technologies prioritaires recommandées dans ses magasins : rénovation des systèmes de production de froid commercial, installation de portes fermées sur les meubles de froid positif, usage de variateurs électroniques de vitesse, utilisation de compteurs divisionnaires, éclairage LED basse consommation et gestion technique des bâtiments (dont le pilotage de la climatisation, de la ventilation et du chauffage) ;
- la réduction des émissions liées à l'utilisation de fluides réfrigérants. Le Groupe s'est engagé à remplacer les équipements froid par des installations fonctionnant au fluide naturel (CO_2), beaucoup moins émissif, d'ici 2030 en Europe et 2040 dans les autres géographies. Chaque pays a constitué sa feuille de route du renouvellement de son parc : à fin 2023 sa mise en œuvre est en ligne avec les objectifs fixés pour 2030 en Europe.

1.8 Bases d'évaluation

Les états financiers consolidés sont établis sur la base du coût historique, à l'exception :

- de certains actifs et passifs financiers, évalués à la juste valeur (cf. note 14) ;
- des actifs acquis et passifs repris dans le cadre de regroupements d'entreprises, évalués à la juste valeur (cf. note 3.1) ;
- des actifs acquis par voie d'échange, évalués à la juste valeur quand l'opération d'échange revêt une substance commerciale et qu'il est possible d'évaluer de manière fiable la juste valeur des actifs reçus ou de ceux cédés (cf. notes 7.2 et 7.4) ;
- des actifs non courants détenus en vue de leur vente, évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais liés à la vente.

La notion de juste valeur s'entend comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation. Conformément à la hiérarchie définie dans la norme IFRS 13 – *Évaluation à la juste valeur*, il existe trois niveaux de juste valeur :

- Niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs et passifs identiques ;
- Niveau 2 : juste valeur évaluée par des modèles utilisant des données d'entrée qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;
- Niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché.

L'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation au sens des normes IFRS. Ainsi les dispositions de la norme IAS 29 – *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* sont applicables dans les comptes consolidés au 31 décembre 2023 ; la période comparative présentée inclut également l'ajustement lié à l'inflation.

NOTE 2 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

2.1 Principales variations de périmètre en 2023

2.1.1 Acquisitions 2023

2.1.1.1 Principales acquisitions finalisées en 2023

ENSEIGNE CORA (ROUMANIE) – REGROUPEMENT D'ENTREPRISES

En avril 2023, Carrefour a conclu un accord avec le groupe Louis Delhaize en vue de la reprise de ses activités en Roumanie, incluant 10 hypermarchés Cora et 9 Cora Urban, et près de 2 400 collaborateurs. Cette opération consolide la présence de Carrefour en Roumanie, avec des hypermarchés situés dans des emplacements de première qualité, qui seront convertis aux formats et à l'enseigne Carrefour.

Suite à l'obtention de l'approbation de l'autorité de la concurrence locale, l'acquisition a été finalisée le 31 octobre 2023 pour un prix non significatif.

En application de la norme IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises*, le Groupe a effectué une évaluation des actifs acquis et passifs repris à la date d'acquisition. Sur la base de cette évaluation préliminaire, l'acquisition de l'enseigne Cora en Roumanie s'est traduite par la comptabilisation d'un *goodwill* provisoire de 3 millions d'euros au 31 décembre 2023.

2.1.1.2 Principales acquisitions en cours au 31 décembre 2023

ENSEIGNES CORA ET MATCH (FRANCE)

Carrefour a annoncé le 12 juillet 2023 la conclusion d'un accord avec le groupe Louis Delhaize en vue de l'acquisition des enseignes Cora et Match en France, qui opèrent respectivement 60 hypermarchés et 115 supermarchés et emploient près de 24 000 personnes. Cette acquisition permet au Groupe de réaffirmer son *leadership* dans la distribution alimentaire en France, avec une très forte complémentarité géographique des magasins, notamment dans les régions Grand Est et Nord.

La transaction valorise les actifs acquis sur la base d'une valeur d'entreprise de 1,05 milliard d'euros et sera réalisée à 100 % en numéraire. Elle reste soumise à certaines conditions usuelles, notamment l'autorité de la concurrence française. Sa finalisation est attendue à l'été 2024.

MAGASINS SOUS ENSEIGNE SUPERCOR (ESPAGNE)

Le 20 septembre 2023, Carrefour Espagne a conclu un accord avec El Corte Inglés en vue de l'acquisition de 47 supermarchés et magasins de proximité sous enseigne Supercor, et qui emploient près de 850 collaborateurs.

La transaction valorise les actifs acquis sur la base d'une valeur d'entreprise de 60 millions d'euros. La finalisation de l'opération est attendue d'ici le 30 juin 2024.

2.1.1.3 Suivi de l'acquisition en 2022 de Grupo BIG (Brésil) – réduction du prix d'acquisition et bilan d'ouverture définitif

Le 24 mars 2021, Carrefour Brésil a conclu un accord avec Advent International et Walmart en vue de l'acquisition de Grupo BIG, troisième acteur de la distribution alimentaire au Brésil. Ce dernier a réalisé un chiffre d'affaires Hors Taxes (HT) d'environ 20 milliards de réals (soit 3,1 milliards d'euros environ) en 2021 et exploite un réseau multiformat de 388 magasins, dont 181 magasins détenus en propre.

L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de Carrefour Brésil, ainsi que la CADE, l'autorité de la concurrence brésilienne, ont approuvé cette transaction respectivement le 19 mai 2022 et le 25 mai 2022 (sous réserve de céder 14 magasins – cessions devenues effectives avant le 30 juin 2023).

Le *closing* de l'opération est intervenu le 1er juin 2022 et le paiement a été effectué le 6 juin 2022.

Le prix d'achat préliminaire de 100 % de Grupo BIG était de 7 465 millions de réals (soit 1 471 millions d'euros au taux de conversion du jour de la transaction), et se décomposait comme suit :

- un paiement en numéraire de 5 292 millions de réals (soit 1 milliard d'euros environ) représentant 70 % du prix de base auquel s'ajoutaient divers ajustements de prix préliminaires pour 42 millions de réals (soit 8 millions d'euros environ), et dont 900 millions de réals d'acompte (soit 139 millions d'euros) avaient été versés en mars 2021 ;
- un paiement en actions de 117 millions d'actions Carrefour Brésil nouvellement émises (représentant 30 % du prix de base) dont la juste valeur était de 2 173 millions de réals (soit 430 millions d'euros environ) au 6 juin 2022.

S'agissant d'une transaction avec des minoritaires, l'impact relatif au paiement de 30 % de Grupo BIG en actions Carrefour Brésil avait été comptabilisé dans les capitaux propres consolidés à hauteur de 180 millions d'euros environ pour la part du Groupe et de 250 millions d'euros environ pour la part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle.

L'accord incluait également un complément de prix qui aurait dû être payé 6 mois après le *closing* de l'opération si le cours de bourse de l'action Carrefour Brésil avait dépassé la valeur de référence de 19,26 réals. Aucun complément de prix n'a été payé sur 2022 puisque le cours de bourse de l'action Carrefour Brésil était de 15,10 réals au 6 décembre 2022.

Évolutions en 2023

Les discussions menées entre les vendeurs (Advent International et Walmart) et l'acheteur (Carrefour Brésil) en application des clauses du contrat d'acquisition de Grupo BIG ont conduit les parties à s'accorder sur une réduction de prix ferme de 900 millions de réals (versée en 2 tranches de 350 et 550 millions de réals respectivement) et une réduction potentielle supplémentaire d'un montant maximum de 100 millions de réals.

Cet accord a été signé le 31 mars 2023 avec les 2 conditions suspensives suivantes :

- versement immédiat de la première tranche de 350 millions de réals (soit 317 millions de réals après prise en compte d'ajustements mineurs) ;
- fourniture par les vendeurs d'une garantie bancaire à première demande de la part d'une banque de premier plan.

Cet accord est devenu définitif le 11 avril 2023 suite à la levée des 2 conditions suspensives.

Outre les 350 millions de réals versés le 11 avril 2023, cet accord prévoit principalement les réductions de prix suivantes :

- une deuxième tranche de 550 millions de réals qui devait être versée 60 jours après la publication des comptes consolidés annuels 2023 de Carrefour Brésil. Les 550 millions de réals, porteurs d'intérêts aux taux SELIC calculés depuis le 11 avril 2023, ont été intégralement versés en août 2023 ;
- un complément variable à recevoir d'un montant maximum de 100 millions de réals, calculé selon une métrique convenue entre les parties prenantes. Ce complément est également porteur d'intérêts aux taux SELIC calculés depuis le 11 avril 2023.

Le prix d'achat de Grupo BIG est de 6 687 millions de réals (soit 1 318 millions d'euros au taux de conversion du jour de la transaction), après notamment l'actualisation des (900) millions de réals de réduction de prix au 1er juin 2022.

Par ailleurs, Carrefour Brésil a ajusté les provisions pour risques sociaux et fiscaux (nettes de l'impôt différé associé) pour un montant non significatif de 33 millions de réals.

En conformité avec la norme IFRS 3 sur les regroupements d'entreprises, la réduction du prix et autres ajustements intervenant dans les 12 mois *post closing* de l'acquisition sont comptabilisés de manière rétrospective dans le bilan d'ouverture de Grupo BIG en contrepartie du *Goodwill* (cf. note 4 pour plus de détails sur le retraitement de l'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2022).

Le bilan d'ouverture définitif de Grupo BIG au 1er juin 2022, intégré dans les comptes consolidés du Groupe depuis le 30 juin 2023, est le suivant :

ACTIF

(en millions de réals)	Référence	Bilan d'ouverture (Valeur nette comptable)	Ajustements de Juste Valeur	Bilan d'ouverture préliminaire (Juste Valeur)	Réduction de prix et autres ajustements	Bilan d'ouverture définitif (Juste Valeur)	Bilan d'ouverture définitif *(en millions d'euros)*
Goodwill	(a)	220	4 556	4 776	(745)	4 031	795
Autres immobilisations incorporelles	(e)	265	263	527		527	104
Immobilisations corporelles	(c)	4 887	5 033	9 920		9 920	1 955
Droits d'utilisation de l'actif	(b)	2 465	(22)	2 443		2 443	482
Autres actifs financiers non courants	(f)	586		586		586	116
Impôts différés actifs	(g)	2 407	(2 407)	–		-	-
Autres actifs non courants	(h)	3 095	(1 108)	1 987		1 987	392
Actifs non courants		**13 925**	**6 315**	**20 240**	**(745)**	**19 495**	**3 843**
Stocks	(j)	2 955	(168)	2 787		2 787	549
Créances commerciales	(l)	702		702		702	138
Autres actifs financiers courants	(l)	77		77		77	15
Créances fiscales	(l)	513		513		513	101
Autres actifs courants	(k)	204	(20)	184		184	36
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(l)	317		317		317	62
Actifs détenus en vue de leur vente	(i)	–	323	323		323	64
Actifs courants		**4 769**	**135**	**4 904**	**–**	**4 904**	**966**
TOTAL ACTIF		**18 694**	**6 450**	**25 144**	**(745)**	**24 399**	**4 810**

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

(en millions de réals)	Référence	Bilan d'ouverture (Valeur nette comptable)	Ajustements de Juste Valeur	Bilan d'ouverture préliminaire (Juste Valeur)	Réduction de prix et autres ajustements	Bilan d'ouverture définitif (Juste Valeur)	Bilan d'ouverture définitif *(en millions d'euros)*
Capitaux propres		**8 859**	**(1 394)**	**7 465**	**(778)**	**6 687**	**1 318**
Engagements locatifs – Part à plus d'un an	(b)	2 598	(292)	2 306		2 306	454
Provisions	(d)	2 528	8 058	10 586	27	10 613	2 092
Impôts différés passifs	(g)	150	61	211	6	217	43
Passifs non courants		**5 276**	**7 827**	**13 103**	**33**	**13 136**	**2 589**
Dettes financières – Part à moins d'un an	(l)	982		982		982	194
Engagements locatifs – Part à moins d'un an	(b)	196	(124)	72		72	14
Fournisseurs et autres créditeurs	(k)	2 617	139	2 756		2 756	543
Dettes fiscales – Part à moins d'un an	(l)	96		96		96	19
Autres passifs courants	(k)	667		667		667	131
Passifs courants		**4 558**	**15**	**4 573**	**-**	**4 573**	**901**
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES		**18 694**	**6 450**	**25 144**	**(745)**	**24 399**	**4 810**

L'exercice d'allocation des actifs et passifs à la juste valeur tel que requis par la norme IFRS 3 a été mis en œuvre et a conduit à reconnaître un *goodwill* (a) définitif de 795 millions d'euros dans les comptes consolidés au 31 décembre 2023 (montant devenu définitif depuis l'arrêté semestriel consolidé au 30 juin 2023).

Le bilan d'ouverture définitif de Grupo BIG est par ailleurs composé des éléments suivants :

(b) Estimation des droits d'utilisation de l'actif et des engagements locatifs afférents des magasins loués par Grupo

BIG en tenant compte de la durée raisonnablement certaine des contrats de location en application des règles définies par le Groupe (cf. note 8 des comptes consolidés au 31 décembre 2022).

(c) Évaluation à la juste valeur (déterminée en fonction de la valeur de marché d'actifs similaires) des terrains et des murs des magasins détenus en propre.

(d) Rehaussement significatif des provisions à l'issue des analyses menées sur les contentieux et passifs éventuels (comptabilisés en application de la norme IFRS 3) par la filiale brésilienne et ses conseils au cours de l'année 2022. Ce rehaussement couvre en particulier des risques fiscaux et sociaux (cf. note 11 des comptes consolidés au 31 décembre 2022).

(e) Reconnaissance et valorisation des marques acquises (*Maxxi, BIG, Bompreço, Nacional* et *Todo Dia*) et du caractère indéfini de leur durée d'utilisation.

(f) Maintien de la valeur nette comptable des autres actifs financiers non courants, essentiellement relatifs à des dépôts judiciaires versés dans le cadre de contentieux.

(g) Dépréciation de la totalité des impôts différés actifs (avant effets impôts différés relatifs aux ajustements des actifs et des passifs à la juste valeur) des entités juridiques faisant partie de Grupo BIG, faute d'un historique récent de profits fiscaux.

(h) Dépréciation partielle des autres actifs non courants, consistant essentiellement en des crédits ICMS et PIS-COFINS, après analyse des perspectives d'utilisation futures et de validité de ces crédits.

(i) Classement en actifs détenus en vue de leur vente des 14 magasins à céder suite à la décision de la CADE. Ces magasins ont été cédés en 2022 et sur le premier semestre 2023.

(j) Homogénéisation des pratiques comptables concernant les stocks afin d'incorporer l'ensemble des éléments constitutifs du coût d'achat des marchandises vendues et de prendre en compte les conditions obtenues à l'achat de la part des fournisseurs selon les règles définies par le Groupe (cf. note 6.4 des comptes consolidés au 31 décembre 2022). Une partie de la valeur des stocks a également été diminuée afin de refléter leur juste valeur.

(k) Homogénéisation des pratiques comptables concernant les autres actifs/passifs courants et les dettes fournisseurs et autres créditeurs.

(l) Maintien de la valeur nette comptable des autres actifs et autres passifs (y compris créances commerciales, autres actifs financiers courants, trésorerie et équivalents de trésorerie, dettes financières, créances et dettes fiscales).

2.1.2 Partenariats 2023

CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ UNLIMITAIL EN PARTENARIAT AVEC PUBLICIS GROUPE

Le 8 novembre 2022, le groupe Carrefour et Publicis Groupe ont annoncé leur intention de créer une société commune sur le marché en plein essor du *retail media* en Europe continentale et en Amérique latine. Le 15 juin 2023, cette intention s'est concrétisée avec l'annonce du lancement de la société Unlimitail (détenue à 51 % par Carrefour et 49 % par Publicis). Cette société est intégrée globalement dans les comptes consolidés du Groupe depuis cette date.

Unlimitail va s'associer avec des distributeurs et des marques, apportant l'expertise et le potentiel de connexion du *retail media* dans ces régions. Unlimitail est basée sur une des technologies les plus avancées de Publicis, « *CitrusAd powered by Epsilon* », avec la connaissance approfondie de Carrefour Links dans le *retail media*.

CRÉATION DE LA SOCIÉTÉ VILLE ET COMMERCES EN FRANCE EN PARTENARIAT AVEC NEXITY

Le Groupe a inscrit dans son plan stratégique Carrefour 2026 la valorisation des actifs immobiliers en France *via* le développement de projets immobiliers de mixité urbaine. Dans cette perspective, le Groupe a annoncé le 6 juillet 2023 son association avec Nexity en vue de valoriser 76 sites touchant l'ensemble des formats des magasins Carrefour (hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité). Ce partenariat de long terme permettra à Carrefour et Nexity de développer des programmes mixtes à haute performance environnementale, accueillant des logements, des résidences de services, des commerces, des bureaux ou des hôtels.

Le 30 novembre 2023, la société « Villes et Commerces » portant le foncier (détenue à 80 % par Carrefour et 20 % par Nexity) a été créée suite à un premier apport de 69 actifs par Carrefour et de 39 millions d'euros en numéraire par Nexity. S'agissant d'une transaction avec un minoritaire, son impact a été comptabilisé dans les capitaux propres consolidés à hauteur de 18 millions d'euros nets de frais.

Les 7 actifs restants seront apportés en 2024.

2.1.3 Cessions effectives en 2023

CESSION DE CARREFOUR TAÏWAN

Le 19 juillet 2022, le Groupe a signé un accord de cession portant sur la totalité de sa détention dans sa filiale à Taïwan (soit 60 %) au groupe Uni-President (détenteur des 40 % restants). Les clauses suspensives ayant été levées, en particulier l'approbation de l'autorité de la concurrence locale obtenue en mai 2023, cet accord a donné lieu à la perte de contrôle de la filiale le 30 juin 2023.

Le prix de cession préliminaire s'élève à 31,1 milliards de dollars taïwanais, représentant 1,0 milliard d'euros (après prise en compte de la couverture de change). La plus-value de cession s'élève à 0,75 milliard d'euros environ et a été comptabilisée dans le résultat net des activités abandonnées. En effet, s'agissant d'une région géographique principale et distincte, Carrefour Taïwan est considérée, depuis la date de l'annonce de la cession, comme une activité abandonnée conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*.

Par ailleurs, pour rappel, le 14 mars 2022, un incendie a endommagé l'entrepôt logistique loué par Carrefour dans le district de Yang Mei à Taïwan. Ce sinistre a fait l'objet d'une déclaration auprès des compagnies d'assurance du Groupe. Les pertes sur stocks et matériels détruits ont été enregistrées au cours de l'exercice 2022 en contrepartie d'une indemnité à percevoir de la part des assureurs classée en autres actifs courants. Il en est de même en ce qui concerne les pertes d'exploitation estimées au titre de l'exercice 2022, ainsi que celles relatives au premier semestre 2023. En juin 2023, suite à leurs conclusions définitives, les compagnies d'assurance du Groupe ont versé le solde de l'indemnité comptabilisée au titre du préjudice, après déduction des deux acomptes déjà versés l'année dernière. Ces impacts sont comptabilisés en résultat net des activités abandonnées des périodes concernées.

CESSION DE LA SOCIÉTÉ QUITOQUE (FRANCE)

La société Quitoque, spécialiste des paniers-repas livrés à domicile et acquise en 2018 par Carrefour Omnicanal a été revendue à Terence Capital le 31 octobre 2023. La moins-value nette de frais s'est élevée à (13) millions d'euros et a été enregistrée dans le résultat non courant 2023.

2.1.4 Fermeture en cours de magasins ex-Grupo BIG non rentables (Brésil)

FERMETURE DE L'ENSEIGNE *TODO DIA*

En décembre 2023, le Groupe a décidé de fermer les 94 magasins *soft discount* de l'enseigne *Todo Dia* (acquise en 2022 lors de l'achat de Grupo BIG) en l'absence de rentabilité. Les actifs des magasins détenus en propre (environ la moitié du parc) sont en cours de cession à différents acheteurs n'opérant pas dans la distribution alimentaire.

FERMETURE D'HYPERMARCHÉS ET SUPERMARCHÉS SOUS ENSEIGNE *BOMPREÇO* ET *NACIONAL*

En décembre 2023, le Groupe a également décidé de fermer 16 hypermarchés (acquis en 2022 lors de l'achat de Grupo BIG et convertis en magasin Carrefour depuis) et 13 supermarchés (acquis en 2022 lors de l'achat de Grupo BIG et sous enseigne *Bompreço* et *Nacional*) en l'absence de rentabilité. Les actifs des magasins détenus en propre (environ un tiers du parc) sont en cours de cession à différents acheteurs.

CLASSEMENT EN ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LEUR VENTE

Au 31 décembre 2023, conformément à la norme IFRS 5, les actifs de 122 magasins des 123 magasins susmentionnés, ont été classés en « actifs détenus en vue de leur vente », et ont été évalués au montant le plus faible de leur valeur nette comptable et de la juste valeur nette des frais de cession. Une dépréciation de (540) millions de réals environ (soit (100) millions d'euros environ) a été comptabilisée dans le résultat non courant 2023 pour aligner la valeur des actifs aux prix de marché estimés.

Les autres coûts liés à ces fermetures ont été également comptabilisés en résultat non courant, en conformité avec nos principes comptables, pour un montant de (310) millions de réals environ (soit (60) millions d'euros environ).

2.1.5 Opérations de *sale and lease back* réalisées en 2023

OPÉRATION DE *SALE AND LEASE BACK* (BRÉSIL)

Le 12 mai 2023, Carrefour Brésil a annoncé être entré en négociations exclusives avec Barzel, une société d'investissement immobilier et d'*asset management*, en vue de la cession en *sale & lease back* de 5 magasins et 4 entrepôts, pour un montant total de 1,2 milliard de réals environ, soit 220 millions d'euros environ.

La CADE, l'autorité de la concurrence brésilienne, a approuvé la transaction le 12 juin 2023.

Suite à la finalisation de la négociation des accords définitifs et à la satisfaction d'autres conditions préalables, ces actifs sont loués à Carrefour depuis le 30 juin 2023 (date du *closing* de l'opération et de la signature des contrats de location pour des durées fermes de 20 ans, avec une option de renouvellement de 5 ans). Cette opération a entraîné la comptabilisation d'un résultat non courant d'environ 10 millions d'euros.

OPÉRATION DE *SALE AND LEASE BACK* (ESPAGNE)

Le 1er décembre 2023, les murs de 6 hypermarchés espagnols ont été cédés à la foncière Realty Income pour des produits de cession nets de frais de 114 millions d'euros.

Suite à la finalisation de la négociation des accords définitifs et à la satisfaction d'autres conditions préalables, ces actifs sont loués à Carrefour depuis le 1er décembre 2023 (date du *closing* de l'opération et de la signature des contrats de location pour des durées fermes de 10 ans, avec 3 options de renouvellement de 5 ans chacun). Cette opération a entraîné la comptabilisation d'un résultat non courant proche de zéro.

Pour mémoire, les murs de 16 autres hypermarchés espagnols ont déjà été cédés puis reloués au même acheteur Realty Income depuis 2020 dans le cadre d'opérations de *sale and lease back*.

2.2 Simplification de l'organisation dans le cadre du plan de transformation

Le Groupe a présenté le 8 novembre 2022 son nouveau plan stratégique Carrefour 2026 afin d'accélérer sa transformation, en continuité avec le précédent plan. Il s'appuie sur sa raison d'être, la transition alimentaire pour tous, et son modèle omnicanal fondé sur le digital. Carrefour 2026 comporte deux piliers :

- s'engager pour que tous nos clients accèdent au meilleur,
- inventer le Groupe de demain.

Ce deuxième pilier prévoit de transformer les organisations pour optimiser notre fonctionnement interne en s'appuyant sur la digitalisation.

Ainsi, Carrefour France a engagé début juin 2023 une démarche de dialogue social autour d'un projet de transformation de ses sièges français, destiné à sauvegarder durablement sa compétitivité et à gagner en performance, en agilité et en simplicité au service des magasins. Le projet de nouvelle organisation a été présenté le 26 juin 2023 aux partenaires sociaux. À cette occasion, Carrefour a confirmé qu'un nombre maximum de 979 départs, basés sur du strict volontariat, seraient susceptibles d'intervenir dans le cadre de la Rupture Conventionnelle Collective en cours de négociation avec les partenaires sociaux. Au terme de 4 séances de négociations, l'accord portant sur la rupture conventionnelle collective a été signé le 12 juillet 2023 par les organisations syndicales représentant une très forte majorité des salariés concernés.

Le montant de la provision comptabilisée dès les comptes consolidés du 30 juin 2023 avait été déterminé en tenant compte de diverses hypothèses et constituait la meilleure estimation des coûts que le Groupe s'attendait à supporter au titre de ce plan (cf. note 6.3). Ce plan de transformation a été déployé au cours du second semestre 2023. La provision restant comptabilisée au 31 décembre 2023 à ce titre sera, pour l'essentiel, décaissée en 2024.

2.3 Sécurisation des financements long terme du Groupe

Au cours de l'exercice 2023, le Groupe a procédé au placement de deux nouvelles émissions obligataires dites *Sustainability-Linked*, indexées sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre :

- le 2 mai 2023, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 7,5 ans (échéance octobre 2030) et d'un coupon de 3,75 % ;

- le 7 novembre 2023, pour un montant total de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans (échéance novembre 2031) et d'un coupon de 4,375 %.

Ces émissions obligataires s'intègrent dans une stratégie de financement alignée avec les objectifs et ambitions du Groupe en matière de RSE : elles ont été réalisées dans le cadre du *Framework* de type *SLB* (*Sustainability-Linked Bond*) de son programme EMTN (*Euro-Medium Term Notes*) publié en juin 2021 et dont la composante RSE a été mise à jour et renforcée en mai 2022.

Par ailleurs, le 12 juin 2023, le Groupe a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5 ans et d'un coupon de 0,88 %. Puis, le 14 juin 2023, le Groupe a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire convertible non dilutif en actions pour un montant de 500 millions de dollars, d'une maturité de 6 ans et d'un coupon de 0 %.

Ces opérations permettent de sécuriser la liquidité du Groupe à court et moyen terme dans un environnement économique incertain, et s'inscrivent dans la stratégie de sécurisation des financements de Carrefour. La maturité moyenne du socle obligataire de Carrefour SA s'établit à 3,8 ans à fin décembre 2023 versus 3,6 ans à fin décembre 2022.

FINANCEMENTS DE LA FILIALE BRÉSILIENNE ATACADÃO

Dans la continuité des opérations de 2021 et 2022, la filiale brésilienne Atacadão a mis en place en 2023 les financements lui permettant également de sécuriser ses besoins à moyen et long terme.

a. Emprunts obligataires

Le 27 avril 2023, Atacadão a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire de type *debentures* pour un montant de 500 millions de réals (environ 93 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2023), d'une maturité de 5 ans et d'un coupon de 105,75 % du CDI (« *Certificado de Depósito Interbancário* »).

A contrario, la filiale brésilienne a procédé le 2 juin 2023 à l'émission de *debentures* simples, non garanties, non convertibles en actions (« CRA ») pour un montant de 930 millions de réals (environ 174 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2023) en trois séries :

- une première série de 330 millions de réals, d'un coupon de CDI+0,95 % et d'une maturité de 3 ans ;
- une deuxième série de 468 millions de réals, d'un coupon de 111,20 % du CDI (après couverture) et d'une maturité de 4 ans ;
- une troisième série de 132 millions de réals, d'un coupon de CDI+1,00 % et d'une maturité de 5 ans.

b. Emprunts bancaires liés à la loi 4131/1962

Le 10 janvier 2023, des financements bancaires en devise USD, immédiatement swappés en BRL, ont été exécutés pour un montant total de 2 293 millions de réals. Le 20 décembre 2023, Atacadão a remboursé ces financements arrivés à échéance, et le jour même, a renouvelé ces emprunts bancaires en devises EUR et USD, immédiatement swappés en BRL, pour un montant total de 2 323 millions de réals (environ 434 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2023) et de maturités allant de 12 à 24 mois.

Le 14 avril 2023, de nouveaux financements bancaires en devises EUR et USD, immédiatement swappés en BRL, ont été exécutés pour un montant total de 744 millions de réals et d'une maturité de 2 ans, permettant le remboursement d'un emprunt bancaire d'un montant total de 750 millions de réals arrivant à échéance le même jour.

Deux emprunts bancaires sont arrivés à échéance, le 5 mai 2023 pour un montant de 793 millions de réals et le 8 mai pour un montant de 568 millions de réals (environ 254 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2023). Au cours du mois de juin 2023, deux autres financements bancaires ont été remboursés, le 5 juin pour un montant de 1 014 millions de réals et le 7 juin pour un montant de 568 millions de réals (environ 296 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2023). Et le 20 septembre 2023, deux autres financements bancaires ont été remboursés pour un montant de 527 millions de réals (environ 99 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2023).

c. Financements inter-compagnie

Pour mémoire, en 2022, avaient été exécutés deux financements inter-compagnie entre les sociétés Carrefour Finance et Atacadão :

- le premier RCF (*Revolving Credit Facility*), d'un montant de 4 milliards de réals et d'un taux d'intérêt annuel de 12 % arrivé à échéance en juillet 2023 ;
- le deuxième RCF d'un montant de 1,9 milliard de réals, d'un taux d'intérêt annuel de 14,25 % et d'une maturité de 3 ans.

En 2023, a été mis en place un nouveau financement inter-compagnie entre les sociétés Carrefour Finance et Atacadão :

- le troisième RCF d'un montant de 6,3 milliards de réals (environ 1,2 milliard d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2023), d'un taux d'intérêt annuel de 14,95 % et d'une maturité de 3 ans, a été tiré pour 2,3 milliards de réals au cours du premier semestre 2023. Les 4 milliards de réals restants ont été tirés en juillet 2023 afin de refinancer le premier RCF arrivé à échéance et remboursé.

Ces financements intragroupe RCF, d'un montant total de 8,2 milliards de réals au 31 décembre 2023, sont qualifiés d'investissements nets dans une activité à l'étranger (« *Net Investment* »), et font ainsi l'objet d'une revalorisation par capitaux propres. Ils sont couverts à hauteur de 4,1 milliards de réals par des dérivés qualifiés en *Net Investment Hedge*.

Au 31 décembre 2023, le Groupe est noté BBB perspective stable par Standard & Poor's et Baa1 perspective stable par Moody's.

2.4 Paiement du dividende 2022 en numéraire

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 26 mai 2023, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2022 à 0,56 euro par action, à verser intégralement en numéraire.

Le 8 juin 2023 a eu lieu le versement du dividende global pour un montant de 405 millions d'euros.

2.5 Programme de rachat d'actions

Dans le cadre de sa politique d'allocation de capital, le Groupe a confié à des prestataires de service d'investissement des mandats de rachat d'actions portant sur un montant maximum de 800 millions d'euros au titre de l'exercice 2023, tel qu'autorisé par les Assemblées Générales des actionnaires des 3 juin 2022 et 26 mai 2023. L'objectif de ces rachats est la conservation des actions ainsi rachetées en vue de leur annulation future.

Le premier mandat de rachat d'actions a débuté le 27 février 2023 et s'est achevé le 31 mars 2023 : 11 099 084 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 18,02 euros par action pour un montant total de 200 millions d'euros.

Le deuxième mandat de rachat d'actions a débuté le 2 mai 2023 et s'est achevé le 21 juillet 2023 : 11 687 580 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 17,11 euros par action pour un montant total de 200 millions d'euros.

Le 26 juillet 2023, le Conseil d'administration, sur la base de l'autorisation octroyée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 26 mai 2023, a décidé de réduire le capital social de Carrefour SA par voie d'annulation de 26 887 362 actions auto-détenues (dont les dernières actions non encore annulées – soit 4 685 375 actions – qui avaient été acquises dans le cadre du programme de rachat d'actions 2022), représentant environ 3,6 % du capital social. Cette annulation est intervenue le 28 juillet 2023.

Le troisième mandat de rachat d'actions a débuté le 1er août 2023 et s'est achevé le 12 septembre 2023 : 11 370 337 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 17,59 euros par action pour un montant total de 200 millions d'euros.

Le quatrième et dernier mandat de rachat d'actions a débuté le 2 octobre 2023 et s'est achevé le 30 novembre 2023 : 12 040 843 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 16,61 euros par action pour un montant total de 200 millions d'euros.

Le 25 octobre 2023, le Conseil d'administration, sur la base de l'autorisation octroyée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 26 mai 2023, a décidé de réduire le capital social de Carrefour SA par voie d'annulation de 11 193 018 actions auto-détenues, représentant environ 1,6 % du capital social. Cette annulation est intervenue le jour même.

Au 31 décembre 2023, le nombre d'actions composant le capital social de Carrefour SA s'élève à 708 790 816 actions et le nombre d'actions auto-détenues, en conséquence, à 17 609 525 actions, représentant 2,5 % du capital social.

2.6 Programme d'actionnariat salarié

Le Groupe a lancé le 1er mars 2023 Carrefour Invest, une offre internationale d'actionnariat réservée à ses salariés. Deux formules étaient proposées : Carrefour Classic et Carrefour Secure. La période de réservation était du 1er au 20 mars 2023 et celle de souscription/rétractation était du 5 au 9 mai 2023 pour une livraison des actions le 31 mai 2023. Dans le cadre de cette offre, les actions Carrefour ont été souscrites par les bénéficiaires soit en direct, soit par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), selon la formule et/ou le pays de résidence. Les souscripteurs doivent conserver les actions souscrites en direct ou les parts de FCPE jusqu'au 31 mai 2028 (inclus), sauf survenance d'un cas de déblocage anticipé.

Cette offre a permis aux employés de bénéficier d'une décote de 15 % sur le prix de l'action et d'un abondement. Le prix de référence communiqué le 3 mai 2023 était de 18,67 euros (moyenne des cours de clôture de l'action sur les 20 jours précédents) ; ainsi, le prix de souscription des actions dans les deux formules, après application d'une décote de 15 %, s'est élevé à 15,87 euros par action.

Cette opération s'est conclue par une augmentation de capital de la société Carrefour SA de 75 millions d'euros (4 713 735 nouvelles actions ordinaires) et la comptabilisation d'une charge opérationnelle au titre de la décote et de l'abondement de (30) millions d'euros environ.

NOTE 3 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

3.1 Principes comptables

Principes de consolidation

Les comptes consolidés comprennent les états financiers des filiales à compter de leur date d'acquisition (date à laquelle le contrôle est obtenu), et jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse, ainsi que les intérêts du Groupe dans les entreprises associées et co-entreprises comptabilisées par mise en équivalence.

(i) Filiales

Une filiale est une entité contrôlée directement ou indirectement par le Groupe. Le contrôle existe sur une entité lorsque le Groupe détient le pouvoir sur celle-ci, est exposé ou a droit à des rendements variables du fait de son implication dans l'entité et lorsqu'il a la capacité d'utiliser son pouvoir sur l'entité pour influer sur le montant de ces rendements. Pour déterminer si une situation de contrôle existe, le Groupe prend en considération tous les faits et circonstances pertinents pour évaluer son contrôle sur l'entité en question, comme les droits découlant d'accords contractuels ou les droits de vote potentiels détenus par le Groupe si ces derniers sont substantiels.

En ce qui concerne les filiales acquises en cours d'exercice, seuls les résultats de la période postérieure à la date d'acquisition sont retenus dans le compte de résultat consolidé. Pour les filiales cédées en cours d'exercice ou dont le contrôle a été perdu, seuls les résultats de la période antérieure à la date de cession sont retenus dans le compte de résultat consolidé.

Les transactions ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les filiales sont éliminés. Lorsqu'une filiale réalise une transaction avec une entreprise associée ou une co-entreprise comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence, les profits et pertes résultant de cette transaction ne sont comptabilisés dans les comptes consolidés du Groupe qu'à hauteur des intérêts détenus par les tiers dans l'entreprise associée ou la co-entreprise.

(ii) Entreprises associées et co-entreprises

Sont comptabilisées par mise en équivalence les entités dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable (entreprises associées) et les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint et répondant à la définition d'une co-entreprise, selon les principes exposés dans la note 9 « Titres mis en équivalence ».

L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financière et opérationnelle de l'entité, sans toutefois contrôler ou contrôler conjointement ces politiques.

Le contrôle conjoint s'entend du partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une entité, qui n'existe que dans les cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

(iii) Autres participations

Lorsque le Groupe n'exerce pas de contrôle, de contrôle conjoint ou d'influence notable sur les décisions opérationnelles ou financières de sociétés dont il détient les titres, ceux-ci sont comptabilisés conformément aux dispositions applicables soit aux actifs financiers à la juste valeur par les autres éléments du résultat global (sur option irrévocable à la comptabilisation initiale – choix généralement retenu par le Groupe), soit aux actifs financiers à la juste valeur par résultat net, et présentés en « Autres actifs financiers non courants ». La méthode d'évaluation et de dépréciation est exposée dans la note 14 « Actifs, passifs et résultat financiers ».

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises, dans les cas où l'ensemble des activités et des actifs acquis répond à la définition d'une entreprise et où le Groupe en obtient le contrôle, sont comptabilisés par application de la méthode de l'acquisition.

À compter du 1er janvier 2020, pour être considéré comme une entreprise, un ensemble intégré d'activités et d'actifs doit comporter au moins un *input* et un processus substantiel qui, ensemble, contribuent de manière importante à la capacité de créer des *outputs*. Le Groupe a la possibilité d'appliquer un « test de concentration » qui permet d'évaluer de manière simplifiée si un ensemble d'activités et d'actifs acquis n'est pas une entreprise. Le test de concentration optionnel est satisfait si la quasi-totalité de la juste valeur des actifs bruts acquis est concentrée dans un seul actif identifiable ou un groupe d'actifs identifiables similaires.

Si un ensemble d'activités et d'actifs acquis ne constitue pas une entreprise, la transaction est comptabilisée comme une acquisition d'actifs isolés.

Les regroupements d'entreprises intervenus à compter du 1er janvier 2010 sont évalués et comptabilisés selon les principes décrits ci-dessous, conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée – *Regroupements d'entreprises*.

- À la date d'acquisition, le Groupe procède à l'identification et à l'évaluation à la juste valeur de l'ensemble des actifs acquis et des passifs repris.
- Le *goodwill* correspond à la somme de la contrepartie transférée (prix d'acquisition) et des participations ne donnant pas le contrôle minoré du montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris. Ce *goodwill* est comptabilisé directement dans le bilan de l'entité acquise, dans la devise fonctionnelle de cette dernière et fait l'objet d'un suivi ultérieur au niveau du secteur opérationnel auquel l'entité est affectée selon les modalités décrites en note 7.3. Tout profit au titre d'une acquisition à des conditions avantageuses (*goodwill* négatif) est immédiatement comptabilisé en résultat.

- Pour chaque regroupement impliquant une prise de participation inférieure à 100 %, la fraction d'intérêts non acquise (intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle) est évaluée à la date d'acquisition :
  - soit à sa juste valeur : un *goodwill* est alors comptabilisé pour la part relative aux participations ne donnant pas le contrôle (méthode dite du « *goodwill* complet ») ;
  - soit à hauteur de sa quote-part dans l'actif net identifiable de l'entité acquise : ce qui conduit à ne reconnaître que le *goodwill* attribuable au Groupe (méthode dite du « *goodwill* partiel »).

Ce choix est déterminé transaction par transaction.

- Le Groupe dispose d'une période d'évaluation pour finaliser la comptabilisation des regroupements d'entreprises, cette période s'achevant dès les dernières informations nécessaires obtenues et au plus tard 12 mois après la date d'acquisition. Tout ajustement de la juste valeur des actifs acquis et passifs repris et du prix d'acquisition au cours de la période d'évaluation est comptabilisé en contrepartie du *goodwill* dans la mesure où il résulte de faits et circonstances existants à la date d'acquisition. Au-delà de cette période de 12 mois ou si l'ajustement ne résulte pas de faits ou circonstances existants à la date d'acquisition, tout ajustement est enregistré directement en résultat.
- En cas d'acquisition par étapes, la prise de contrôle déclenche la réévaluation à la juste valeur de la participation antérieurement détenue par le Groupe en contrepartie du résultat ; toute perte de contrôle donne lieu à la réévaluation de la participation résiduelle éventuelle à la juste valeur suivant les mêmes modalités.
- Les frais de transaction sont comptabilisés immédiatement en charges opérationnelles lorsqu'ils sont encourus.

Lors de la transition aux normes IFRS, le Groupe a opté pour l'option d'IFRS 1 – *Première adoption des normes internationales d'information financière* prévoyant le maintien des traitements appliqués aux regroupements d'entreprises sous les référentiels comptables précédents.

Transactions concernant les participations ne donnant pas le contrôle

Toute prise ou cession de participation dans une filiale ne modifiant pas le contrôle est considérée comme une transaction entre actionnaires et est comptabilisée directement en capitaux propres en application de la norme IFRS 10 – *États financiers consolidés*. Elle est par ailleurs présentée en activités de financement dans le tableau de flux de trésorerie.

Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Le Groupe présente ses états financiers en euros.

La monnaie fonctionnelle d'une entité est la devise dans laquelle elle réalise l'essentiel des flux liés à son activité. Pour le Groupe, la monnaie fonctionnelle d'une entité correspond à la monnaie du pays dans lequel elle se trouve.

Les états financiers des sociétés dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro et n'est pas la monnaie d'une économie en hyperinflation, sont convertis en euros de la façon suivante :

- les postes du bilan sont convertis au taux de clôture ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen pondéré de la période ;
- les écarts de conversion qui en résultent sont comptabilisés en autres éléments du résultat global ; ils participent ultérieurement, le cas échéant, au calcul du résultat de cession de la ou des société(s) concernée(s) ;
- les éléments présentés dans le tableau des flux de trésorerie sont convertis au taux moyen de la période, sauf si le taux en vigueur au jour de la transaction est significativement différent.

L'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation selon la norme IAS 29 – *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* depuis 2018. En application de cette norme :

- les éléments non monétaires du bilan sont retraités à l'aide d'un indice général des prix ;
- les éléments du compte de résultat et de l'état du résultat global en devise locale sont retraités en appliquant la variation de l'indice général des prix à compter de l'enregistrement initial des éléments de produits et de charges dans les états financiers ;
- le bilan, le compte de résultat et l'état du résultat global sont convertis en euros au taux de conversion de la clôture de la période considérée ;
- le retraitement des réserves au titre de l'indexation des éléments de capitaux propres de l'Argentine est présenté en variation des écarts de conversion dans l'état du résultat global et en écarts de conversion dans la variation des capitaux propres consolidés ;
- 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 (cf. note 6.4).

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 intragroupe mis à la disposition de certaines filiales du Groupe et pour lesquels le remboursement n'est ni planifié ni probable sont considérés comme faisant partie intégrante de l'investissement net réalisé à l'étranger ; les écarts de change dégagés lors de leurs réévaluations successives à chaque arrêté sont alors comptabilisés directement en autres éléments du résultat global, conformément aux dispositions de la norme IAS 21 – *Effets des variations des cours des monnaies étrangères*.

Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Lorsque le Groupe s'attend à recouvrer la valeur d'un actif, ou d'un groupe d'actifs, par sa vente plutôt que par son utilisation, cet actif est présenté distinctement sur la ligne « Actifs détenus en vue de leur vente » de l'état de la situation financière, conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*. Les passifs relatifs à cet actif, le cas échéant, sont également présentés sur une ligne distincte de l'état de la situation financière (« Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente »). Un actif classé comme tel est évalué au montant le plus faible de sa valeur comptable et de sa juste valeur, diminuée des frais liés à la vente. Il ne fait en conséquence plus l'objet d'un amortissement.

L'ensemble des actifs et des passifs liés aux activités destinées à être cédées sont présentés sur une ligne distincte de l'actif et du passif, après élimination des positions intragroupe.

Une activité abandonnée est une composante du Groupe dont celui-ci s'est séparée ou qui est classée comme détenue en vue de la vente et qui :

- constitue une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte, ou
- fait partie d'un plan unique et coordonné de cession d'une ligne d'activité ou d'une région géographique et distincte, ou
- est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

Une composante est une unité génératrice de trésorerie ou un groupe d'unités génératrices de trésorerie lorsqu'elle est détenue en vue de son utilisation.

La classification comme activité abandonnée a lieu au moment de l'abandon effectif ou à une date antérieure lorsque l'activité satisfait aux critères pour être classée comme détenue en vue de la vente. Lorsqu'une activité est classée en activité abandonnée, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie comparatifs sont retraités comme si l'activité avait satisfait aux critères d'une activité abandonnée à compter de l'ouverture de la période comparative.

3.2 Principales variations de périmètre

3.2.1 Opérations réalisées au cours de l'exercice 2023

Les principales opérations en 2023 sont détaillées en note 2.1 : cessions de Carrefour Taïwan et de la société Quitoque en France, acquisition de l'enseigne Cora en Roumanie, création de sociétés en partenariat avec Publicis Groupe et avec Nexity, fermeture de magasins ex-Grupo BIG non rentables au Brésil, opérations de *sale and lease back* au Brésil et en Espagne.

Par ailleurs, Carrefour a annoncé le 12 juillet 2023 la conclusion d'un accord avec le groupe Louis Delhaize en vue de l'acquisition des enseignes Cora et Match en France. La finalisation de l'opération est attendue à l'été 2024.

Enfin, Carrefour a annoncé le 20 septembre 2023 la conclusion d'un accord avec El Corte Inglés en vue de l'acquisition de 47 magasins sous enseigne Supercor en Espagne. La finalisation de l'opération est attendue avant le 30 juin 2024.

3.2.2 Opérations réalisées au cours de l'exercice 2022

ACQUISITION DE GRUPO BIG (BRÉSIL) – CF. NOTE 2.1.1.3

OPÉRATIONS DE *SALE AND LEASE BACK* (ESPAGNE)

Carrefour Espagne louait, auprès de la foncière Ofelia, les murs de 9 magasins ainsi qu'une galerie marchande. En février 2022, Carrefour Espagne a exercé son droit de préemption et a acquis ces actifs pour 40 millions d'euros environ. En décembre 2022, les murs de 8 magasins (3 hypermarchés et 5 supermarchés) sur les 9 préalablement acquis ont été cédés à une foncière dans le cadre d'une opération de sale and lease back pour 40 millions d'euros environ. Cette opération a entraîné la comptabilisation d'un résultat non courant d'environ 2 millions d'euros en 2022.

La galerie marchande ainsi que le neuvième magasin ont été cédés en 2023 pour 18 millions d'euros.

Par ailleurs, en septembre 2022, les murs de 6 hypermarchés espagnols ont été cédés à une autre foncière pour 110 millions d'euros dans le cadre d'une opération de *sale and lease back*. Cette opération a entraîné la comptabilisation d'un résultat non courant de 23 millions d'euros en 2022.

ACQUISITION DE COSMOPOLITANO (BRÉSIL)

Le 1er avril 2022, le Groupe a acquis les 50 % de titres résiduels de la société Cosmopolitano au Brésil, intégrée globalement depuis cette date. Cette prise de contrôle, traitée conformément aux normes IFRS 3 et IAS 28, s'est traduite par la comptabilisation dans le résultat non courant de l'exercice 2022 d'un produit de 80 millions de réals environ (soit 15 millions d'euros).

CESSION DE LA PARTICIPATION DANS LA SOCIÉTÉ CAJOO (FRANCE)

Le 16 mai 2022, la société allemande Flink, *leader* européen du *quick commerce*, a annoncé l'acquisition de la société Cajoo auprès de Carrefour et ses fondateurs en contrepartie de ses propres actions, acquisition devenue définitive le 23 juin 2022. Le résultat de cession des titres Cajoo s'est élevé à 6 millions d'euros net de frais et a été comptabilisé dans le résultat non courant de l'exercice 2022.

Également en juin 2022, le Groupe a participé à une augmentation de capital réservée de Flink.

CESSION DE LA PARTICIPATION DANS LA SOCIÉTÉ PLOIESTI (ROUMANIE)

Le 9 septembre 2022, le Groupe a cédé sa participation dans la société mise en équivalence Ploiesti Shopping City en Roumanie. Cette cession s'est traduite par la comptabilisation dans le résultat non courant de l'exercice 2022 d'un produit de 32 millions d'euros.

CESSION DE LA PARTICIPATION DANS LA SOCIÉTÉ MESTDAGH (BELGIQUE)

En octobre 2022, le Groupe a cédé la totalité des titres détenus dans la société belge mise en équivalence Mestdagh (soit 25 %) à l'actionnaire majoritaire pour 41 millions d'euros.

Le résultat de cession des titres Mestdagh s'est élevé à 24 millions d'euros net de frais et a été comptabilisé dans le résultat non courant de l'exercice 2022.

3.3 Périmètre au 31 décembre 2023

La liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe (filiales et entreprises associées) figure en note 18.

Le Groupe a mis à jour ses analyses du contrôle des filiales dans lesquelles Carrefour n'est pas seul investisseur en capital à la lumière des changements dans les faits et circonstances intervenus au cours de l'exercice, notamment en lien avec les opérations décrites dans la note 2.1 ; ces événements n'ont pas amené le Groupe à revoir sa conclusion quant à l'exercice du contrôle sur ses filiales.

NOTE 4 RETRAITEMENT DE L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE AU 31 DÉCEMBRE 2022 LIÉ À LA RÉDUCTION DU PRIX DE L'ACQUISITION DE GRUPO BIG AU BRÉSIL

Le 31 mars 2023, un accord a été signé avec les vendeurs de Grupo BIG, qui a conduit à une réduction ferme du prix de cette dernière à hauteur de 900 millions de réals au minimum (cf. note 2.1.1.3 pour plus de détails). En conformité avec la norme IFRS 3 sur les regroupements d'entreprises, la réduction du prix intervenant dans les 12 mois *post closing* de l'acquisition est comptabilisée de manière rétrospective dans le bilan d'ouverture de Grupo BIG en contrepartie du *Goodwill*.

L'état de la situation financière consolidée au 31 décembre 2022 a donc été retraité de cette réduction de prix (sur la ligne « autres actifs financiers non courants » pour sa part long terme et sur la ligne « autres actifs financiers courants » pour sa part court terme), ainsi que d'autres ajustements mineurs.

ACTIF

(en millions d'euros)	31/12/2022 publié	Retraitement IFRS 3	31/12/2022 retraité IFRS 3
Goodwill	8 778	(134)	8 644
Autres immobilisations incorporelles	1 499	-	1 499
Immobilisations corporelles	12 612	-	12 612
Immeubles de placement	279	-	279
Droits d'utilisation de l'actif	4 190	-	4 190
Titres mis en équivalence	1 197	-	1 197
Autres actifs financiers non courants	1 162	88	1 251
Encours clients des sociétés financières – Part à plus d'un an	1 867	-	1 867
Impôts différés actifs	475	-	475
Autres actifs non courants	609	-	609
Actifs non courants	**32 667**	**(45)**	**32 622**
Stocks	6 893	-	6 893
Créances commerciales	3 330	-	3 330
Encours clients des sociétés financières – Part à moins d'un an	4 111	-	4 111
Autres actifs financiers courants	720	51	771
Créances fiscales	948	-	948
Autres actifs courants	1 025	-	1 025
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 216	-	5 216
Actifs détenus en vue de leur vente	1 641	-	1 641
Actifs courants	**23 884**	**51**	**23 935**
TOTAL ACTIF	**56 551**	**6**	**56 558**

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	31/12/2022 publié	Retraitement IFRS 3	31/12/2022 retraité IFRS 3
Capital social	1 855	-	1 855
Réserves consolidées (y compris résultat)	9 289	-	9 289
Capitaux propres, part du Groupe	**11 144**	**-**	**11 144**
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	2 042	-	2 042
Capitaux propres	**13 186**	**-**	**13 186**
Dettes financières – Part à plus d'un an	6 912	-	6 912
Engagements locatifs – Part à plus d'un an	3 574	-	3 574
Provisions	3 974	5	3 979
Refinancement des encours clients – Part à plus d'un an	1 550	-	1 550
Impôts différés passifs	364	1	365
Dettes fiscales – Part à plus d'un an	85	-	85
Passifs non courants	**16 458**	**6**	**16 464**
Dettes financières – Part à moins d'un an	2 646	-	2 646
Engagements locatifs – Part à moins d'un an	955	-	955
Fournisseurs et autres créditeurs	14 393	-	14 393
Refinancement des encours clients – Part à moins d'un an	3 592	-	3 592
Dettes fiscales – Part à moins d'un an	1 182	-	1 182
Autres passifs courants	2 943	-	2 943
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente	1 196	-	1 196
Passifs courants	**26 907**	**-**	**26 907**
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	**56 551**	**6**	**56 558**

NOTE 5 INFORMATION SECTORIELLE

Principes comptables

La norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels* requiert la présentation de données relatives aux secteurs opérationnels du Groupe issues du reporting interne et utilisées par la Direction dans ses décisions d'investissement et d'évaluation de la performance. Pour le Groupe, les secteurs opérationnels sont constitués par les pays dans lesquels il exerce ses activités au travers de magasins intégrés, les résultats de chaque pays faisant l'objet d'une revue mensuelle par le Président-Directeur Général du Groupe qui est le « principal décideur opérationnel » au sens de la norme IFRS 8.

Le Groupe présente son information sectorielle en regroupant, comme le permet IFRS 8, les pays présentant des caractéristiques similaires, c'est-à-dire se trouvant dans la même zone géographique :

- France ;
- Europe (hors France) : Espagne, Italie, Belgique, Pologne et Roumanie ;
- Amérique latine : Brésil et Argentine.

Les résultats réalisés par certaines entités exerçant des fonctions supports font l'objet d'une allocation aux différents pays, *au prorata* de l'activité déployée au bénéfice de chacun d'entre eux. Les produits et charges résiduels de ces entités sont présentés au sein de « fonctions globales ».

Les actifs sectoriels incluent les *goodwill*, les autres immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les immeubles de placement, les droits d'utilisation de l'actif, ainsi que, présentés dans les « Autres actifs sectoriels », les stocks, les créances clients et comptes rattachés, les encours clients des sociétés financières et les autres débiteurs. Les passifs sectoriels correspondent aux engagements locatifs, aux dettes fournisseurs, au refinancement des encours clients et aux autres créditeurs.

Les investissements de chaque secteur correspondent aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (hors *goodwill*) telles que présentées dans le tableau de flux de trésorerie.

Les informations communiquées dans les tableaux ci-après sont présentées selon les mêmes principes comptables que ceux utilisés pour les états financiers consolidés du Groupe.

5.1 Résultats sectoriels

2023 *(en millions d'euros)*	Total Groupe	France	Europe	Amérique latine	Fonctions globales
Chiffre d'affaires hors taxes	83 270	38 220	23 650	21 399	–
Autres revenus	2 632	798	623	1 144	66
Résultat opérationnel courant avant amortissements	**4 559**	**2 010**	**1 454**	**1 181**	**(86)**
Résultat opérationnel courant	**2 264**	**988**	**604**	**763**	**(91)**
Investissements corporels et incorporels	1 850	724	439	683	5
Dotations aux amortissements [2]	(2 295)	(1 022)	(850)	(418)	(5)

2022 *(en millions d'euros)*	Total Groupe	France	Europe	Amérique latine	Fonctions globales
Chiffre d'affaires hors taxes	81 385	37 706	22 643	21 036	–
Autres revenus	2 546	809	587	1 078	71
Résultat opérationnel courant avant amortissements	**4 613**	**1 857**	**1 451**	**1 367**	**(63)**
Résultat opérationnel courant	**2 377**	**834**	**606**	**1 005**	**(69)**
Investissements corporels et incorporels [1]	1 882	741	420	717	5
Dotations aux amortissements [2]	(2 236)	(1 023)	(845)	(361)	(6)

(1) En 2022, les investissements corporels et incorporels comprenaient l'acquisition en pleine propriété des deux derniers magasins Makro Atacadista pour 21 millions d'euros, portant le total des magasins acquis à 29 au 31 décembre 2022.

(2) Y compris amortissements des immobilisations logistiques inclus dans le coût des ventes.

Les résultats sectoriels de la zone Amérique latine comprennent la contribution de Grupo BIG sur 12 mois pour l'année 2023 contre 7 mois pour l'année 2022 (acquisition de Grupo BIG effective le 1er juin 2022, cf. note 2.1.1.3).

5.2 Bilans sectoriels

31/12/2023 *(en millions d'euros)*	**Total Groupe**	**France**	**Europe**	**Amérique latine**	**Fonctions globales**
ACTIF					
Goodwill	8 712	5 193	2 393	1 125	1
Autres immobilisations incorporelles	1 552	667	619	258	8
Immobilisations corporelles	12 360	4 537	2 651	5 170	2
Immeubles de placement	262	10	115	137	–
Droits d'utilisation de l'actif	4 464	1 566	2 043	854	1
Autres actifs sectoriels	18 896	7 829	3 360	7 160	548
Total Actifs sectoriels	**46 247**	**19 801**	**11 180**	**14 705**	**561**
Autres actifs non affectés	9 924				
TOTAL ACTIF	**56 171**				
PASSIF (hors capitaux propres)					
Passifs sectoriels	**28 927**	**11 958**	**8 171**	**8 445**	**354**
Autres passifs non affectés	13 857				
TOTAL PASSIF	**42 784**				

31/12/2022 retraité IFRS 3 *(en millions d'euros)*	**Total Groupe**	**France**	**Europe**	**Amérique latine**	**Fonctions globales**
ACTIF					
Goodwill	8 644	5 184	2 374	1 085	1
Autres immobilisations incorporelles	1 499	625	596	271	7
Immobilisations corporelles	12 612	4 570	2 733	5 307	2
Immeubles de placement	279	10	114	154	–
Droits d'utilisation de l'actif	4 190	1 491	1 854	843	3
Autres actifs sectoriels	18 783	7 990	3 348	6 927	519
Total Actifs sectoriels	**46 007**	**19 870**	**11 018**	**14 587**	**532**
Autres actifs non affectés	10 551				
TOTAL ACTIF	**56 558**				
PASSIF (hors capitaux propres)					
Passifs sectoriels	**28 190**	**11 995**	**7 719**	**8 123**	**352**
Autres passifs non affectés	15 182				
TOTAL PASSIF	**43 371**				

NOTE 6 DONNÉES OPÉRATIONNELLES

6.1 Produits des activités ordinaires

Principes comptables

Les produits des activités ordinaires (« revenus totaux ») sont composés du chiffre d'affaires hors taxes et des autres revenus.

Le chiffre d'affaires hors taxes correspond au chiffre d'affaires réalisé dans les magasins, sur les sites e-commerce et les stations-service (ventes aux clients finaux), ainsi que dans les entrepôts (ventes aux franchisés).

Les autres revenus comprennent notamment les revenus de l'activité de banque et d'assurance (y compris les commissions perçues au titre des cotisations de carte bancaire, de dossiers de crédit classique ou de crédit *revolving*), les revenus de l'activité de promotion immobilière, le chiffre d'affaires de l'activité voyages, les commissions relatives aux ventes e-commerce réalisées pour le compte de tiers (*Marketplaces*), les revenus locatifs des galeries marchandes et les redevances perçues des franchisés (principalement sous forme de *royalties*).

(i) Reconnaissance du chiffre d'affaires et des autres revenus

Le chiffre d'affaires relatif aux ventes réalisées dans les magasins et dans les stations-service, qui constitue l'essentiel du chiffre d'affaires du Groupe, est comptabilisé lors du passage en caisse des clients en application d'IFRS 15. Le transfert de contrôle intervient lorsque les biens et services sont transférés aux clients, les ventes ne comprenant aucune autre obligation de performance non remplie à cette date. Lorsque les ventes en magasins sont assorties d'un droit de retour, les conditions d'exercice de ce droit sont limitées à certaines catégories de produits et sont restreintes dans le temps selon la réglementation des pays concernés et/ou conformément aux conditions générales de vente du Groupe.

Les ventes de l'activité e-commerce sont constituées, d'une part, du chiffre d'affaires relatif aux ventes réalisées sur les sites e-commerce du Groupe (ventes directes) et d'autre part, des commissions perçues au titre des ventes e-commerce que le Groupe réalise pour le compte de tiers (*Marketplaces*). Le Groupe agit en tant que principal pour les ventes réalisées, pour son propre compte, sur les sites e-commerce du Groupe (ventes directes). Le chiffre d'affaires relatif aux ventes directes est comptabilisé lorsque la livraison est intervenue (date de transfert de contrôle des biens vendus). Comme pour les ventes de marchandises en magasins, les ventes directes en e-commerce sont assorties d'un droit de retour dont les conditions d'exercice sont restreintes dans le temps. S'agissant des ventes en *Marketplaces*, le Groupe agit en tant qu'agent ; les revenus comptabilisés correspondent aux commissions facturées aux fournisseurs sur les ventes réalisées.

Le chiffre d'affaires relatif aux ventes aux franchisés est comptabilisé lorsque la livraison est intervenue (date de transfert de contrôle des biens vendus).

Le produit net bancaire, développé par les sociétés financières du Groupe, est constitué pour l'essentiel des produits nets d'intérêt n'entrant pas dans le champ d'application de la norme IFRS 15 et comptabilisés en application des dispositions d'IFRS 9. Seuls les services liés à la mise à disposition de ces cartes de paiement qui ne correspondent pas à des opérations de financement ou de crédit (commissions perçues au titre des cotisations de carte bancaire, de dossiers de crédit classique ou de crédit *revolving*) entrent dans le champ d'application d'IFRS 15. Les commissions perçues sont étalées sur la durée des contrats.

Le traitement comptable des redevances de franchise relève des dispositions spécifiques prévues par la norme IFRS 15 concernant les licences de propriété intellectuelle (licences dynamiques). La rémunération perçue en contrepartie de la concession des droits sur l'enseigne et du partage des savoir-faire est exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par l'établissement exploité par le franchisé et étalée dans le temps. Le traitement comptable des redevances de location-gérance est identique à celui des redevances de franchise.

Les produits de location et sous-location n'entrent pas dans le champ d'application de la norme IFRS 15 et sont comptabilisés en application des dispositions de la norme IFRS 16 (depuis le 1er janvier 2019).

L'activité de promotion immobilière correspond essentiellement à la création et aux extensions des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en vue de leur revente. Sont également inclus dans les projets de promotion immobilière, la valorisation des emplacements situés dans les parties communes des centres commerciaux permettant de vendre ou d'exposer des produits pour une durée déterminée (*Specialty leasing*). L'activité de promotion immobilière est exercée au sein de Carrefour Property, filiale à 100 % du Groupe. Les revenus de l'activité de promotion immobilière restent généralement comptabilisés à la date de livraison au client de l'ensemble immobilier construit ; seuls les revenus des projets réalisés sous forme de vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) sont comptabilisés progressivement (en fonction de l'avancement du projet, mesuré sur la base des coûts encourus), le transfert de contrôle vers le client intervient au fur et à mesure que les travaux sont réalisés par le Groupe.

(ii) Comptabilisation des programmes de fidélisation de la clientèle

La vente d'un bien ou service assortie de la remise de points de fidélité constitue un contrat comprenant deux « obligations de performance » séparées :

- d'une part, un bien ou service livré immédiatement ; et
- d'autre part, un droit à recevoir ultérieurement des biens ou services à prix réduit ou gratuit.

Le montant reçu au titre de la vente est réparti entre les deux « obligations de performance » en proportion de leurs prix de vente spécifiques respectifs.

6.1.1 Chiffre d'affaires hors taxes

(en millions d'euros)	2023	2022	% Prog.
Chiffre d'affaires hors taxes	83 270	81 385	2,3 %

Hors Argentine, qui a connu une dévaluation majeure du peso au cours de l'année, le chiffre d'affaires 2023 à taux de change constants aurait été quasi identique au chiffre d'affaires 2023 à taux de change courants.

CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES PAR PAYS (1)

(en millions d'euros)	2023	2022
France	**38 220**	**37 706**
Europe (hors France)	**23 650**	**22 643**
Espagne	10 860	10 437
Belgique	4 209	3 905
Italie	3 926	3 916
Roumanie	2 569	2 328
Pologne	2 085	2 057
Amérique latine	**21 399**	**21 036**
Brésil	19 258	18 064
Argentine	2 141	2 972
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES	**83 270**	**81 385**

(1) La quasi-totalité du chiffre d'affaires est comptabilisée à une date spécifique. Le montant du chiffre d'affaires comptabilisé progressivement n'est pas significatif à l'échelle du Groupe.

6.1.2 Autres revenus

(en millions d'euros)	2023	2022	% Prog.
Produits financiers et commissions (1)	1 426	1 404	1,5 %
Redevances de franchise et de location-gérance	420	402	4,4 %
Revenus de location	176	173	1,8 %
Revenus de sous-location	24	23	2,0 %
Revenus de l'activité de promotion immobilière (2)	31	13	144,9 %
Revenus divers (3)	556	530	4,8 %
TOTAL AUTRES REVENUS	**2 632**	**2 546**	**3,4 %**

(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 8 millions d'euros en 2023, alors qu'elle était nulle en 2022.
(3) Les revenus divers concernent notamment les commissions sur ventes (*Marketplaces*) et celles reçues des fournisseurs, les revenus générés par le *retail media* ainsi que ceux liés aux services marchands.

Malgré la hausse significative du coût du refinancement induite par la hausse des taux d'intérêts, les produits financiers et commissions enregistrés en 2023 ont conforté le rebond initié en 2022, bénéficiant de la forte dynamique commerciale au Brésil et d'un retour à la croissance de l'activité en France.

De la même manière, les revenus de l'activité de promotion immobilière, les revenus générés par le *retail media* ainsi que ceux liés aux services marchands, dont l'activité billetterie et voyages, ont continué d'augmenter en 2023.

Enfin, les redevances de franchise et de location-gérance poursuivent leur progression en France, en Espagne et en Italie.

6.2 Résultat opérationnel courant

Principes comptables

Le résultat opérationnel courant est un agrégat intermédiaire ayant pour objet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe. Il correspond au résultat opérationnel (qui est défini par différence comme l'ensemble des charges et produits ne résultant pas des activités de financement, des activités abandonnées et de l'impôt) hors éléments résultant d'événements inhabituels, anormaux et peu fréquents présentés en produits et charges non courants (cf. note 6.3).

6.2.1 Coût des ventes

Principes comptables

Le coût des ventes intègre les achats nets des ristournes et coopérations commerciales, les variations de stocks (après prise en compte des dépréciations), les produits liés à l'escompte, les écarts de change générés par les achats de marchandises, des coûts logistiques, ainsi que d'autres coûts essentiellement composés des coûts des produits vendus par les sociétés financières et du coût de revient de l'activité de promotion immobilière.

Les ristournes sont déterminées en fonction des taux de remise, immédiate ou différée, sur achats qui sont fixés contractuellement lors des négociations annuelles. Elles peuvent être :

- inconditionnelles, c'est-à-dire proportionnelles au total des achats, sans aucune autre condition ; ou
- conditionnelles, c'est-à-dire dépendantes de la réalisation de certaines conditions (par exemple, la progression du chiffre d'affaires réalisé par le fournisseur avec le Groupe).

Les coopérations commerciales correspondent aux produits provenant de prestations réalisées par Carrefour pour les fournisseurs.

Les ristournes et coopérations commerciales comptabilisées dans le coût des ventes sont évaluées sur la base des dispositions contractuelles prévues dans les accords signés avec les fournisseurs.

6.2.2 Frais généraux et amortissements

(en millions d'euros)	2023	2022	% Prog.
Frais généraux	(12 335)	(11 958)	3,2 %
Amortissements des immobilisations et immeubles de placement	(1 304)	(1 284)	1,5 %
Amortissements des droits d'utilisation de l'actif – immobilisations et immeubles de placement	(728)	(694)	4,8 %
TOTAL FRAIS GÉNÉRAUX ET AMORTISSEMENTS	**(14 367)**	**(13 936)**	**3,1 %**

FRAIS GÉNÉRAUX

Les frais généraux se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2022	% Prog.
Frais de personnel	(7 373)	(7 337)	0,5 %
Honoraires	(904)	(802)	12,8 %
Énergie et électricité	(903)	(736)	22,7 %
Entretien et réparation	(778)	(766)	1,6 %
Publicité	(682)	(656)	4,0 %
Taxes	(521)	(526)	(1,0) %
Locations immobilières (hors IFRS 16) [1]	(82)	(76)	7,9 %
Autres frais généraux	(1 094)	(1 060)	3,2 %
TOTAL FRAIS GÉNÉRAUX	**(12 335)**	**(11 958)**	**3,2 %**

(1) En 2022 et 2023, les charges de locations immobilières n'incluent pas les loyers relatifs à des contrats de location comptabilisés selon la norme IFRS 16 (cf. note 8). Elles se seraient élevées à (898) millions d'euros sur 2022 et (991) millions d'euros sur 2023 si la norme IFRS 16 n'était pas appliquée.

La hausse des frais généraux en 2023 reflète la hausse du coût de l'énergie, l'inflation du prix de certaines prestations de service ainsi que l'intégration de Grupo BIG depuis le 1er juin 2022 (contribution de Grupo BIG sur 12 mois pour l'année 2023 contre 7 mois pour l'année 2022).

AMORTISSEMENTS

En prenant en compte les amortissements logistiques inclus dans le coût des ventes, le total des amortissements comptabilisés au compte de résultat s'élève à (2 295) millions d'euros en 2023 (contre (2 236) millions d'euros en 2022) et se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2022	% Prog.
Immobilisations corporelles	*(1 037)*	*(1 025)*	*1,1 %*
Immobilisations incorporelles	*(255)*	*(247)*	*3,3 %*
Immeubles de placement	*(12)*	*(12)*	*0,6 %*
Amortissements des immobilisations et immeubles de placement	(1 304)	(1 284)	1,5 %
Amortissements des droits d'utilisation de l'actif – immobilisations et immeubles de placement	(728)	(694)	4,8 %
Amortissements des immobilisations logistiques	(63)	(60)	4,0 %
Amortissements des droits d'utilisation de l'actif – immobilisations logistiques	(201)	(198)	1,7 %
TOTAL AMORTISSEMENTS	**(2 295)**	**(2 236)**	**2,6 %**

6.3 Produits et charges non courants

Principes comptables

Conformément aux dispositions de la recommandation n° 2020-01 du 6 mars 2020 de l'Autorité des Normes Comptables (ANC), le Groupe présente en résultat non courant des « éléments peu nombreux, bien identifiés, non récurrents, significatifs au niveau de la performance consolidée ».

Sont comptabilisés en produits et charges non courants certains éléments significatifs à caractère inhabituel de par leur nature et leur fréquence tels que les dépréciations d'actifs non courants, les résultats de cession d'actifs non courants, les coûts de restructuration et des charges et produits liés à des réestimations de risques d'origine ancienne, sur la base d'informations ou d'éléments dont le Groupe a eu connaissance au cours de l'exercice.

Ces éléments sont présentés de manière distincte dans le compte de résultat afin de « faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante et permettre au lecteur des comptes de disposer d'éléments utiles dans une approche prévisionnelle des résultats ».

Le résultat non courant 2023 est une charge nette de (558) millions d'euros et se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2023	2022
Résultat de cession d'actifs	66	212
Coûts de restructuration	(352)	(13)
Autres produits et charges non courants	25	(16)
Résultat non courant avant dépréciations et pertes sur actifs	**(261)**	**183**
Dépréciations et pertes sur actifs	(297)	(147)
dont dépréciations et pertes sur goodwill	*(1)*	*(1)*
dont dépréciations et pertes sur actifs corporels et incorporels et autres	*(295)*	*(146)*
PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	**(558)**	**36**
Dont :		
total des produits non courants	*476*	*440*
total des charges non courantes	*(1 034)*	*(404)*

RÉSULTAT DE CESSION D'ACTIFS

Le résultat de cession d'actifs immobilisés est composé du résultat de cession en *sale & lease back* de 5 magasins et 4 entrepôts au Brésil et de 6 hypermarchés en Espagne (cf. note 2.1.5), du résultat de cession du siège de Carrefour Brésil, ainsi que de plus-values réalisées dans le cadre de diverses cessions d'actifs (murs, terrains, fonds de commerce de magasins), notamment à des franchisés en France. Le résultat de cession est partiellement minoré par la moins-value réalisée lors de la cession de la société Quitoque en France (cf. note 2.1.3).

COÛTS DE RESTRUCTURATION

Les coûts de restructuration comptabilisés en 2023 s'inscrivent dans le cadre du nouveau plan stratégique Carrefour 2026 (cf. note 2.2). Ce plan s'articule autour d'un projet de transformation des sièges, destiné à sauvegarder durablement la compétitivité du Groupe et à gagner en performance, en agilité et en simplicité au service des magasins. 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 dans les sièges en France, portant sur un maximum de 979 postes, et en second lieu, aux mesures mises en œuvre dans les magasins et les sièges en Italie, en Espagne et au Brésil.

AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS

Les autres produits et charges non courants enregistrés en 2023 comprennent essentiellement des reprises de provisions au Brésil i) pour risques fiscaux liés aux crédits PIS-COFINS suite à prescriptions ou jugements favorables, et ii) relatives à des crédits ICMS suite à leur cession. Ces reprises sont pratiquement compensées par des coûts liés à des fermetures de magasins en cours au Brésil (cf. note 2.1.4).

DÉPRÉCIATIONS ET PERTES SUR ACTIFS

Les dépréciations autres que les *goodwill* et les pertes sur actifs enregistrées en 2023 comprennent des dépréciations d'immobilisations, reflétant la situation difficile de certains magasins, ainsi que diverses mises au rebut relatives à des magasins en France, en Espagne et en Belgique, et liées à l'informatique en France et en Belgique.

Les dépréciations correspondent également à des magasins brésiliens ex-Grupo BIG non rentables fermés en 2023 (principalement des magasins sous-enseigne *Maxxi*) ou en cours de fermeture (des magasins sous-enseigne *Todo Dia*, *Bompreço*, *Nacional* et certains ayant été convertis en Carrefour) au 31 décembre 2023 pour un montant total de (120) millions d'euros environ (cf. note 2.1.4), ainsi qu'à la dépréciation partielle des marques reconnues dans le bilan d'ouverture de Grupo BIG pour (38) millions d'euros environ (cf. note 2.1.1.3).

Elles incluent enfin l'alignement de la valeur nette comptable des titres Showroomprivé sur le cours de bourse du 31 décembre 2023.

Rappel des principaux éléments comptabilisés en 2022

Le résultat de cession d'actifs immobilisés était composé de plus et moins-values réalisées dans le cadre de diverses cessions de murs et de fonds de commerce de magasins à des franchisés, notamment en France et en Italie. Il incluait par ailleurs le résultat de cession de l'immobilier de 9 hypermarchés et 5 supermarchés en Espagne, au travers d'opérations de *sale & lease back*. Il comprenait également les gains liés aux cessions des titres mis en équivalence de Mestdagh en Belgique et de Ploiesti Shopping City en Roumanie.

Les autres produits et charges non courants enregistrés en 2022 comprenaient essentiellement des réestimations de risques d'origine ancienne, principalement fiscaux, ainsi que des coûts liés à l'acquisition de Grupo BIG au Brésil.

Les dépréciations autres que les *goodwill* et les pertes sur actifs enregistrées en 2022 comprenaient des dépréciations d'immobilisations, reflétant la situation difficile de certains magasins, notamment en France et en Italie, ainsi que diverses mises au rebut, notamment liées à l'informatique en France. Elles incluaient également l'alignement de la valeur nette comptable des titres Showroomprivé sur le cours de bourse du 31 décembre 2022.

6.4 Besoin en fonds de roulement

6.4.1 Variation du besoin en fonds de roulement

La variation du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) comprise dans la « variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation » du tableau des flux de trésorerie se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2022	Variation
Variation des stocks	(6)	(678)	672
Variation des créances commerciales	(75)	(350)	275
Variation des créances et dettes fournisseurs	662	1 044	(382)
Variation des dettes de fidélité	10	43	(33)
Variation du BFR marchand (« Trésorerie marchandises »)	**591**	**59**	**532**
Variation des autres créances et autres dettes	185	49	136
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	**775**	**108**	**667**

Ces éléments, comme tous les autres éléments du tableau des flux de trésorerie, sont convertis au taux moyen de l'exercice.

Compte tenu de la dévaluation majeure du peso argentin intervenue le 13 décembre 2023, et en conformité avec nos principes comptables détaillés en note 3.1, les éléments du tableau des flux de trésorerie en Argentine relatifs au mois de décembre 2023 ont été convertis au taux moyen du mois de décembre ; les éléments des 11 premiers mois étant convertis au taux moyen des 11 premiers mois 2023 afin de refléter au mieux un taux proche de celui existant au moment des transactions.

6.4.2 Stocks

Principes comptables

Conformément à la norme IAS 2 – *Stocks*, les stocks de marchandises et les stocks liés à l'activité de promotion immobilière (actifs en cours de construction) sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation.

Le coût de revient des stocks de marchandises correspond au dernier prix d'achat majoré des frais accessoires ou au Coût Unitaire Moyen Pondéré (CUMP). Compte tenu de la rotation rapide des stocks, ces deux méthodes ne génèrent pas de différences significatives entre elles. Cette valorisation incorpore l'ensemble des éléments constitutifs du coût d'achat des marchandises vendues (à l'exception des pertes et gains de change) et prend également en compte la totalité des conditions obtenues à l'achat de la part des fournisseurs (ristournes et coopérations commerciales).

La valeur nette de réalisation des stocks correspond au prix de vente estimé sur la base des perspectives d'écoulement, minoré des coûts additionnels nécessaires à la vente.

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Stocks en valeur brute	6 752	7 088
Dépréciation	(208)	(195)
TOTAL STOCKS	**6 544**	**6 893**

Il est à noter que les mêmes méthodes de dépréciation qu'aux clôtures précédentes ont été appliquées.

6.4.3 Créances commerciales

Principes comptables

Les créances commerciales comprennent principalement les créances à recevoir des fournisseurs (au titre des ristournes et coopérations commerciales à recevoir), des franchisés ainsi que celles dues au titre des opérations réalisées dans le cadre de l'activité de promotion immobilière.

Les créances commerciales entrent dans la catégorie des actifs financiers évalués au coût amorti (cf. note 14). Elles sont comptabilisées pour le montant initial de la facture et font l'objet de dépréciation dans le cadre du modèle de dépréciation simplifié fondé sur les pertes attendues défini par la norme IFRS 9 – *Instruments financiers* (cf. note 14.7.4).

Certaines filiales du Groupe procèdent à des cessions de créances commerciales. Conformément à la norme IFRS 9, les créances concernées sont décomptabilisées lorsque les risques et avantages qui leur sont associés (principalement les risques d'insolvabilité du débiteur, de retard de paiement et de dilution) sont substantiellement transférés à un tiers.

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Créances sur les clients	2 457	2 312
Dépréciation des créances	(234)	(190)
Total Créances sur les clients	**2 223**	**2 122**
Fournisseurs débiteurs	1 046	1 208
TOTAL CRÉANCES COMMERCIALES	**3 269**	**3 330**

Il est à noter que les mêmes méthodes de dépréciation qu'aux clôtures précédentes ont été appliquées.

6.4.4 Dettes fournisseurs et autres créditeurs

Principes comptables

Les dettes fournisseurs et autres créditeurs comprennent principalement les dettes contractées vis-à-vis des fournisseurs du Groupe. Elles comprennent également les dettes fournisseurs ayant fait l'objet d'affacturage inversé. Ces créances détenues par les fournisseurs vis-à-vis du Groupe sont cédées à des établissements financiers dans le cadre de programmes d'affacturage inversé. Ces programmes permettent aux fournisseurs de recevoir par anticipation le paiement de leurs créances dans le cours normal des achats effectués. Après analyse, ces dettes sont maintenues en dettes fournisseurs, leurs caractéristiques n'étant pas substantiellement modifiées (notamment maintien des termes contractuels, y compris échéance de la dette).

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.

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Fournisseurs et autres créditeurs	14 242	14 393
Dont les dettes ayant fait l'objet d'un programme d'affacturage inversé	*1 998*	*2 297*

6.4.5 Créances et dettes fiscales

DÉTAIL DES CRÉANCES FISCALES

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Taxes sur le chiffre d'affaires	590	684
Autres impôts et taxes	60	98
Actifs d'impôts exigibles	173	167
TOTAL CRÉANCES FISCALES	**824**	**948**

DÉTAIL DES DETTES FISCALES

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Taxes sur le chiffre d'affaires	485	462
Autres impôts et taxes	498	510
Passifs d'impôts exigibles	239	210
TOTAL DETTES FISCALES – PART À MOINS D'UN AN	**1 222**	**1 182**
TOTAL DETTES FISCALES – PART À PLUS D'UN AN	**57**	**85**

6.4.6 Autres actifs et passifs

DÉTAIL DES AUTRES ACTIFS

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Charges constatées d'avance	443	419
Créances liées à l'activité immobilière	89	75
Créances sur cessions d'immobilisations	28	34
Créances sociales	14	11
Autres créances d'exploitation nettes	434	486
TOTAL AUTRES ACTIFS COURANTS	**1 008**	**1 025**
Charges constatées d'avance – Part à plus d'un an	2	1
Créances fiscales – Part à plus d'un an [(1)]	694	608
TOTAL AUTRES ACTIFS NON COURANTS	**697**	**609**

(1) Correspond à des crédits d'impôt ICMS et PIS-COFINS dont la recouvrabilité est attendue à plus de 12 mois. Au 31 décembre 2023, le montant brut des crédits ICMS brésiliens, lié principalement à des décisions de la Cour Suprême brésilienne favorables à l'entreprise, s'élève au bilan à 1 080 millions d'euros (1 184 millions d'euros au 31 décembre 2022). Ce montant est déprécié à hauteur de (426) millions d'euros (soit une créance nette de 654 millions d'euros versus 705 millions d'euros au 31 décembre 2022) 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)	31/12/2023	31/12/2022
Dettes sociales	1 532	1 531
Dettes vis-à-vis des fournisseurs d'immobilisations	567	714
Produits constatés d'avance	147	131
Dettes diverses	614	567
TOTAL AUTRES PASSIFS COURANTS	**2 860**	**2 943**

6.5 Activités de banque et d'assurance

Principes comptables

En support de son activité de distributeur, le Groupe a développé une activité de banque et d'assurance à destination de ses clients, principalement en France, en Espagne et au Brésil.

Les sociétés financières du Groupe mettent notamment à disposition de leurs clients des cartes bancaires siglées « Carrefour », utilisables dans les magasins du Groupe et ailleurs, des prêts à la consommation (crédit renouvelable & prêt amortissable) et des produits d'épargne (assurance-vie, comptes sur livrets…).

De par son importance dans le bilan consolidé du Groupe et ses spécificités, cette activité annexe fait l'objet d'une présentation particulière dans les états financiers du Groupe :

- les créances détenues sur la clientèle (encours des cartes de paiement, prêts personnels…) sont présentées au bilan sur les lignes « Encours clients des sociétés financières – Part à plus d'un an » et « Encours clients des sociétés financières – Part à moins d'un an » suivant leur maturité ;
- les dettes contractées afin de refinancer ces créances sont présentées sur les lignes « Refinancement des encours clients – Part à plus d'un an » et « Refinancement des encours clients – Part à moins d'un an » suivant leur maturité ;
- les autres actifs et passifs (immobilisations corporelles et incorporelles, trésorerie, dettes fiscales et sociales…) sont présentés sur les lignes de bilan correspondantes ;
- les revenus nets tirés des activités bancaires sont présentés au sein de la ligne « Autres revenus » du compte de résultat ;
- la variation du besoin en fonds de roulement des activités de banque et d'assurance est isolée sur la ligne « Variation des encours sur crédit à la consommation » du tableau des flux de trésorerie.

6.5.1 Encours clients des sociétés financières

Au 31 décembre 2023, les encours clients des sociétés financières s'élèvent à 6 554 millions d'euros (contre 5 978 millions d'euros à fin 2022) et se composent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Encours cartes	6 650	5 583
Encours prêts	1 501	1 448
Encours crédits (liés à des achats magasins)	53	59
Autres encours [1]	163	245
Dépréciation	(1 813)	(1 356)
TOTAL ENCOURS CLIENTS	**6 554**	**5 978**
Part à moins d'un an	*4 644*	*4 111*
Part à plus d'un an	*1 911*	*1 867*

(1) Les autres encours correspondent essentiellement aux prêts et crédits restructurés.

Les encours clients des sociétés financières correspondent aux créances détenues sur la clientèle (encours des cartes de paiement, prêts personnels…).

La valeur brute des encours clients augmente d'un milliard d'euros environ par rapport au 31 décembre 2022. Cela traduit le grand dynamisme de la production d'encours au Brésil, en partie lié à l'acquisition de clients de Grupo BIG qui utilisent désormais des solutions de paiement de la banque brésilienne (Banco CSF), et dans une moindre mesure, le rebond initié en France, sur les canaux digitaux notamment. Les encours bruts en Espagne demeurent relativement stables, avant effet des cessions d'encours classés en catégories 1 et 3 opérées au cours de l'année.

La valeur brute des encours clients des sociétés financières au 31 décembre 2023 est composée à 70 % d'encours classés en catégorie 1, 7 % d'encours classés en catégorie 2 et 23 % d'encours classés en catégorie 3. Au 31 décembre 2022, les catégories 1, 2 et 3 représentaient respectivement 72 %, 9 % et 19 % de la valeur brute des encours clients des sociétés financières.

En conséquence, le taux de dépréciation moyen des encours clients croît d'environ 3,2 % par rapport au 31 décembre 2022. Cette hausse reflète les pertes de crédit attendues sur le Brésil et l'Espagne.

L'estimation de la dépréciation des encours clients a été effectuée en fonction des règles et principes détaillés ci-dessous.

GESTION DU RISQUE DE CRÉDIT ET MÉTHODOLOGIE DE DÉPRÉCIATION

Principes comptables

Le modèle de dépréciation des encours clients des sociétés financières a été adapté conformément aux dispositions de la norme IFRS 9 – *Instruments financiers*, suivant un processus en deux étapes :

- classification des encours en classes homogènes de risques, au sens de la probabilité de défaut ; puis
- modélisation des probabilités de pertes de crédit, sur un horizon de 12 mois ou à maturité (correspondant à l'échéance résiduelle de l'instrument financier) selon la classification retenue.

CLASSIFICATION DES ENCOURS CLIENTS

Les encours clients sont répartis en trois catégories, en fonction de l'analyse des augmentations significatives potentielles du risque de crédit :

- catégorie 1 : encours sur des débiteurs dont le risque de crédit n'a pas augmenté de manière significative depuis la comptabilisation initiale ;
- catégorie 2 : encours sur des débiteurs dont la situation financière s'est fragilisée (augmentation significative du risque de crédit) depuis la comptabilisation initiale sans qu'une indication objective de dépréciation (défaut) ait encore été identifiée au niveau individuel ;
- catégorie 3 : encours sur des débiteurs en défaut.

(i) Augmentation significative du risque de crédit

Les principaux critères retenus par le Groupe pour déterminer s'il existe une augmentation importante du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale et s'il y a lieu de reclasser les actifs de la catégorie 1 à la catégorie 2 sont les suivants :

- critère d'arriéré (retard de paiement) : paiements en souffrance depuis plus de 30 jours (présomption énoncée par la norme IFRS 9 non réfutée) ;
- critère de renégociation : contrats renégociés avec un retard de paiement inférieur à 30 jours.

L'augmentation significative du risque de crédit est appréciée par contrat, avec application du principe de contagion à tous les encours du débiteur considéré.

(ii) Indication objective de perte de valeur (défaut)

Carrefour considère qu'il existe une indication objective de perte de valeur pour les encours remplissant l'un des critères suivants :

- critère d'arriéré (retard de paiement) : paiements en souffrance depuis plus de 90 jours (présomption énoncée par la norme IFRS 9 non réfutée) ;
- critère de renégociation : contrats renégociés (modification « non substantielle ») en raison de difficultés significatives du débiteur avec un retard de paiement supérieur à 30 jours ;
- critère de contentieux : contrats litigieux à la date de clôture ;
- critère de contagion : tous les contrats d'un même débiteur dont un des contrats répond à l'un des critères de défaut susmentionnés.

Les encours clients concernés sont classés dans la catégorie 3.

ESTIMATION DES PERTES DE CRÉDIT ATTENDUES

Le calcul du montant des pertes attendues s'appuie sur quatre paramètres principaux : la probabilité de défaut, la perte en cas de défaut, le montant de l'exposition en cas de défaut et le taux d'actualisation. Chacun de ces paramètres est calibré selon la segmentation des encours clients – celle-ci étant établie en fonction des produits distribués par chaque entité (prêts personnels, cartes de crédit/crédits renouvelables et crédits affectés) – sur la base des informations historiques et en prenant en compte des éléments de nature prospective. Les méthodes de calibrage des paramètres ont été établies en cohérence avec celles déployées pour répondre aux exigences réglementaires et prudentielles (dispositif Bâlois notamment).

Les pertes de crédit attendues sont calculées sur un horizon de 12 mois pour les encours classés en catégorie 1 et sur toute la durée de vie du crédit pour les encours classés en catégories 2 et 3.

Pour faire face au risque d'insolvabilité des emprunteurs auxquels elles ont consenti des fonds, les sociétés financières du Groupe se sont dotées de dispositifs de contrôle de la qualité et de la solvabilité des débiteurs :

- systèmes d'aide à la décision intégrant des outils de *scoring*, de budget et de références passées attestant de la qualité de la contrepartie ;
- interrogations, quand ils existent, des différents fichiers positifs et négatifs ;
- gestion active des fonctions recouvrement et contentieux ;
- étude de solvabilité à la date anniversaire du contrat ;
- outils de suivi et de contrôle permanent du risque de crédit.

Au sein de chaque société exerçant l'activité de crédit, un département Risque de crédit est en charge de l'ensemble de ces suivis et une synthèse des Comités de gestion des risques fait l'objet d'une présentation systématique au Conseil d'administration de la société.

6.5.2 Refinancement des encours clients des sociétés financières

Le refinancement des encours clients des sociétés financières, de 5 702 millions d'euros au 31 décembre 2023 (contre 5 142 millions d'euros à fin 2022), est assuré par les sources de financement suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Emprunts obligataires [1]	950	824
Dettes représentées par un titre (Neu CP et Neu MTN) [2]	1 530	1 553
Emprunts bancaires [3]	654	572
Comptes sur livret clients	276	279
Titrisation [4]	287	297
Autres dettes de refinancement auprès des établissements financiers	1 966	1 577
Autres	38	41
TOTAL REFINANCEMENT DES ENCOURS CLIENTS	**5 702**	**5 142**
Part à moins d'un an	*3 771*	*3 592*
Part à plus d'un an	*1 931*	*1 550*

(1) Carrefour Banque a émis en mai 2023 un nouvel emprunt obligataire de 500 millions d'euros à taux fixe swappé à Euribor 3 mois (4 ans – échéance mai 2027, coupon Euribor 3 mois + 95 points de base) et a procédé en juin 2023 au remboursement par anticipation de l'emprunt obligataire de 400 millions d'euros émis en septembre 2019 à taux variable (4 ans – échéance septembre 2023, coupon Euribor 3 mois + 65 points de base).

(2) Les dettes représentées par un titre sont principalement composées des *Negotiable EUropean Commercial Paper* (Neu CP) et *Negotiable EUropean Medium Term Notes* (Neu MTN) émis par Carrefour Banque.

(3) Ce poste inclut principalement l'opération de refinancement à hauteur de 320 millions d'euros auprès de la banque centrale européenne (échéance mars 2024) ainsi que les tirages de lignes de crédit réalisés.

(4) Ce poste est relatif à l'opération de titrisation de crédit renouvelable « *Master Credit Cards Pass* » lancée par Carrefour Banque en novembre 2013, compartimentée et rechargeable, portant sur un encours initial titrisé de 560 millions d'euros et ayant permis de lever 400 millions d'euros. Ce véhicule a été conservé au 31 décembre 2023 avec un solde de 287 millions d'euros.

NOTE 7 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET IMMEUBLES DE PLACEMENT

7.1 Immobilisations incorporelles

Principes comptables

GOODWILL

Les *goodwill* sont initialement reconnus lors d'un regroupement d'entreprises tel que décrit en note 3.1.

Conformément à la norme IAS 36 – *Dépréciation d'actifs*, les *goodwill* ne sont pas amortis et font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an selon les modalités décrites en note 7.3.

AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont principalement constituées de logiciels ainsi que d'autres immobilisations incorporelles rattachées aux magasins.

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont comptabilisées au coût d'acquisition, et celles acquises par voie de regroupement d'entreprises à leur juste valeur (cf. note 3.1).

Logiciels (à l'exclusion des contrats SaaS)

Les coûts internes et externes directement encourus lors de l'achat ou du développement de logiciels sont capitalisés en immobilisations incorporelles, y compris les améliorations ultérieures, lorsqu'il est probable qu'elles généreront des avantages économiques futurs attribuables au Groupe. Les logiciels sont amortis linéairement sur des durées allant de un à huit ans, sauf exception.

Contrats SaaS (*Software as a Service*)

Un contrat SaaS permet à une entité d'accéder, *via* une connexion Internet et pour une durée spécifiée, à des fonctionnalités logicielles hébergées sur une infrastructure opérée par un fournisseur externe. Si le Groupe ne contrôle pas une solution SaaS, les coûts de développement (externes et internes) liés sont comptabilisés de la façon suivante : (a) en charge quand encourus pour les coûts internes et les coûts d'un intégrateur non lié à l'éditeur SaaS, et (b) en charge étalés sur la durée du contrat SaaS pour les coûts de l'éditeur SaaS ou son sous-traitant. Si le Groupe contrôle une solution SaaS, les coûts sont capitalisés s'ils satisfont les critères d'IAS 38, autrement ils sont comptabilisés en charges quand encourus.

Les immobilisations incorporelles du Groupe se composent principalement de *goodwill*, présentés sur une ligne distincte de l'état de la situation financière.

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022 retraité IFRS 3
Goodwill	8 712	8 644
Autres immobilisations incorporelles	1 552	1 499
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**10 264**	**10 143**

7.1.1 *Goodwill*

La valeur des *goodwill* constatés par le Groupe fait l'objet d'un suivi au niveau des secteurs opérationnels constitués par les pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités au travers de magasins intégrés.

La hausse de 68 millions d'euros des *goodwill* par rapport au 31 décembre 2022 retraité IFRS 3 reflète essentiellement un écart de conversion favorable de 57 millions d'euros suite à la légère appréciation du réal brésilien et du zloty polonais au cours de la période. Dans une moindre mesure, elle inclut diverses acquisitions en France ainsi que l'enseigne Cora en Roumanie (cf. note 2.1.1.1).

(en millions d'euros)	31/12/2022 retraité IFRS 3	Acquisitions	Cessions	Dépréciations	Autres mouvements	Écarts de conversion	31/12/2023
France	5 184	9	–	–	–	–	5 193
Brésil	1 080	–	–	–	–	44	1 124
Espagne	1 031	–	–	–	–	–	1 031
Belgique	950	–	–	(0)	–	–	950
Pologne	225	–	–	–	–	18	242
Roumanie	99	3	–	–	–	(1)	102
Italie	69	–	–	(1)	–	–	67
Argentine	5	–	–	–	–	(4)	1
Fonctions globales	1	–	–	–	–	–	1
TOTAL	**8 644**	**12**	**–**	**(2)**	**–**	**57**	**8 712**

Au 31 décembre 2022 retraité IFRS 3, la hausse de 649 millions d'euros des *goodwill* par rapport au 31 décembre 2021 reflétait les éléments suivants :

- le *closing* de l'acquisition de Grupo BIG au Brésil, incluant la comptabilisation d'un *goodwill* définitif de 795 millions d'euros. En conformité avec la norme IFRS 3 sur les regroupements d'entreprises, la réduction du prix et autres ajustements intervenant dans les 12 mois post *closing* de l'acquisition ont été comptabilisés de manière rétrospective dans le bilan d'ouverture de Grupo BIG en contrepartie du *goodwill* (cf. note 2.1.1.3) ;
- diverses acquisitions en France à hauteur de 37 millions d'euros, dont principalement le franchisé Carré d'or ;
- la sortie du *goodwill* comptabilisé par Carrefour Taïwan pour un montant de (147) millions d'euros, reflétant la cession du pays (cf. note 2.1.3) ;
- un écart de conversion défavorable de (36) millions d'euros, en raison principalement de la dépréciation du réal brésilien intervenue depuis l'intégration de Grupo BIG au 1er juin 2022.

(en millions d'euros)	31/12/2021	Acquisitions	Cessions	Dépréciations	Autres mouvements	Écarts de conversion	31/12/2022 retraité IFRS 3
France	5 147	37	–	–	–	–	5 184
Brésil	314	795	–	–	–	(29)	1 080
Espagne	1 031	–	–	–	–	–	1 031
Belgique	950	–	–	–	–	–	950
Pologne	229	–	–	–	–	(4)	225
Roumanie	99	–	–	–	–	(0)	99
Italie	69	–	–	(1)	–	–	69
Argentine	8	–	–	–	–	(3)	5
Fonctions globales	1	–	–	–	–	–	1
Taïwan	147	–	(147)	–	–	–	–
TOTAL	**7 995**	**832**	**(147)**	**(1)**	**–**	**(36)**	**8 644**

7.1.2 Autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Valeur brute	3 956	3 744
Amortissements	(2 681)	(2 510)
Dépréciations	(85)	(51)
Immobilisations incorporelles en cours	362	316
TOTAL AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**1 552**	**1 499**

VARIATION DES AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Au 31 décembre 2021	**3 895**	**(2 563)**	**1 333**
Cession de Carrefour Taïwan (1)	(58)	29	(28)
Acquisitions	376	–	376
Autres cessions	(303)	264	(40)
Amortissements	–	(247)	(247)
Dépréciations	–	(5)	(5)
Écarts de conversion	14	(15)	(1)
Variations de périmètre (2)	105	–	105
Transferts et autres mouvements	31	(25)	6
Au 31 décembre 2022	**4 060**	**(2 561)**	**1 499**
Acquisitions	385	–	385
Cessions	(130)	90	(40)
Amortissements	–	(255)	(255)
Dépréciations (3)	–	(38)	(38)
Écarts de conversion	(27)	20	(7)
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements	30	(22)	8
Au 31 décembre 2023	**4 318**	**(2 766)**	**1 552**

(1) Les montants reportés dans cette ligne correspondaient aux autres immobilisations incorporelles détenues par Carrefour Taïwan (activité abandonnée en 2022, cf. note 2.1.3) au 1er janvier 2022. Les autres flux du tableau de variation des autres immobilisations incorporelles en 2022 n'incluaient donc pas les flux de Carrefour Taïwan sur l'exercice. La cession de Carrefour Taïwan est intervenue le 30 juin 2023.

(2) Ce poste comprenait quasi-exclusivement les immobilisations incorporelles de Grupo BIG, suite à son intégration le 1er juin 2022 (cf. note 2.1.1.3).

(3) En 2023, ce poste correspond à la dépréciation partielle des marques reconnues lors de l'acquisition de Grupo BIG au Brésil (cf. note 2.1.4).

7.2 Immobilisations corporelles

Principes comptables

Les immobilisations corporelles sont principalement constituées de constructions, d'agencements et installations des magasins et de terrains.

COMPTABILISATION INITIALE

Conformément à la norme IAS 16 – *Immobilisations corporelles*, elles sont évaluées à leur coût de revient minoré des amortissements et des pertes de valeur. Pour les actifs nécessitant une longue période de préparation (actifs « qualifiés » au sens de la norme IAS 23 – *Coûts d'emprunt*, qui correspondent pour le Groupe aux immeubles de placement, hypermarchés et supermarchés dont la durée de construction excède 1 an), le Groupe tient compte, le cas échéant, du coût financier supporté dans la détermination du coût de revient total de l'actif.

Pour les immobilisations corporelles acquises par voie d'échange contre un ou plusieurs actifs non monétaires ou contre un ensemble d'actifs monétaires et non monétaires, le coût est évalué à la juste valeur sauf (a) si l'opération d'échange ne revêt pas de substance commerciale ou (b) s'il n'est possible d'évaluer de manière fiable ni la juste valeur de l'actif reçu, ni celle de l'actif cédé ; dans ce cas, son coût est évalué à la valeur comptable de l'actif cédé.

Les immobilisations corporelles en cours de construction sont comptabilisées au coût diminué de toute perte de valeur identifiée.

DURÉES D'UTILITÉ

L'amortissement des actifs commence lorsqu'ils sont prêts à être utilisés et s'arrête lors de leur cession, de leur mise au rebut ou de leur reclassement en actifs destinés à être cédés, conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*.

Les terrains ne sont pas amortis. Les autres immobilisations corporelles sont amorties linéairement, en identifiant le cas échéant les principaux composants, en fonction des durées d'utilité estimées suivantes :

Constructions	
■ Bâtiments	40 ans
■ Aménagements des sols	10 à 20 ans
■ Parkings	6 à 10 ans
Matériels, agencements et installations	4 à 25 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*.

Dans le cadre de son plan de réduction des émissions de CO_2 de ses activités, le Groupe a acquis de nouveaux types d'installations – notamment des centrales photovoltaïques pour son autoconsommation et des installations frigorifiques beaucoup moins émissives fonctionnant au fluide naturel (CO_2) – pour lesquelles le Groupe a défini leurs durées d'utilité en 2023.

Par ailleurs, à la clôture du 31 décembre 2023, le Groupe n'a pas identifié d'éléments significatifs liés au changement climatique qui conduiraient à réviser les durées d'utilité appliquées.

	31/12/2023			
(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements	Dépréciations	Valeur nette
Terrains	3 248	–	(57)	3 190
Constructions	11 606	(6 006)	(155)	5 446
Matériels, agencements et installations	14 435	(11 215)	(299)	2 921
Autres immobilisations	1 002	(777)	(3)	222
Immobilisations en cours	581	–	–	581
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**30 872**	**(17 997)**	**(515)**	**12 360**

	31/12/2022			
(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements	Dépréciations	Valeur nette
Terrains	3 405	–	(68)	3 336
Constructions	11 675	(5 894)	(175)	5 606
Matériels, agencements et installations	14 798	(11 771)	(299)	2 728
Autres immobilisations	707	(455)	(3)	249
Immobilisations en cours	692	–	–	692
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**31 277**	**(18 120)**	**(546)**	**12 612**

VARIATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Au 31 décembre 2021	**29 600**	**(18 879)**	**10 721**
Cession de Carrefour Taïwan [1]	(1 316)	879	(437)
Acquisitions	1 504	–	1 504
Autres cessions [2]	(890)	671	(218)
Amortissements	–	(1 086)	(1 086)
Dépréciations	–	(25)	(25)
Écarts de conversion	(85)	89	4
Variations de périmètre [3]	1 967	–	1 967
Transferts et autres mouvements [4]	498	(316)	182
Au 31 décembre 2022	**31 277**	**(18 666)**	**12 612**
Acquisitions	1 461	–	1 461
Cessions [2]	(1 567)	1 132	(435)
Amortissements	–	(1 100)	(1 100)
Dépréciations [4]	–	(97)	(97)
Écarts de conversion [6]	(577)	477	(99)
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements [5]	277	(259)	17
Au 31 décembre 2023	**30 872**	**(18 512)**	**12 360**

(1) Les montants reportés dans cette ligne correspondaient aux immobilisations corporelles détenues par Carrefour Taïwan (activité abandonnée en 2022, cf. note 2.1.3) au 1er janvier 2022. Les autres flux du tableau de variation des immobilisations corporelles en 2022 n'incluaient donc pas les flux de Carrefour Taïwan sur l'exercice. La cession de Carrefour Taïwan est intervenue le 30 juin 2023.

(2) En 2023, ce poste correspond principalement aux opérations de *sale & lease back* de l'immobilier de 5 magasins et 4 entrepôts au Brésil pour 220 millions d'euros environ et de 6 hypermarchés en Espagne pour 114 millions d'euros (cf. note 2.1.5). Ce poste comprend également la cession du siège de Carrefour Brésil, diverses cessions de murs de magasins et terrains en France, ainsi que des mises au rebut d'immobilisations corporelles totalement amorties en France.

En 2022, ce poste correspondait principalement aux opérations de *sale & lease back* de l'immobilier de 9 hypermarchés et 5 supermarchés en Espagne pour 150 millions d'euros environ, à la cession d'un entrepôt dans la région de Campania en Italie, ainsi qu'à diverses cessions de murs de magasins et terrains en France.

(3) En 2022, ce poste comprenait quasi-exclusivement les immobilisations corporelles de Grupo BIG, suite à son intégration le 1er juin 2022 (cf. note 2.1.1.3).

(4) En 2023, ce poste inclut la dépréciation des immobilisations corporelles des 122 magasins brésiliens de Grupo BIG non rentables en cours de fermeture au 31 décembre pour (85) millions d'euros environ, avant leur reclassement en actifs détenus en vue de leur vente (cf. ci-dessous).

(5) En 2022 et en 2023, ce poste correspond essentiellement à l'effet hyperinflation appliqué sur les immobilisations corporelles détenues en Argentine, conformément à la norme IAS 29. En effet minorant, ce poste inclut également en 2023 le reclassement des actifs des 122 magasins de Grupo BIG vers les actifs détenus en vue de leur vente (cf. note 2.1.4).

(6) En 2023, les écarts de conversion reflètent essentiellement la dépréciation significative du peso argentin sur l'année, partiellement compensée par la légère appréciation du réal brésilien.

7.3 Tests de dépréciation

Principes comptables

Conformément à la norme IAS 36 – *Dépréciation d'actifs*, la recouvrabilité des immobilisations incorporelles et corporelles est testée dès lors que des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur des actifs individuels et/ou Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) et au minimum une fois par an pour les actifs à durée de vie indéterminée, catégorie composée principalement de *goodwill* pour le Groupe.

Ce test consiste à comparer la valeur nette comptable d'un actif ou d'un groupe d'actifs à sa valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée entre la juste valeur (diminuée du coût de sortie) et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation du bien.

Dans le cas où la valeur recouvrable s'avère inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. Les pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles (hors *goodwill*) peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable, dans la limite de la dépréciation initialement comptabilisée diminuée des amortissements complémentaires qui auraient été comptabilisés si aucune perte de valeur n'avait été constatée.

DÉPRÉCIATION DES IMMOBILISATIONS AUTRES QUE LES *GOODWILL*

Le niveau d'analyse auquel Carrefour apprécie la valeur recouvrable des immobilisations corporelles correspond au magasin (UGT) pour l'ensemble des formats.

Conformément à la norme IAS 36, le Groupe procède à l'évaluation de la recouvrabilité de ses immobilisations incorporelles (autres que les *goodwill*) et corporelles, dès lors qu'elles présentent des indices de perte de valeur : tous les magasins enregistrant un résultat opérationnel courant avant amortissements négatif pendant deux années consécutives (au-delà de la phase d'ouverture) sont testés.

La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de sortie.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation des flux de trésorerie futurs du magasin sur une période maximale de 5 ans majorée d'une valeur terminale. La juste valeur est appréciée au regard de transactions récentes, de pratiques professionnelles, d'expertises indépendantes ou de la valeur estimée de rachat par un concurrent.

Le taux de croissance perpétuelle et la formule du taux d'actualisation utilisés sont les mêmes que pour les tests de dépréciation des *goodwill*.

DÉPRÉCIATION DES *GOODWILL*

La norme IAS 36 prescrit qu'un test de dépréciation soit réalisé annuellement au niveau de chaque UGT ou groupe d'UGT auquel le *goodwill* a été affecté.

Tel que le préconise la norme IAS 36, le *goodwill* doit être affecté à chaque UGT ou à chacun des groupes d'UGT susceptible(s) de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises. Chaque unité ou groupe d'unités auquel le *goodwill* est ainsi affecté doit représenter, au sein de l'entité, le niveau le plus bas auquel le *goodwill* est suivi pour les besoins de gestion interne et ne doit pas être plus grand qu'un secteur déterminé selon la norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels*, avant regroupement.

Le niveau d'analyse auquel le groupe Carrefour apprécie la valeur recouvrable des *goodwill* correspond au pays. Ce niveau de test du *goodwill* est fondé sur des critères tant organisationnels que stratégiques. En particulier, le fonctionnement des activités dans les pays (hypermarchés, supermarchés…) s'appuie sur des moyens communs (gestion des achats, systèmes commerciaux, un siège par pays…), qui représentent une source essentielle de synergies entre les différentes activités.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation de flux de trésorerie futurs sur une période qui n'excède en général pas 5 ans avec détermination d'une valeur terminale calculée à partir de l'extrapolation des données de la dernière année au taux de croissance perpétuelle et l'utilisation d'un taux d'actualisation spécifique par pays. Les flux de trésorerie futurs retenus pour les tests de dépréciation réalisés pour l'exercice 2023 ont été estimés à partir des trajectoires financières établies par la Direction Générale du pays et validées par la Direction Générale du Groupe. Ces flux de trésorerie futurs prennent notamment en compte la meilleure estimation de l'incidence du changement climatique à date, notamment sur le niveau des investissements prévus.

Le taux d'actualisation par pays correspond à la moyenne pondérée du coût des fonds propres et du coût de l'endettement calculé en utilisant un *gearing* sectoriel médian. Le coût des fonds propres spécifique par pays est obtenu à partir des paramètres locaux (taux sans risque, prime de marché). Le coût de l'endettement pris en considération est évalué selon la même logique.

La juste valeur, qui correspond au prix qui serait reçu pour la vente des activités du pays testé lors d'une transaction normale entre des participants de marché, est évaluée sur la base de données observables lorsqu'il en existe (multiples de chiffre d'affaires et/ou d'EBITDA (résultat opérationnel courant avant amortissements) de transactions récentes, offres reçues de repreneurs potentiels, multiples de valeurs boursières d'entreprises comparables) ou d'analyses effectuées par des experts internes ou externes.

Un test supplémentaire est réalisé lors de la clôture semestrielle dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié. Les indicateurs retenus par le Groupe sont notamment :

- un indice de perte de valeur interne : dégradation significative du ratio [Résultat opérationnel courant avant amortissements/ventes nettes hors essence] entre le budget et le dernier atterrissage ;
- des indices de perte de valeur externes : hausse significative du taux d'actualisation et/ou dégradation importante de la prévision de croissance du PIB (Produit Intérieur Brut) établie par le FMI (Fonds Monétaire International).

Les pertes de valeur constatées sur les *goodwill* sont définitives, y compris lorsqu'elles ont été comptabilisées lors d'un arrêté intermédiaire.

7.3.1 Dépréciation des *goodwill* et analyse de sensibilité

Les tests de dépréciation réalisés en 2023 ont conduit le Groupe à ne pas comptabiliser de perte de valeur des *goodwill*. En 2022, le Groupe n'avait pas non plus comptabilisé de perte de valeur des *goodwill*.

7.3.1.1 Pays pour lesquels la valeur recouvrable est proche de la valeur nette comptable

Dans le cadre des tests menés au 31 décembre 2023, 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 des *goodwill* italien et polonais n'a été constatée.

ITALIE

Pour mémoire, en ce qui concerne l'Italie, une dépréciation de (700) millions d'euros du *goodwill* avait été enregistrée dans les comptes en 2017 afin de refléter la diminution importante constatée sur la valeur d'utilité de nos activités italiennes. Dans ce contexte, une analyse élargie avait été menée afin d'évaluer la juste valeur des activités du Groupe en Italie, fondée sur une approche de valorisation multi-critères incluant notamment une valorisation sur la base de multiples observés pour des actifs comparables dans le secteur de la distribution en Europe, ainsi que la prise en compte de la valeur de marché des actifs immobiliers italiens, établie sur la base d'évaluations externes.

Dans le cadre des tests menés au 31 décembre 2021, une dépréciation partielle du *goodwill* italien à hauteur de (80) millions d'euros avait été comptabilisée (en complément des (104) millions d'euros dépréciés fin 2020). Cela reflétait un chiffre d'affaires et une valeur de marché des actifs immobiliers en réduction par rapport à fin 2020. Au 31 décembre 2022, aucune dépréciation complémentaire du *goodwill* italien n'avait été nécessaire.

Cette approche de valorisation multi-critères a été reconduite dans le cadre du test de dépréciation du *goodwill* au 31 décembre 2023. La juste valeur ainsi déterminée représente la meilleure estimation établie par la Direction Générale du Groupe et permet de conforter le montant du *goodwill* italien de 67 millions d'euros comptabilisé au 31 décembre 2023.

POLOGNE

En ce qui concerne la Pologne, une analyse élargie a été menée au 31 décembre 2023 afin d'évaluer la juste valeur des activités du Groupe en Pologne, 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 polonais, établie sur la base d'évaluations externes.

Cette analyse a fait ressortir une valeur d'utilité des activités polonaises supérieure à la valeur nette comptable. La juste valeur ainsi déterminée représente la meilleure estimation établie par la Direction Générale du Groupe et permet de conforter le montant du *goodwill* polonais de 242 millions d'euros comptabilisé au 31 décembre 2023.

7.3.1.2 Autres pays

Pour les autres pays dans lesquels le Groupe opère, l'analyse de sensibilité du calcul associée à une variation conjointe des paramètres clefs selon des hypothèses raisonnablement possibles n'a pas fait apparaître de scénario probable dans lequel la valeur recouvrable des groupes d'UGT deviendrait inférieure à sa valeur comptable.

7.3.1.3 Principales hypothèses financières utilisées pour l'estimation des valeurs d'utilité

Les hypothèses de taux de croissance perpétuelle et de taux d'actualisation (*Weighted Average Cost of Capital* – WACC) par pays, prises en compte pour les tests de dépréciation 2023 et 2022, se présentent comme suit :

	2023		2022	
Pays	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance perpétuelle	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance perpétuelle
France	7,0 %	1,6 %	6,3 %	1,6 %
Espagne	7,6 %	1,7 %	6,9 %	1,7 %
Italie	8,6 %	2,0 %	8,2 %	2,0 %
Belgique	7,1 %	2,0 %	6,4 %	1,7 %
Pologne	9,0 %	2,5 %	8,4 %	2,5 %
Roumanie	10,2 %	2,5 %	9,5 %	2,5 %
Brésil	11,3 %	3,0 %	10,6 %	3,0 %
Argentine	58,2 %	32,5 %	56,4 %	32,2 %

7.4 Immeubles de placement

Principes comptables

Selon la norme IAS 40 – *Immeubles de placement*, les immeubles de placement sont des biens immobiliers (constructions ou terrains ou les deux) détenus pour en retirer des loyers ou/et pour valoriser le capital. Au regard des critères attachés à cette norme, ces actifs qui génèrent des flux de trésorerie largement indépendants des autres actifs détenus par le Groupe dans le cadre de l'exploitation des magasins correspondent au sein du Groupe aux galeries marchandes (ensemble de commerces et de services implantés derrière les lignes de caisses des magasins), en pleine propriété ou copropriété, et dont la surface est au moins égale à 2 500 mètres carrés.

Les immeubles de placement sont comptabilisés à leur coût historique et amortis linéairement sur la même période que les immobilisations corporelles de même nature (cf. note 7.2).

Les revenus locatifs provenant des immeubles de placement sont comptabilisés en « Autres revenus », sur une base linéaire sur toute la durée de location. Les avantages consentis par le Groupe au titre d'un contrat de location font partie intégrante du total net des revenus locatifs, sur toute la durée de location (cf. note 6.1).

La juste valeur des immeubles de placement est évaluée une fois par an :

- soit en appliquant aux loyers bruts annualisés générés par chaque immeuble de placement, un multiple, fonction de la rentabilité calculée sur chacune des galeries marchandes, et un taux de capitalisation, fonction du pays ;
- soit en ayant recours à des expertises indépendantes utilisant deux méthodes : la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement. Les experts utilisent également par recoupement les valeurs vénales au m^2 et les valeurs de marché utilisées sur les transactions comparables.

Compte tenu du peu de données publiques disponibles notamment en termes de taux de capitalisation, de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et de l'utilisation des états locatifs propres au Groupe, ce dernier considère la classification en niveau 3 de la hiérarchie de juste valeur comme la mieux adaptée.

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Immeubles de placement (valeur brute)	493	502
Amortissements et dépréciations	(231)	(223)
TOTAL IMMEUBLES DE PLACEMENT	**262**	**279**

VARIATION DES IMMEUBLES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	Valeur nette
Au 31 décembre 2021	**291**
Cession de Carrefour Taïwan (1)	(54)
Investissements	3
Autres cessions	(0)
Dotations aux amortissements	(12)
Écarts de conversion	(0)
Transferts et autres mouvements (2)	51
Au 31 décembre 2022	**279**
Investissements	4
Cessions	(0)
Dotations aux amortissements	(12)
Écarts de conversion (3)	(26)
Transferts et autres mouvements (2)	18
Au 31 décembre 2023	**262**

(1) Les montants reportés sur cette ligne correspondaient aux immeubles de placement détenus par Carrefour Taïwan (activité abandonnée en 2022, cf. note 2.1.3) au 1er janvier 2022. Les autres flux du tableau de variation des immeubles de placement en 2022 n'incluaient donc pas les flux de Carrefour Taïwan sur l'exercice. La cession de Carrefour Taïwan est intervenue le 30 juin 2023.

(2) En 2022 et 2023, les transferts et autres mouvements correspondent principalement à l'effet hyperinflation appliqué sur les immeubles de placement détenus en Argentine, conformément à la norme IAS 29.

(3) Les écarts de conversion reflètent essentiellement la dépréciation significative du peso argentin en date de clôture, partiellement compensée par la légère appréciation du zloty polonais et du réal brésilien.

Les produits locatifs générés par ces immeubles de placement et comptabilisés sur la ligne « Autres revenus » du compte de résultat s'élèvent à 53 millions d'euros en 2023 contre 45 millions d'euros en 2022. Les charges opérationnelles directes s'élèvent à (14) millions d'euros en 2023 contre (11) millions d'euros en 2022.

La juste valeur des immeubles de placement au 31 décembre 2023 a été estimée à 691 millions d'euros contre 729 millions d'euros au 31 décembre 2022 en prenant en compte le rapport d'expertise indépendant obtenu en Argentine. Cette baisse reflète essentiellement la dépréciation significative du peso argentin en date de clôture, partiellement compensée par l'effet de l'hyperinflation en Argentine en application de la norme IAS 29.

NOTE 8 CONTRATS DE LOCATION

Principes comptables

Les actifs pris en location correspondent :

- majoritairement aux actifs immobiliers aussi bien exploités par le Groupe que mis en sous-location. Ces derniers comprennent les contrats de sous-location de magasins aux franchisés ainsi que les contrats de sous-location d'emplacements dans les galeries marchandes et centres commerciaux ;
- plus accessoirement à des contrats de location de véhicules ;
- enfin à quelques contrats d'entreposage et de stockage et de prestation informatique présentant une composante locative.

Depuis le 1er janvier 2019, tous les contrats de location (hors exemptions prévues par la norme IFRS 16, cf. ci-dessous) sont comptabilisés au bilan, par la constatation d'un actif représentatif du droit d'utilisation du bien loué, en contrepartie d'un engagement locatif correspondant à la valeur actualisée des loyers à payer sur la durée raisonnablement certaine de location.

Au compte de résultat, la norme IFRS 16 prévoit de comptabiliser une charge d'amortissements en charge opérationnelle courante et une charge d'intérêts en résultat financier.

Au tableau des flux de trésorerie, les paiements locatifs, représentatifs du paiement des intérêts et du remboursement de l'engagement locatif, affectent les flux de financement.

COMPTABILISATION D'UN ENGAGEMENT LOCATIF

Les montants pris en compte dans l'évaluation initiale de l'engagement locatif sont :

- les loyers fixes diminués des avantages restant à recevoir du bailleur ;
- les loyers variables basés sur un taux ou un indice ;
- les garanties de valeur résiduelle ;
- le prix d'exercice d'une option d'achat si l'exercice de l'option est raisonnablement certain ; et
- les pénalités de résiliation ou de non-renouvellement du contrat si leur exercice est raisonnablement certain.

L'actualisation des loyers est effectuée au taux implicite du contrat si celui-ci est facilement déterminable et dans le cas contraire, le taux d'emprunt marginal du preneur est appliqué (cas appliqué en pratique). Le taux d'actualisation correspond à l'échéance moyenne pondérée de remboursement de l'engagement locatif.

La base des taux d'actualisation est déterminée par pays à partir d'une courbe de taux sans risque et d'un *spread* (*spread* unique pour toutes les filiales d'un même pays). La table de taux est mise à jour trimestriellement pour la partie sans risque et annuellement pour le *spread/rating* sauf survenance d'un événement susceptible d'avoir une incidence sur l'appréciation du risque de crédit des filiales.

Cet engagement locatif est ensuite évalué au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le montant de l'engagement locatif est susceptible d'être ajusté en cas de modification du contrat de location, de réestimation de la durée de location ainsi que pour tenir compte des variations contractuelles de loyers liées à l'application d'indices ou de taux.

COMPTABILISATION D'UN DROIT D'UTILISATION

Le droit d'utilisation est évalué à son coût, comprenant :

- le montant initial de l'engagement locatif ;
- les paiements d'avance faits au bailleur ;
- les coûts directs initiaux encourus ;
- une estimation des coûts de démantèlement ou de remise en état du bien loué selon les termes du contrat.

Cet actif est ensuite amorti linéairement sur la durée de location retenue pour évaluer l'engagement locatif.

La valeur de l'actif est susceptible d'être ajustée en cas de modification du contrat de location, de réestimation de la durée de location ainsi que pour tenir compte des variations contractuelles de loyers liées à l'application d'indices ou de taux. Ainsi en cas de sortie avant la fin de la durée IFRS 16, l'impact de la décomptabilisation du droit d'utilisation (*write-off* d'un actif non courant) et de l'engagement locatif sera enregistré en résultat non courant.

Lorsque les contrats de location prévoient le versement initial d'un droit au bail à l'ancien locataire des locaux, le montant de ce droit sera traité comme une composante du droit d'utilisation.

Les paiements relatifs aux contrats de courte durée (durée inférieure ou égale à 12 mois) ou concernant les biens de faible valeur sont comptabilisés en charges opérationnelles courantes de façon linéaire sur la durée du contrat (exemptions prévues par la norme IFRS 16).

La recouvrabilité du droit d'utilisation est testée dès lors que des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur de l'actif. Les dispositions de mise en œuvre du test de dépréciation sont identiques à celles relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles décrites dans la note 7.3.

DURÉE DES CONTRATS DE LOCATION

La durée du bail à retenir pour déterminer les loyers à actualiser correspond à la durée non résiliable du contrat de location ajustée pour tenir compte :

- des options de prolongation du contrat que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer ;
- des options de résiliation anticipée que le Groupe est raisonnablement certain de ne pas exercer.

Le Groupe prend en compte dans la détermination de la durée raisonnablement certaine d'utilisation des actifs loués :

- les caractéristiques liées aux différents types d'actifs (magasins, entrepôts logistiques, bâtiments administratifs) ainsi que le pays concerné par le contrat de location immobilier. Les caractéristiques suivantes sont prises en considération : la rentabilité des magasins, la spécificité des formats, l'existence d'investissements récents réalisés dans les magasins, la valeur nette comptable des immobilisations non déplaçables pour certains formats de magasins (supermarchés, hypermarchés et *cash & carry*), l'existence de pénalités de résiliation significatives, et s'il s'agit de magasins intégrés ou franchisés ;
- une approche par catégorie pour les véhicules de location présentant des caractéristiques et des durées d'utilisation similaires. Quatre catégories ont été identifiées afin de distinguer les véhicules de fonction, les voitures utilisées pour la location à la clientèle, les camions ainsi que les utilitaires.

COMPTABILISATION DES CONTRATS DE SOUS-LOCATION

Le Groupe, lorsqu'il est bailleur intermédiaire comptabilise la location principale dont il est preneur et la sous-location dont il est bailleur comme deux contrats séparés.

Si le contrat de sous-location est classé en location simple, le droit d'utilisation provenant du contrat principal est maintenu à l'actif du bilan et les produits issus de la sous-location sont comptabilisés en résultat courant sur toute la durée du contrat de sous-location.

Si le contrat de sous-location est classé en location financement :

- l'actif droit d'utilisation, issu du contrat de location principal, est décomptabilisé ;
- une créance est constatée pour une valeur égale à l'investissement net dans le contrat de sous-location ;
- toute différence entre le droit d'utilisation et l'investissement net dans le contrat de sous-location est comptabilisée en résultat financier ;
- l'engagement locatif (au titre du contrat principal) est maintenu au passif.

TRANSACTION DE *SALE & LEASE BACK*

Lorsque le Groupe procède à une transaction de cession-bail (*sale & lease back)* constituant une vente selon la norme IFRS 15, un droit d'utilisation de l'actif loué est comptabilisé en proportion de la valeur comptable antérieure de l'actif cédé correspondant au droit d'utilisation conservé en contrepartie d'un engagement locatif, conformément à la norme IFRS 16. Un résultat de cession est comptabilisé en produits et charges non courants à proportion des droits effectivement transférés à l'acheteur-bailleur.

IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Un impôt différé est comptabilisé sur la base du montant brut des différences temporelles imposables et déductibles. En date de comptabilisation initiale du droit d'utilisation et de l'engagement locatif, un impôt différé est constaté.

La variation des droits d'utilisation de l'actif et des engagements locatifs par rapport au 31 décembre 2022 reflète principalement l'intégration de ceux comptabilisés suite aux opérations de *sale & lease back* de l'immobilier de 5 magasins et 4 entrepôts au Brésil et de 6 hypermarchés en Espagne (cf. note 2.1.5), ainsi que l'intégration des baux de Cora en Roumanie suite à la reprise de 19 magasins loués (cf. note 2.1.1.1). La hausse des droits d'utilisation de l'actif et des engagements locatifs est partiellement compensée par les amortissements et les paiements de loyers de l'exercice.

8.1 Droits d'utilisation de l'actif

	31/12/2023				31/12/2022			
(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortis-sements	Dépré-ciations	Valeur nette	Valeur brute	Amortis-sements	Dépré-ciations	Valeur nette
Terrains & constructions	8 206	(3 784)	(81)	4 342	7 154	(3 036)	(49)	4 068
Équipements	147	(24)	–	123	143	(22)	–	121
TOTAL DROITS D'UTILISATION DE L'ACTIF	**8 354**	**(3 808)**	**(81)**	**4 464**	**7 297**	**(3 058)**	**(49)**	**4 190**

VARIATION DES DROITS D'UTILISATION DE L'ACTIF

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Au 31 décembre 2021	**7 155**	**(2 795)**	**4 361**
Cession de Carrefour Taïwan [1]	(831)	399	(432)
Augmentations [2]	906	–	906
Diminutions	(404)	222	(182)
Dotation aux amortissements	–	(892)	(892)
Dépréciations	–	(46)	(46)
Écarts de conversion	(7)	(1)	(8)
Variations de périmètre [3]	485	–	485
Autres mouvements	(7)	5	(2)
Au 31 décembre 2022	**7 297**	**(3 108)**	**4 190**
Augmentations [2]	1 336	–	1 336
Diminutions	(369)	160	(210)
Dotation aux amortissements	–	(928)	(928)
Dépréciations	–	(43)	(43)
Écarts de conversion [4]	38	(5)	34
Variations de périmètre [3]	98	3	101
Autres mouvements	(47)	31	(15)
Au 31 décembre 2023	**8 354**	**(3 889)**	**4 464**

(1) En 2022, les montants reportés sur cette ligne correspondaient aux droits d'utilisation de l'actif détenus par Carrefour Taïwan (activité abandonnée en 2022, cf. note 2.1.3) au 1er janvier 2022. Les autres flux du tableau de variation des droits d'utilisation de l'actif en 2022 n'incluaient donc pas les flux de Carrefour Taïwan sur l'exercice. La cession de Carrefour Taïwan est intervenue le 30 juin 2023.

(2) En 2023, les augmentations comprennent notamment les droits d'utilisation de l'actif comptabilisés suite aux opérations de *sale & lease back* de l'immobilier de 5 magasins et 4 entrepôts au Brésil pour 105 millions d'euros et de 6 hypermarchés en Espagne pour 62 millions d'euros (cf. note 2.1.5). En 2022, les augmentations étaient liées aux opérations de *sale & lease back* de 9 hypermarchés et 5 supermarchés en Espagne pour 44 millions d'euros.

(3) En 2023, les variations de périmètre comprennent principalement l'intégration des droits d'utilisation de l'actif des magasins loués par Cora en Roumanie pour 104 millions d'euros (cf. note 2.1.1.1). En 2022, elles correspondaient principalement à l'intégration depuis le 1er juin 2022 des droits d'utilisation de l'actif des magasins loués par Grupo BIG (cf. note 2.1.1.3).

(4) En 2023, les écarts de conversion reflètent essentiellement l'appréciation du réal brésilien et du zloty polonais en date de clôture, partiellement compensée par la dépréciation du peso argentin.

8.2 Engagements locatifs

ENGAGEMENTS LOCATIFS PAR MATURITÉ

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
À moins d'un an	1 007	955
Entre 1 et 2 ans	857	794
Entre 2 et 5 ans	1 510	1 432
Au-delà de 5 ans	1 526	1 349
TOTAL ENGAGEMENTS LOCATIFS	**4 901**	**4 530**

NOTE 9 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Principes comptables

Les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans les variations de l'actif net des entreprises mises en équivalence (entreprises associées et co-entreprises), après prise en compte d'ajustements de mise en conformité des méthodes comptables avec celles du Groupe, à partir de la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint est exercé jusqu'à la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint prend fin.

Les participations comptabilisées par mise en équivalence font pleinement partie des activités opérationnelles du Groupe. La quote-part du Groupe dans le résultat net des sociétés mises en équivalence est par conséquent présentée sur une ligne distincte du résultat opérationnel courant (« Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence »), conformément à la recommandation n° 2020-01 de l'Autorité des Normes Comptables.

La valeur comptable des titres mis en équivalence fait l'objet de tests de dépréciation conformément aux principes comptables décrits en note 7.3.

9.1 Variation des titres mis en équivalence

La variation de ce poste se présente comme suit :

(en millions d'euros)

Au 31 décembre 2021	**1 256**
Acquisitions et augmentations de capital	15
Cessions	(52)
Dividendes	(76)
Quote-part de résultat net	50
Écarts de conversion et autres mouvements	5
Au 31 décembre 2022	**1 197**
Acquisitions et augmentations de capital	2
Cessions	–
Dividendes	(82)
Quote-part de résultat net	44
Écarts de conversion et autres mouvements	(20)
Au 31 décembre 2023	**1 142**

9.2 Informations sur les entreprises associées

Les principaux éléments financiers caractéristiques des entreprises associées sont les suivants :

(en millions d'euros)	% d'intérêt	Total bilan	Capitaux propres	Actifs non courants	Chiffre d'affaires /Revenus	Résultat net
Carmila (France)	36 %	5 514	2 167	4 411	370	62
Provencia (France)	50 %	454	300	271	900	21
Market Pay (France)	35 %	494	167	358	141	(13)
Showroomprive.com (France) (1)	9 %	448	201	224	657	0
Ulysse (Tunisie)	25 %	131	99	117	363	9
Costasol (Espagne)	34 %	106	51	54	179	9
Carrefour SA (Turquie) (1)	32 %	385	(39)	149	962	(9)
Autres sociétés (2)	N/A	998	354	556	2 174	41

(1) Éléments financiers publiés au titre de l'année 2022.
(2) Ligne comprenant 225 sociétés considérées individuellement comme non significatives.

Les deux principales valeurs des titres mis en équivalence au 31 décembre 2023 concernent Carmila pour 707 millions d'euros (754 millions d'euros au 31 décembre 2022) et Provencia pour 137 millions d'euros (134 millions d'euros au 31 décembre 2022). Elles représentent 74 % de la valeur totale des mises en équivalence à fin 2023.

Les informations financières résumées présentées dans le tableau ci-dessus correspondent aux données à 100 % issues des états financiers des entreprises associées, retraitées le cas échéant afin de refléter les ajustements d'homogénéisation des méthodes comptables effectués lors de l'application de la méthode de la mise en équivalence (données non retraitées des ajustements de juste valeur effectués au moment de l'acquisition ou de la perte de contrôle et de l'élimination de la quote-part du Groupe dans les résultats découlant des opérations de cession ou d'acquisition d'actifs réalisées entre le Groupe et l'entreprise associée).

PRINCIPAUX MOUVEMENTS SUR LES TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE EN 2023

Carmila (France)

Au cours du premier semestre 2023, Carmila a procédé à un programme de rachat d'actions suivi de leur annulation, représentant environ 1,0 % du capital social. La quote-part de détention de Carrefour dans la société a de ce fait augmenté, passant de 36,0 % au 31 décembre 2022 à 36,4 % au 31 décembre 2023.

Market Pay (France)

Au cours du second semestre 2023, Market Pay a finalisé l'acquisition de la FinTech polonaise Novelpay, par le biais notamment d'émissions d'actions nouvelles. La quote-part de détention de Carrefour dans la société a de ce fait diminué, passant de 38,6 % au 31 décembre 2022 à 35,0 % au 31 décembre 2023.

Showroomprivé (France)

Une dépréciation complémentaire de (7) millions d'euros des titres de Showroomprivé a été enregistrée en contrepartie du résultat non courant de l'exercice afin d'aligner leur valeur sur le cours de bourse de la société au 31 décembre 2023.

Adialéa (France)

En juillet 2023, la société Adialéa a procédé à une augmentation de capital à laquelle Carrefour n'a pas participé. La quote-part de détention de Carrefour dans la société a été diluée en conséquence, passant de 5,0 % au 31 décembre 2022 à 3,0 % au 31 décembre 2023.

Les résultats de dilution ou de relution associés aux opérations précédemment décrites ne sont pas significatifs et ont été comptabilisés en résultat non courant conformément aux principes comptables du Groupe.

FOCUS SUR CARMILA

Carmila – société dédiée à la valorisation des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en France, en Espagne et en Italie, créée en 2014 par le Groupe et ses partenaires co-investisseurs – est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence, la gouvernance établie avec les co-investisseurs conférant à Carrefour une influence notable sur Carmila.

Jusqu'à sa fusion-absorption avec la société Cardety le 12 juin 2017, la gouvernance de Carmila était organisée par un pacte d'associés entre Carrefour (qui détenait 42 % du capital) et d'autres investisseurs institutionnels (qui détenaient les 58 % restants), pacte qui prévoyait notamment la composition du Conseil d'administration et listait les décisions requérant une approbation préalable du Conseil (avec des majorités simples ou qualifiées selon l'importance des sujets).

Concomitamment à la fusion-absorption de Carmila par Cardety, les règles de gouvernance ont été adaptées (recomposition des organes d'administration et de direction, et modifications apportées aux statuts et au règlement intérieur du Conseil d'administration). Le Groupe considère que ces règles de gouvernance lui confèrent une influence notable sur Carmila, qui est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. Cette position repose notamment sur le fait que le groupe Carrefour ne dispose pas de la majorité de représentants au Conseil d'administration (composé de treize membres, dont neuf administrateurs indépendants de Carrefour et quatre administrateurs désignés par Carrefour au 31 décembre 2023) 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 2023 et au 31 décembre 2022 de l'entreprise associée Carmila (tels que publiés dans ses propres états financiers consolidés). Le NTA EPRA (Actif Net Réévalué – *European Public Real Estate Association* – hors droits excluant la juste valeur des instruments financiers et l'impact des impôts différés) de Carmila s'élève à 3 443 millions d'euros au 31 décembre 2023.

(en millions d'euros)	2023	2022
Produits (revenus locatifs)	369	357
Résultat opérationnel avant ajustement de juste valeur des actifs	292	291
Résultat opérationnel [1]	85	298
Résultat net des activités poursuivies	9	221
Total actifs non courants [1]	5 686	5 976
Total actifs courants	1 045	538
dont trésorerie et équivalents de trésorerie	*860*	*357*
Total passifs non courants	2 703	2 765
Total passifs courants	734	241
Pourcentage d'intérêt détenu par Carrefour	*36,4 %*	*36,0 %*
Carrefour – Valeur des titres Carmila mis en équivalence	707	754
Carrefour – Dividendes reçus de Carmila	61	52

(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 2023 avec les principales sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont présentés ci-dessous :

(en millions d'euros)	Carmila (France)	Provencia (France)	Market Pay (France)	Ulysse (Tunisie)	Costasol (Espagne)	Carrefour SA (Turquie)
Chiffre d'affaires (ventes de marchandises)	–	623	–	4	107	–
Redevances de franchise	–	8	–	2	8	4
Revenus de l'activité de promotion immobilière [1]	30	–	–	–	–	–
Prestations de services	19	–	–	–	0	–
Honoraires et autres charges opérationnelles	(8)	–	(120)	–	(7)	–
Créances à la clôture	7	22	2	1	20	1
Dettes à la clôture	(7)	–	(8)	–	(8)	(1)

(1) Montants présentés avant élimination de la quote-part correspondant à la participation détenue par le Groupe dans l'entreprise associée concernée.

NOTE 10 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

Principes comptables

La charge d'impôt de l'exercice comprend la charge d'impôt exigible et la charge d'impôt différé. Elle intègre le montant comptabilisé en France au titre de la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE), dans la mesure où le Groupe considère que cette dernière répond à la définition d'un impôt sur le résultat donnée par la norme IAS 12 – *Impôts sur le résultat*.

Un impôt différé est calculé et comptabilisé selon la méthode bilancielle pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable des actifs et passifs inscrits au bilan consolidé et leur valeur fiscale (sauf cas particuliers prévus par la norme IAS 12), ainsi que sur les déficits fiscaux reportables. L'évaluation des impôts différés est faite en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêté des comptes. Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés et sont présentés au bilan en actifs et passifs non courants.

La recouvrabilité des impôts différés actifs est appréciée par entité fiscale, en prenant en compte les estimations de résultat fiscal futur dérivées du plan stratégique de chaque pays (établi selon les modalités décrites en note 7.3) et les impôts différés passifs existant à la clôture. Les impôts différés actifs dont la recouvrabilité n'est pas considérée comme probable font l'objet d'une dépréciation.

10.1 Charge d'impôt de l'exercice

(en millions d'euros)	2023	2022
Impôts exigibles (y compris provisions)	(341)	(362)
Impôts différés	(98)	(46)
TOTAL IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	**(439)**	**(408)**

RAPPROCHEMENT DU TAUX D'IMPÔT THÉORIQUE ET DU TAUX D'IMPÔT EFFECTIF

L'impôt théorique pour 2023 et 2022 est calculé sur la base du résultat consolidé avant impôt auquel est appliqué le taux d'impôt en vigueur en France. Pour l'exercice 2023, il correspond à une charge de (346) millions d'euros, qui se rapproche de la charge nette de (439) millions d'euros effectivement comptabilisée comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2022
Résultat avant impôts	1 339	1 973
Taux d'imposition légal en France	*25,83 %*	*25,83 %*
Charge d'impôt théorique	**(346)**	**(510)**
Éléments de rapprochement avec le taux effectif :		
■ Effet des différences entre le taux d'imposition légal en France et le taux d'imposition des filiales étrangères	(7)	(51)
■ Effet des changements de taux d'imposition applicables	–	0
■ Impôts et crédits d'impôts non assis sur le résultat fiscal [1]	97	129
■ Effet impôt sur les différences permanentes [2]	(43)	53
■ Impôts différés actifs reconnus sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours d'exercices antérieurs [3]	7	33
■ Impôts différés actifs non reconnus sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours de l'exercice [4]	(153)	(71)
■ Dépréciation d'impôts différés actifs et crédits d'impôts reconnus au cours d'exercices antérieurs [4]	(5)	(4)
■ Effet impôt sur la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	11	13
■ Autres différences	(2)	(1)
TOTAL IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	**(439)**	**(408)**
Taux Effectif d'Impôt (TEI)	***32,8 %***	***20,7 %***

(1) Le montant d'impôts non assis sur le résultat tient notamment compte de la CVAE nette du produit d'impôt associé, qui s'élève à (19) millions d'euros en 2023 ((37) millions d'euros en 2022) en baisse suite à la réduction de moitié du taux appliqué, des retenues à la source, des crédits d'impôts, ainsi que de l'évolution des provisions pour risques fiscaux. En 2022, il intégrait aussi un produit de 52 millions d'euros lié à la décision de la Cour Suprême brésilienne de ne pas taxer certains crédits d'impôts.

(2) En 2023 et en 2022, ce poste comprend l'économie d'impôt liée aux intérêts notionnels versés par la filiale brésilienne Atacadão, en baisse importante suite à la diminution significative du montant versé en 2023.

Par ailleurs, ce poste comprend également en 2023 des charges non déductibles liées à des cessions de titres de participation en France ainsi que des pertes encourues lors de la conversion de magasins Grupo BIG au Brésil.

(3) En 2022, le montant des impôts différés actifs relatifs à des exercices antérieurs reconnus se rapportait principalement à la France et au Brésil.

(4) En 2023, les non-reconnaissances et dépréciations ont principalement été constatées chez Grupo BIG au Brésil, en Italie, en Belgique et chez Carrefour Banque en France. En 2022, elles concernaient dans une moindre mesure Grupo BIG au Brésil, l'Italie et la Belgique.

10.2 Impôts différés actifs et passifs

Le Groupe présente une position nette d'impôts différés actifs de 95 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre 110 millions d'euros au 31 décembre 2022 retraité IFRS 3.

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022 retraité IFRS 3 [1]
Impôts différés actifs (IDA)	395	475
Impôts différés passifs (IDP)	(300)	(365)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS	**95**	**110**

(1) Cf. note 4.

Les principales natures d'impôts différés se détaillent comme suit :

		Variations			
(en millions d'euros)	31/12/2022 retraité IFRS 3 & IAS 12 [1][2]	Produit/ (charge) d'impôts différés	Impôt sur les autres éléments du résultat global (OCI)	Périmètre, écarts de conversion et autres variations [3]	31/12/2023
Déficits reportables [4]	1 483	44	–	20	1 548
Engagements locatifs et provisions pour coûts de remise en état [2]	1 200	73	–	15	1 288
Provisions non déductibles [1]	1 029	(80)	9	67	1 026
Goodwill (fonds de commerce) amortissables fiscalement [1]	343	63	–	0	407
Stocks	129	3	–	(11)	121
Instruments financiers	14	(8)	2	21	29
Autres différences temporelles [2]	284	(10)	(0)	(86)	186
Impôts différés actifs avant compensation	**4 483**	**85**	**11**	**27**	**4 605**
Incidence de la compensation IDA-IDP [1] [2]	(1 912)	(46)	8	3	(1 947)
Impôts différés actifs après compensation	**2 571**	**39**	**19**	**30**	**2 659**
Dépréciation d'impôts différés actifs	(2 097)	(118)	(2)	(48)	(2 264)
Impôts différés actifs nets	**475**	**(79)**	**18**	**(18)**	**395**
Droits d'utilisation de l'actif et créances de sous-location financière [2]	(1 129)	(45)	–	(15)	(1 188)
Immobilisations corporelles	(424)	(47)	–	79	(391)
Provisions réglementées	(257)	10	–	(0)	(247)
Goodwill (fonds de commerce) amortissables fiscalement	(113)	–	–	(5)	(118)
Instruments financiers	(60)	14	32	0	(14)
Autres différences temporelles	(294)	2	(0)	2	(290)
Impôts différés passifs avant compensation	**(2 277)**	**(65)**	**31**	**63**	**(2 247)**
Incidence de la compensation IDA-IDP [1] [2]	1 912	46	(8)	(3)	1 947
Impôts différés passifs après compensation	**(365)**	**(19)**	**23**	**61**	**(300)**
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	**110**	**(98)**	**40**	**42**	**95**

(1) Les impôts différés actifs et passifs ont été retraités à hauteur de (1) million d'euros en net de manière rétrospective dans le bilan d'ouverture de Grupo BIG en contrepartie du *goodwill* en conformité avec la norme IFRS 3 (cf. note 4).

(2) Conformément aux amendements IAS 12 – *Impôts sur le résultat*, les impôts différés relatifs à des actifs et des passifs résultant d'une même transaction sont présentés avant compensation. La décompensation présentée dans le tableau ci-dessus concerne les droits d'utilisation de l'actif ainsi que les engagements locatifs et provisions pour coûts de remise en état associés.

(3) Cette colonne intègre à l'actif des reclassements au Brésil de la ligne « Autres différences temporelles » vers les lignes « Provisions non déductibles » et « Instruments financiers ».

(4) Au 31 décembre 2023, le montant des impôts différés actifs et dépréciations d'impôts différés actifs relatifs aux déficits reportables concerne très majoritairement le Brésil et l'Italie.

10.3 Impôts différés non activés

Le montant des impôts différés non reconnus s'élève au 31 décembre 2023 à 2 264 millions d'euros (contre 2 097 millions d'euros au 31 décembre 2022), dont 1 481 millions d'euros d'impôts différés actifs sur déficits reportables (contre 1 282 millions d'euros au 31 décembre 2022) et 784 millions d'euros d'impôts différés actifs sur différences temporelles (contre 816 millions d'euros au 31 décembre 2022).

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)	31/12/2022 retraité IFRS 3 (4)	Dotations	Reprises sans utilisation (5)	Reprises avec utilisation	Actualisation	Écarts de conversion, variations de périmètre et autres (6)	31/12/2023
Engagements vis-à-vis du personnel	537	67	(35)	(49)	36	(11)	545
Litiges	2 773	445	(333)	(238)	–	70	2 717
Litiges fiscaux	*1 773*	*102*	*(126)*	*(41)*	–	*61*	*1 770*
Litiges sociaux	*599*	*207*	*(131)*	*(142)*	–	*8*	*541*
Litiges légaux	*401*	*136*	*(76)*	*(56)*	–	*2*	*406*
Réorganisations (1)	138	216	(13)	(104)	–	0	239
Provisions liées aux activités de banque et d'assurance (2)	280	63	(22)	(46)	–	2	278
Autres (3)	251	22	(35)	(19)	–	14	233
TOTAL PROVISIONS	**3 979**	**814**	**(436)**	**(456)**	**36**	**76**	**4 012**

(1) Cf. notes 2.2 et 6.3.

(2) Les provisions liées aux activités de banque et d'assurance comprennent notamment les provisions pour risques de crédit sur engagements de prêts (hors-bilan) comptabilisées en application d'IFRS 9, ainsi que les provisions visant à couvrir les risques techniques de l'activité d'assurance. Les provisions relatives au coût estimé du sinistre engendré par l'incendie survenu en mars 2022 dans l'entrepôt logistique du district de Yang Mei à Taïwan ont été reprises avec utilisation à hauteur de (24) millions d'euros suite au versement par les compagnies d'assurance du Groupe du solde de l'indemnité (cf. note 2.1.3).

(3) Les autres provisions comprennent notamment des provisions pour coûts de remise en état/démantèlement à échéance des baux immobiliers, des engagements vis-à-vis du personnel de magasins passés en location-gérance et des provisions pour contrats onéreux.

(4) Les provisions pour risques fiscaux et sociaux ont été retraitées de manière rétrospective dans le bilan d'ouverture de Grupo BIG en contrepartie du *goodwill* en conformité avec la norme IFRS 3 (cf. notes 2.1.1.3 et 4).

(5) Les reprises sans utilisation concernent principalement le Brésil et sont relatives à des risques fiscaux et sociaux suite à prescriptions et/ou jugements favorables.

(6) Les écarts de conversion s'élèvent à 79 millions d'euros et correspondent quasi intégralement à la légère appréciation du réal brésilien sur la période. Les autres flux correspondent principalement au reclassement de la provision engagements vis-à-vis du personnel vers les autres provisions pour (11) millions d'euros suite au passage de magasins intégrés en location-gérance en France en 2023.

Les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procédures précontentieuses ou contentieuses dans le cours normal de leurs activités. Par ailleurs, celles-ci font également l'objet de contrôles fiscaux dont certains peuvent donner lieu à redressement. Les principaux litiges sont décrits ci-dessous. Dans chaque cas, le risque est évalué par la Direction du Groupe et ses conseils.

Au 31 décembre 2023, le montant des provisions enregistrées par le Groupe au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels il est impliqué s'élève à 2,72 milliards d'euros, à comparer à 2,77 milliards d'euros au 31 décembre 2022 retraité IFRS 3. 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 huit pays intégrés, le Groupe est confronté à des litiges de tous ordres et notamment fiscaux, sociaux ou commerciaux.

11.2.1 Litiges fiscaux (y compris ceux liés à l'impôt sur les sociétés classés en dettes fiscales)

Certaines sociétés du Groupe ont fait ou font l'objet de contrôles par les autorités fiscales des pays dans lesquels elles sont enregistrées.

Au Brésil, Carrefour est exposé à des risques fiscaux, qui portent notamment sur la taxe sur la distribution des biens et services (ICMS) et les crédits d'impôt enregistrés à ce titre (détermination des montants et documentation de ceux-ci), ainsi que sur les contributions fédérales relatives au programme d'intégration sociale et au financement de la sécurité sociale (PIS-COFINS). Le Groupe conteste le bien-fondé de la plupart des chefs de redressement et notamment la constitutionnalité de certaines dispositions législatives en vertu desquelles ces redressements ont été notifiés. L'estimation du niveau de risque relatif à chaque litige est revue régulièrement en concertation avec les conseils du groupe Carrefour Brésil et une provision est comptabilisée en conséquence. Au 31 décembre 2023, la provision correspondante s'élève à 1 653 millions d'euros (contre 1 651 millions d'euros au 31 décembre 2022 retraité IFRS 3) 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 444 millions d'euros (393 millions d'euros au 31 décembre 2022).

11.2.2 Litiges sociaux

De par sa taille, le Groupe est confronté de manière permanente à des litiges avec des salariés ou d'anciens salariés.

Par ailleurs, Carrefour peut rencontrer, de manière plus exceptionnelle, des situations de litige impliquant un nombre élevé de salariés ou anciens salariés. Au Brésil, le Groupe est en procès avec de nombreux anciens salariés qui lui réclament notamment le paiement d'heures supplémentaires qui n'auraient pas été payées.

11.2.3 Litiges administratifs et commerciaux

Le Groupe fait l'objet de contrôles réguliers à l'initiative des différentes autorités administratives en charge du droit de la concurrence, du droit de la consommation ou de toute autre activité réglementée. À l'instar de toute entreprise, des litiges peuvent également apparaître entre le Groupe et ses co-contractants, notamment ses franchisés, prestataires ou fournisseurs.

11.3 Passifs éventuels

Le Groupe n'a connaissance d'aucun passif éventuel risquant d'affecter significativement et avec une probabilité sérieuse, les résultats, la situation financière, le patrimoine ou l'activité du Groupe.

Au Brésil, compte tenu de la complexité de la législation fiscale, en particulier pour les sociétés de distribution, le Groupe est exposé à des risques fiscaux pour lesquels une sortie de trésorerie est jugée non probable par le Groupe et ses conseils, représentant une exposition totale de 2,1 milliards d'euros au 31 décembre 2023 (hausse de 0,4 milliard d'euros environ par rapport au 31 décembre 2022, notamment liée à l'extension à de nouveaux exercices de redressements notifiés sur des exercices antérieurs et à la légère appréciation du réal). Le principal risque fiscal concerne la déductibilité de l'amortissement fiscal du *goodwill* reconnu lors de l'acquisition d'Atacadão en 2007 pour un montant total de 616 millions d'euros (frais compris) au 31 décembre 2023. À ce jour, la sortie de ressource est toujours considérée comme non probable par le Groupe.

Les enquêtes ouvertes depuis 2018 par l'Autorité de la concurrence française sur les rapprochements à l'achat dans le secteur de la grande distribution à dominante alimentaire sont toujours pendantes.

À l'instar d'une centaine d'entreprises et d'une quinzaine d'associations professionnelles (dont la Fédération du Commerce et de la Distribution), plusieurs filiales françaises de Carrefour SA avaient reçu, le 5 octobre 2021 dans le cadre d'une procédure simplifiée, une notification de griefs de la part de l'Autorité de la concurrence aux termes de laquelle il leur était reproché de s'être coordonnées, entre février 2012 et septembre 2015, pour mettre en place une stratégie collective visant à :

(i) s'abstenir de toute communication relative à l'absence de Bisphénol A (BPA) dans les contenants métalliques afin d'éviter qu'une entreprise puisse en tirer un avantage concurrentiel et,

(ii) harmoniser les dates de commercialisation des contenants sans BPA et de l'arrêt de la commercialisation des contenants avec BPA.

Le 29 décembre 2023, la Fédération du Commerce et de la Distribution, Carrefour SA et ses filiales ont été mises hors de cause.

Le 1er octobre 2019, Carrefour Argentine (INC SA) et son ancien président ont été mis en cause pour complicité d'intermédiation financière non autorisée, les faits incriminés étant intervenus entre 2012 et 2015 dans un contexte d'hyperinflation. Le 5 décembre 2022, INC SA et son ancien Président ont été mis hors de cause, laquelle décision a fait l'objet d'un appel formé par la banque centrale d'Argentine le 13 décembre 2022. INC SA et son ancien président ont été définitivement mis hors de cause par arrêt – définitif – en date du 1er septembre 2023.

En août 2019, Atacadão SA a fait état de l'existence de deux procédures pénales ouvertes par le bureau du procureur de l'État de São Paulo (GEDEC) à l'encontre d'agents publics et d'employés de la société, relatives aux conditions de renouvellement des licences d'exploitation du siège social d'Atacadão et de deux magasins. Atacadão SA n'étant pas impliquée dans ces procédures pénales, la municipalité de São Paulo a ouvert deux procédures administratives à son encontre le 27 juin 2020 et le 25 mai 2021. Par décision du 14 mars 2023, la municipalité de São Paulo a écarté la responsabilité d'Atacadão SA et mis un terme à la procédure initiée le 27 juin 2020. Cette dernière est terminée depuis le 12 avril 2023.

NOTE 12 EFFECTIFS, RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DU PERSONNEL

Principes comptables

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme (congés payés, congés maladie, participation aux bénéfices), d'avantages postérieurs à l'emploi à cotisations/prestations définies (indemnité de fin de carrière, prestations de retraite…) et d'autres avantages à long terme (médaille du travail, prime d'ancienneté…).

Ces avantages sont comptabilisés selon les dispositions de la norme IAS 19 – *Avantages du personnel*. Les avantages à court terme (avantages payables dans les douze mois suivant la fin de la période pendant laquelle les salariés ont rendu les services correspondants) sont comptabilisés dans les dettes courantes (« Autres passifs courants ») et enregistrés en charges sur l'exercice lorsque le service est rendu par le salarié (cf. note 6.2.2). Les avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme sont évalués et comptabilisés selon les modalités exposées en note 12.1.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place deux modalités de rémunération au moyen d'actions et de produits dérivés d'actions en faveur de ses dirigeants et de certains de ses salariés : des plans d'options d'achat d'actions et des plans d'attribution d'actions gratuites. Ces plans entrent dans le périmètre d'application de la norme IFRS 2 – *Paiement fondé sur des actions* et sont comptabilisés selon les modalités décrites en note 12.2.

12.1 Engagements de retraite et avantages assimilés

Principes comptables

Les avantages postérieurs à l'emploi sont les avantages du personnel payables après la cessation de l'emploi. Le Groupe accorde des avantages postérieurs à l'emploi dans le cadre de régimes à cotisations définies et de régimes à prestations définies.

RÉGIMES À COTISATIONS DÉFINIES

Les régimes à cotisations définies se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser aux salariés les montants qui leur sont dus (régime vieillesse de base de la sécurité sociale en France, régimes complémentaires de retraite, fonds de pension à cotisations définies).

Ces cotisations sont comptabilisées en charge quand elles sont dues.

RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES ET AVANTAGES À LONG TERME

Le groupe Carrefour provisionne les différents avantages à prestations définies conditionnés par l'accumulation d'années de service au sein du Groupe.

L'obligation du Groupe au titre de ces avantages est calculée annuellement selon la méthode des unités de crédits projetées en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que l'augmentation des salaires, l'âge de départ, la mortalité, la rotation du personnel et le taux d'actualisation.

Le taux d'actualisation est déterminé à la date de clôture par référence aux taux des obligations d'entreprises de première catégorie ayant une date d'échéance proche de celle des engagements du Groupe. Les calculs sont effectués par un actuaire qualifié.

La provision comptabilisée au titre des régimes à prestations définies est égale à la valeur actualisée de l'obligation diminuée, le cas échéant, de la juste valeur des actifs versés dans des fonds affectés à leur financement. La charge comptabilisée au compte de résultat comprend :

- le coût des services rendus au cours de l'exercice, le coût des services passés ainsi que les éventuels effets de toute modification ou liquidation de régime, qui sont comptabilisés en résultat opérationnel ;
- la charge nette d'intérêts sur les obligations et les actifs de couverture comptabilisée en résultat financier.

Les réévaluations du passif net (écarts actuariels, rendement des actifs du régime et, le cas échéant, variation de l'effet du plafonnement de l'actif) sont comptabilisées immédiatement en « Autres éléments du résultat global ».

12.1.1 Description des principaux régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies du Groupe concernent essentiellement des compléments de retraites qui sont versés dans certains pays, annuellement, aux retraités anciens collaborateurs du Groupe, et des indemnités de départ à la retraite prévues par les conventions collectives qui sont versées en une seule fois au moment du départ à la retraite. Ces régimes sont présentés ci-dessous et concernent principalement la France, la Belgique et l'Italie.

Régimes en vigueur en France

En application de la loi et des conventions collectives en vigueur, le Groupe verse à chaque salarié une indemnité lors de son départ à la retraite. Cette indemnité est exprimée en nombre de mois de salaire (calculé sur la base du salaire versé au cours des 12 mois précédant le départ en retraite), dépend de l'ancienneté dans le Groupe et peut être plafonnée pour certains régimes en vigueur.

Suite à la promulgation en France le 15 avril 2023 de la loi n° 2023-270 de financement rectificative de la sécurité sociale pour 2023, la réforme des régimes de retraite a été prise en compte dans la détermination des provisions au titre des régimes à prestations définies au 31 décembre 2023 : les changements induits par cette réforme ont été analysés comme une modification de régime au sens d'IAS 19 ; ainsi l'impact a été traité comme un coût des services passés et a donc été comptabilisé en résultat opérationnel.

Par ailleurs, pour rappel, le Conseil d'administration du 20 avril 2020 a décidé de mettre en place un régime de retraite supplémentaire à prestations définies conforme aux dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale de type additif, à compter du 1er janvier 2020. Les principales caractéristiques de ce régime sont les suivantes :

- les droits annuels resteront acquis aux bénéficiaires en cas de départ de l'entreprise ;
- les droits seront calculés sur la rémunération de l'année en cours (rémunération de référence), sans qu'elle puisse excéder 60 fois le plafond annuel de la sécurité sociale ;
- l'acquisition des droits s'effectue sous réserve de conditions de performance annuelles : les critères de performance et les objectifs à atteindre seront fixés parmi ceux retenus par le Conseil d'administration pour la détermination de la part variable annuelle du mandataire social ;
- le taux annuel d'acquisition des droits à rente sera progressif en fonction de l'atteinte des critères de performance. Le cumul des pourcentages annuels appliqués pour un même bénéficiaire, tous employeurs confondus, sera plafonné à 30 %.

Le Groupe a externalisé la gestion de ce régime à une compagnie d'assurance *via* la souscription d'un dispositif de Rentes Viagères Différées avec un investissement 100 % sur un Fonds Euros.

Régimes en vigueur en Belgique

Les principaux engagements portés par le Groupe en Belgique concernent les « prépensions » et le « fonds de solidarité ».

Le système de prépension prévoit le versement d'une allocation de chômage pendant la période allant de l'âge de départ à la retraite proposé dans la convention collective à l'âge légal de départ à la retraite. Carrefour est engagé à compléter les allocations versées par l'État belge à concurrence de 95 % du dernier salaire net. La législation belge, modifiée en 2015, fixe l'âge de départ en retraite à 65 ans (sauf exceptions). L'âge d'accès au régime de prépension est quant à lui fixé à 62 ans (sauf exceptions) en vertu de la convention collective de Carrefour.

Le fonds de solidarité est un régime de retraite complémentaire d'entreprise, qui offre à ses bénéficiaires le choix, lors de leur départ en retraite, entre le versement d'un capital ou le versement d'une rente mensuelle viagère. Ce régime a été fermé en 1994 et remplacé par un régime à cotisations définies. L'engagement résiduel du Groupe ne concerne donc que les droits acquis avant cette date.

En outre, les régimes à cotisations définies faisant l'objet d'un rendement minimum légal garanti, le contexte économique a conduit le Groupe à comptabiliser une provision supplémentaire à partir de 2016.

Régimes en vigueur en Italie

Les engagements du Groupe en Italie concernent principalement les indemnités de fin de carrière légales, dites « TFR » (*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 :

2022 *(en millions d'euros)*	**France**	**Belgique**	**Italie**	**Autres pays**	**Total Groupe**
Coût des services rendus au cours de l'exercice	*44*	*18*	*0*	*1*	*63*
Coût des services passés (modifications et réductions de régime)	*(8)*	–	–	–	*(8)*
Impact des liquidations et autres	*(1)*	–	*1*	–	*(0)*
Coûts des services	**34**	**18**	**1**	**1**	**53**
Charges d'intérêts (effet de l'actualisation)	4	4	1	1	9
Produits d'intérêts sur les actifs de couverture	(0)	(2)	–	–	(2)
Autres éléments	(5)	(1)	–	(0)	(6)
CHARGES (PRODUITS) DE L'EXERCICE 2022	**33**	**19**	**1**	**2**	**55**

2023 *(en millions d'euros)*	**France**	**Belgique**	**Italie**	**Autres pays**	**Total Groupe**
Coût des services rendus au cours de l'exercice	*29*	*14*	*0*	*1*	*44*
Coût des services passés (modifications et réductions de régime) [(1)]	*(17)*	–	–	*0*	*(17)*
Impact des liquidations et autres [(2)]	*(22)*	–	*0*	–	*(22)*
Coûts des services	**(10)**	**14**	**0**	**1**	**5**
Charges d'intérêts (effet de l'actualisation)	13	13	2	1	29
Produits d'intérêts sur les actifs de couverture	(0)	(7)	–	–	(7)
Autres éléments	0	0	–	0	0
CHARGES (PRODUITS) DE L'EXERCICE 2023	**3**	**20**	**2**	**2**	**27**

(1) Cette ligne inclut un produit de (17) millions d'euros, comptabilisé en frais de personnel, correspondant à la modification des avantages accordés aux bénéficiaires, suite à la promulgation le 15 avril 2023 de la loi n° 2023-270 de financement rectificative de la sécurité sociale en France. Cette loi prévoit notamment le recul progressif de l'âge légal de départ à la retraite à compter du 1er septembre 2023 pour atteindre 64 ans en 2030.

(2) Cette ligne comprend l'impact des réductions de régime (*curtailment*) reconnu suite à la réévaluation des engagements découlant du plan de réorganisation mis en œuvre en France (cf. note 2.2) et comptabilisée en produit non courant pour 14 millions d'euros.

La charge nette de l'exercice 2023 a été comptabilisée en frais de personnel à hauteur de (19) millions d'euros et en résultat non courant pour 14 millions d'euros et en résultat financier à hauteur de (22) millions d'euros. En 2022, la charge nette de l'exercice était comptabilisée en frais de personnel à hauteur de (48) millions d'euros et en résultat financier à hauteur de (7) millions d'euros.

12.1.3 Décomposition de la provision

(en millions d'euros)	**France**	**Belgique**	**Italie**	**Autres pays**	**Total Groupe**
Obligation (DBO)	341	352	59	10	762
Juste valeur des actifs de couverture	(28)	(197)	–	–	(225)
Provision au 31/12/2022	**313**	**154**	**59**	**10**	**537**
Obligation (DBO)	353	341	58	13	765
Juste valeur des actifs de couverture	(31)	(189)	–	–	(220)
Provision au 31/12/2023	**321**	**153**	**58**	**13**	**545**

DBO : *Defined Benefits Obligations*.

12.1.4 Évolution de la provision

(en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Provision au 01/01/2022	**445**	**215**	**88**	**39**	**786**
Impact au compte de résultat	33	19	1	2	55
Prestations payées directement par l'employeur	(14)	(13)	(13)	(1)	(40)
Effet périmètre [1]	(67)	–	–	(29)	(96)
Écarts actuariels [2]	(84)	(59)	(17)	(1)	(161)
Autres	–	(7)	–	1	(6)
Provision au 31/12/2022	**313**	**154**	**59**	**10**	**537**
Impact au compte de résultat	3	20	2	2	27
Prestations payées directement par l'employeur	(16)	(11)	(10)	(1)	(37)
Effet périmètre [1]	(11)	–	–	–	(11)
Écarts actuariels [2]	32	(4)	6	2	36
Autres	–	(7)	–	(0)	(7)
Provision au 31/12/2023	**321**	**153**	**58**	**13**	**545**

(1) En 2022 et 2023, l'effet périmètre de respectivement (67) millions d'euros et (11) millions d'euros en France correspond au reclassement de la provision engagements vis-à-vis du personnel vers les autres provisions suite au passage de magasins intégrés en location-gérance.
En 2022, le montant reporté dans la colonne « Autres pays » correspondait à la provision comptabilisée par Carrefour Taïwan (activité abandonnée en 2022, cf. note 2.1.3) au 1er janvier 2022. La cession de Carrefour Taïwan est intervenue le 30 juin 2023.

(2) Cette ligne se décompose comme suit :

2022 *(en millions d'euros)*	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Gains et pertes d'expérience	(2)	0	3	(1)	0
Impact des changements d'hypothèses démographiques	3	–	(1)	0	2
Impact des changements d'hypothèses financières [1]	(84)	(75)	(19)	(1)	(179)
Écarts liés au rendement des actifs	(0)	16	–	–	16
Écarts actuariels de l'exercice 2022	**(84)**	**(59)**	**(17)**	**(1)**	**(161)**

2023 *(en millions d'euros)*	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Gains et pertes d'expérience	13	(13)	3	0	3
Impact des changements d'hypothèses démographiques	4	–	(0)	(0)	4
Impact des changements d'hypothèses financières [1]	15	9	3	2	29
Écarts liés au rendement des actifs	(0)	0	–	–	0
Écarts actuariels de l'exercice 2023	**32**	**(4)**	**6**	**2**	**36**

(1) Les taux d'actualisation de la zone Euro avaient fortement augmenté sur 2022, passant de 0,80 % à 3,80 %. Pour l'année 2023, les taux ont diminué et atteignent désormais 3,20 % en fin d'année.

12.1.5 Actifs de couverture

(en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Juste valeur au 01/01/2022	**20**	**228**	**–**	**21**	**269**
Rendement des actifs	0	2	–	–	2
Prestations payées par le fonds	(0)	(24)	–	–	(24)
Écarts actuariels Gain/(Perte)	0	(16)	–	–	(16)
Autres [1]	8	7	–	(21)	(6)
Juste valeur au 31/12/2022	**28**	**197**	**–**	**–**	**225**
Rendement des actifs	0	7	–	–	7
Prestations payées par le fonds	(2)	(23)	–	–	(25)
Écarts actuariels Gain/(Perte)	0	(0)	–	–	(0)
Autres	6	7	–	–	13
Juste valeur au 31/12/2023	**31**	**189**	**–**	**–**	**220**

(1) Les (21) millions d'euros reportés dans la colonne « Autres pays » correspondaient à la provision comptabilisée par Carrefour Taïwan (activité abandonnée en 2022, cf. note 2.1.3) au 1er janvier 2022. La cession de Carrefour Taïwan est intervenue le 30 juin 2023.

La répartition des actifs de couverture par catégorie se présente comme suit :

	31/12/2023				31/12/2022			
	Obligations	Actions	Placements monétaires	Immobilier et autres	Obligations	Actions	Placements monétaires	Immobilier et autres
France	0 %	0 %	100 %	0 %	8 %	1 %	91 %	0 %
Belgique	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %

Les actifs de couverture de type obligations et actions, qui étaient composés uniquement de titres cotés fin 2022, ont été utilisés afin de régler les prestations dues aux employés qui sont partis en retraite en 2023.

12.1.6 Hypothèses actuarielles et analyse de sensibilité

Les hypothèses utilisées pour l'évaluation des engagements relatifs aux indemnités de départ à la retraite des trois principaux pays sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	2023	2022
Âge de départ à la retraite	64-67 ans	63-67 ans
Évolution des salaires	2 % à 2,6 %	2 % à 2,6 %
Taux d'inflation	2,0 %	2,0 %
Taux d'actualisation	3,20 %	3,80 %

Le taux d'actualisation retenu pour la France, la Belgique et l'Italie s'élève à 3,20 % (3,80 % en 2022). 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 8,4 ans, 7,0 ans et 8,2 ans en 2023 (contre 9,0 ans, 6,7 ans et 8,6 ans en 2022).

Les résultats des tests de sensibilité montrent que :

- une hausse de 25 points de base du taux d'actualisation aurait eu une incidence de l'ordre de (12) millions d'euros sur le montant de la valeur actuelle de l'engagement au titre des régimes en France, en Belgique et en Italie ;
- une hausse de 25 points de base du taux d'inflation des salaires aurait eu une incidence de l'ordre de 5 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 2023 au titre des paiements en actions s'élève à (53) millions d'euros, comptabilisée en charges de personnel dans le résultat opérationnel courant, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres ((22) millions d'euros en 2022). La hausse reflète le programme d'actionnariat salarié effectué en mai 2023 (cf. note 2.6).

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 2023, les plans de performance et de présence mis en place en 2010 étant arrivés à expiration en juillet 2017.

a. Plan 2017 « Pre-IPO » Brésil

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 portaient sur un nombre maximal de 9 283 783 actions (soit 0,47 % du capital social d'Atacadão). L'acquisition des options était soumise aux conditions de présence suivantes :

- 1/3 des options étaient acquises à la date de l'introduction en Bourse de la société ;
- 1/3 des options étaient acquises au terme d'une période de 12 mois suivant la date de l'introduction en Bourse ;
- 1/3 des options étaient acquises au terme d'une période de 24 mois suivant la date de l'introduction en Bourse.

Les principales hypothèses retenues pour déterminer la juste valeur des options attribuées en 2017 sont présentées dans le tableau ci-après.

Juste valeur de l'option à la date d'octroi	**Plan 2017« Pre-IPO » Brésil**
Prix d'exercice (*en réals*)	11,7
Juste valeur de l'action estimée à la date d'octroi (*en réals*)	11,7
Volatilité (*en %*)	29,02 %
Croissance des dividendes (*en %*)	1,35 %
Taux d'intérêt sans risque (*en %*)	10,25 %
Durée de vie moyenne estimée de l'option (*en année*)	2,72
Modèle	Binomial
Juste valeur de l'option à la date d'attribution *(en réals)*	**3,73**

Les mouvements intervenus sur le plan 2017 d'options d'achat d'actions sont les suivants :

	2023	**2022**
Nombre d'options restant à lever au 1er janvier	**1 123 681**	**2 626 971**
Options attribuées sur l'exercice	–	–
Options exercées sur l'exercice	(1 100 345)	(1 503 290)
Options annulées et échues sur l'exercice	(23 336)	–
Nombre d'options restant à lever au 31 décembre	**–**	**1 123 681**

Les options étaient exerçables jusqu'au 21 mars 2023. Le prix d'exercice était de 11,7 réals.

b. Plan 2019 Regular plan Brésil

L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires d'Atacadão tenue le 26 juin 2017 a approuvé un plan d'options d'achat d'actions régulier qui prévoit l'octroi annuel d'options d'achat d'actions sous réserve des directives suivantes :

- période d'acquisition de ces options d'achat d'actions : 36 mois après chaque attribution ;
- durée maximale d'exercice des options sur actions : jusqu'à la fin de la sixième année à compter de la date du plan d'options sur actions ;
- dilution maximale des actions : 2,5 % du montant total des actions ordinaires du capital social ;
- prix d'exercice : à déterminer par le Conseil d'administration au moment de l'attribution des options sur actions, qui tiendra compte, au maximum, des 30 jours de Bourse précédant la date d'attribution des options sur actions.

Le 26 septembre 2019, le Conseil d'administration d'Atacadão a décidé de la première attribution d'options comme décrit ci-dessous :

	Plan 2019 *Regular plan* Brésil
Date d'attribution	26 septembre 2019
Nombre d'options autorisées	3 978 055
Durée contractuelle du plan	6 ans
Nombre de bénéficiaires	92
Période de levée de l'option	Du 26 septembre 2022 au 26 septembre 2025
Nombre d'options restant à lever	3 159 255
Prix d'exercice (*en réals*)	21,98

Les principales hypothèses retenues pour déterminer la juste valeur des options attribuées en 2019 sont présentées dans le tableau ci-après.

Juste valeur de l'option à la date d'octroi	Plan 2019 *Regular plan* Brésil
Prix d'exercice (*en réals*)	21,98
Juste valeur de l'action estimée à la date d'octroi (*en réals*)	21,98
Volatilité (*en %*)	27,20 %
Croissance des dividendes (*en %*)	1,09 %
Taux d'intérêt sans risque (*en %*)	5,57 %
Durée de vie moyenne estimée de l'option (*en année*)	3
Modèle	Binomial
Juste valeur de l'option à la date d'attribution *(en réals)*	**5,20**

Le nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2023 au titre du plan 2019 d'options d'achat d'actions s'élève à 3 159 255.

12.2.2 Plans d'attribution gratuite d'actions

a. Plans d'attribution gratuite d'actions Carrefour SA

Concernant le plan 2020 d'attribution gratuite d'actions arrivé à échéance le 27 février 2023, la performance atteinte par le groupe Carrefour s'est élevée à 100 %. Ainsi, 2 046 409 actions ont été livrées aux bénéficiaires dans les conditions du règlement y afférent.

Par ailleurs, 6 400 actions ont également été livrées à des héritiers de salariés au titre des plans de performance en cours 2021 et 2022.

Le 17 février 2021, le Conseil d'administration de Carrefour SA a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de la 25e résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 14 juin 2019, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal de 3 000 000 actions (soit 0,37 % du capital social en date du 17 février 2021), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du *Free Cash Flow Net* pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

Les principales caractéristiques du plan 2021 d'attribution gratuite d'actions sont présentées dans le tableau ci-après.

	Plan 2021 Performance
Date d'Assemblée Générale	14 juin 2019
Date d'attribution (1)	17 février 2021
Date d'acquisition (2)	17 février 2024
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	3 000 000
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	691
Juste valeur d'une action (*en euros*) (3)	11,85

(1) Date de décision de l'attribution par le Conseil d'administration.
(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.
(3) La juste valeur d'une action est déterminée par rapport à un cours de référence ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus sur l'exercice relatifs au plan 2021 d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2023	2022
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1er janvier	**2 662 800**	**2 927 600**
Actions attribuées sur l'exercice	–	–
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice (1)	(3 200)	(4 100)
Actions annulées sur l'exercice	(233 500)	(260 700)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	**2 426 100**	**2 662 800**

(1) Correspond uniquement à des actions livrées à des héritiers de salariés.

Concernant le plan 2021 d'attribution gratuite d'actions arrivé à échéance le 17 février 2024, la performance atteinte par le groupe Carrefour s'est élevée à 100 %. Ainsi, 2 411 400 actions ont été livrées aux bénéficiaires dans les conditions du règlement y afférent.

Le 16 février 2022, le Conseil d'administration de Carrefour SA a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de la 29e résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 mai 2021, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal de 3 104 000 actions (soit 0,40 % du capital social en date du 16 février 2022), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du *Free Cash Flow Net* pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

Les principales caractéristiques du plan 2022 d'attribution gratuite d'actions sont présentées dans le tableau ci-après.

	Plan 2022 Performance
Date d'Assemblée Générale	21 mai 2021
Date d'attribution (1)	16 février 2022
Date d'acquisition (2)	16 février 2025
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	3 104 000
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	809
Juste valeur d'une action *(en euros)* (3)	14,21

(1) Date de décision de l'attribution par le Conseil d'administration.
(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.
(3) La juste valeur d'une action est déterminée par rapport à un cours de référence ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus sur l'exercice relatifs au plan 2022 d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2023	2022
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1er janvier	**2 947 945**	**–**
Actions attribuées sur l'exercice	–	3 104 000
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice (1)	(3 200)	–
Actions annulées sur l'exercice	(218 375)	(156 055)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	**2 726 370**	**2 947 945**

(1) Correspond uniquement à des actions livrées à des héritiers de salariés.

Le 14 février 2023, le Conseil d'administration de Carrefour SA a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de la 29e résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 mai 2021, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal de 2 833 260 actions (soit 0,38 % du capital social en date du 14 février 2023), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du *Free Cash Flow Net* pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) et ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

Les principales caractéristiques du plan 2023 d'attribution gratuite d'actions sont présentées dans le tableau ci-après.

	Plan 2023 Performance
Date d'Assemblée Générale	21 mai 2021
Date d'attribution (1)	14 février 2023
Date d'acquisition (2)	14 février 2026
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	2 833 260
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	680
Juste valeur d'une action (*en euros*) (3)	13,23

(1) Date de décision de l'attribution par le Conseil d'administration.
(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.
(3) La juste valeur d'une action est déterminée par rapport à un cours de référence ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus sur l'exercice relatifs au plan 2023 d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2023
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1er janvier	–
Actions attribuées sur l'exercice	2 833 260
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	–
Actions annulées sur l'exercice	(67 460)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	**2 765 800**

b. Plans d'attribution gratuite d'actions Atacadão

Le plan 2020 d'attribution gratuite d'action Atacadão est arrivé à échéance le 10 novembre 2023. Ainsi, 529 780 actions ont été livrées aux bénéficiaires dans les conditions du règlement y afférent.

Le 25 août 2021, le Conseil d'administration d'Atacadão a décidé de procéder à l'attribution gratuite d'actions Atacadão existantes ou à émettre. Ce plan a été approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires d'Atacadão tenue le 14 avril 2020.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de cinq conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance financière (le résultat opérationnel courant pour 20 % et le *Free Cash Flow Net* pour 20 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière d'Atacadão par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 20 %) ;
- une condition liée à la transformation numérique de l'Entreprise (pour 20 %) ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 20 %).

Les principales caractéristiques du plan 2021 d'attribution gratuite d'actions sont présentées dans le tableau ci-après.

	Plan 2021 « *Regular plan* » Brésil
Date d'Assemblée Générale	14 avril 2020
Date d'attribution (1)	25 août 2021
Date d'acquisition (2)	25 août 2024
Nombre total d'actions approuvées à la date d'attribution	1 832 230
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	124
Juste valeur d'une action (*en réals*) (3)	14,56

(1) Date de décision de l'attribution par le Conseil d'administration.
(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.
(3) La juste valeur d'une action est déterminée par rapport à un cours de référence ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus sur l'exercice relatifs au « *Regular plan* » Brésil 2021 d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2023	**2022**
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1er janvier	**1 523 235**	**1 523 235**
Actions attribuées sur l'exercice	–	–
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	–	–
Actions annulées sur l'exercice	(201 408)	–
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	**1 321 827**	**1 523 235**

Le 5 mai 2022, le Conseil d'administration d'Atacadão a décidé de procéder à l'attribution gratuite d'actions Atacadão existantes ou à émettre. Ce plan a été approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires d'Atacadão tenue le 14 avril 2020.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de cinq conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance financière (le résultat opérationnel courant pour 20 % et le *Free Cash Flow Net* pour 20 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière d'Atacadão par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 20 %) ;
- une condition liée à la transformation numérique de l'Entreprise (pour 20 %) ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 20 %).

Les principales caractéristiques du plan 2022 d'attribution gratuite d'actions sont présentées dans le tableau ci-après.

	Plan 2022 « *Regular plan* » Brésil
Date d'Assemblée Générale	14 avril 2020
Date d'attribution (1)	5 mai 2022
Date d'acquisition (2)	5 mai 2025
Nombre total d'actions approuvées à la date d'attribution	1 998 935
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	125
Juste valeur d'une action (*en réals*) (3)	13,10

(1) Date de décision de l'attribution par le Conseil d'administration.
(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.
(3) La juste valeur d'une action est déterminée par rapport à un cours de référence ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus sur l'exercice relatifs au « *Regular plan* » Brésil 2022 d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2023	2022
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1er janvier	**1 998 935**	**–**
Actions attribuées sur l'exercice	–	1 998 935
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	–	–
Actions annulées sur l'exercice	(235 300)	–
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	**1 763 635**	**1 998 935**

Le 1er juin 2023, le Conseil d'administration d'Atacadão a décidé de procéder à l'attribution gratuite d'actions Atacadão existantes ou à émettre. Ce plan a été approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires d'Atacadão tenue le 14 avril 2020.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance financière (le résultat opérationnel courant pour 25 % et le *Free Cash Flow Net* pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière d'Atacadão par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

Les principales caractéristiques du plan 2023 d'attribution gratuite d'actions sont présentées dans le tableau ci-après.

	Plan 2023 « *Regular plan* » Brésil
Date d'Assemblée Générale	14 avril 2020
Date d'attribution (1)	1 juin 2023
Date d'acquisition (2)	1 juin 2026
Nombre total d'actions approuvées à la date d'attribution	2 063 975
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	117
Juste valeur d'une action (*en réals*) (3)	14,38

(1) Date de décision de l'attribution par le Conseil d'administration.
(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.
(3) La juste valeur d'une action est déterminée par rapport à un cours de référence ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus sur l'exercice relatifs au « *Regular plan* » Brésil 2023 d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2023
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1er janvier	**–**
Actions attribuées sur l'exercice	2 063 975
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	–
Actions annulées sur l'exercice	(32 525)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	**2 031 450**

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)	2023	2022
Rémunération fixe au titre de l'exercice	8,2	8,6
Rémunération variable relative à l'année précédente	8,3	8,1
Avantages en nature logement et véhicule	0,7	0,6
Rémunération totale versée	**17,2**	**17,4**
Charges patronales	6,8	6,2
Indemnités de fin de mandat	–	–

Les autres avantages accordés sont les suivants :

- régime de retraite supplémentaire décrit en note 12.1 ;
- droits à actions gratuites : les dirigeants présents au 31 décembre 2023 disposaient de 2 445 737 droits à actions de performance, tous plans confondus (2 402 879 actions à fin 2022), dont les conditions d'acquisition sont détaillées au paragraphe 12.2.2.

La rémunération versée en 2023 aux membres du Conseil d'administration à raison de leurs mandats s'élève à 1,1 million d'euros (1,1 million d'euros en 2022).

12.4 Effectifs

	2023	2022
Directeurs seniors	469	361
Directeurs	1 667	1 710
Cadres	27 012	25 478
Employés	281 144	283 052
Effectif moyen du Groupe	**310 292**	**310 601**
EFFECTIF FIN DE PÉRIODE DU GROUPE	**305 309**	**334 640**

Les effectifs du Groupe n'incluent pas ceux de Carrefour Taïwan en 2023 et en 2022. Les effectifs moyens du Groupe incluent par ailleurs 12 mois de Grupo BIG pour 2023 et 7 mois pour 2022 (cf. note 2.1.1.3).

NOTE 13 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

13.1 Gestion du capital

Les capitaux propres de la société mère, Carrefour SA, doivent être suffisants pour être en conformité avec les dispositions du Code de commerce.

Le Groupe détient un certain nombre de participations dans des entreprises ayant une activité financière (banques, compagnies d'assurance). Les capitaux propres de ces filiales doivent être suffisants pour satisfaire aux impératifs de solvabilité et aux limites prescrites par les autorités de tutelle des pays dans lesquels elles opèrent.

La gestion des capitaux employés du Groupe (capitaux propres et dette financière) a pour objectif :

- d'assurer la continuité de son exploitation en maintenant notamment des réserves de liquidité élevées ;
- d'optimiser la rentabilité du capital investi par les actionnaires ;
- de maintenir une structure capitaux propres/dette financière adéquate dans le but de minimiser le coût du capital employé et de préserver une notation du crédit par les agences de notation suffisante pour sécuriser l'accès à un large éventail de ressources et produits de dettes.

Par ailleurs, pour maintenir ou ajuster la structure des capitaux employés, le Groupe peut être amené à souscrire de nouvelles dettes ou rembourser celles existantes, ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires, effectuer un remboursement en capital aux actionnaires, émettre de nouvelles actions, racheter des actions existantes ou céder des actifs afin de réduire l'endettement.

13.2 Capital social et actions propres

13.2.1 Capital social

Au 31 décembre 2023, le capital social était composé de 708 790 816 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2,5 euros. Toutes les actions émises ont été libérées entièrement.

(en milliers d'actions)	2023	*Dont auto-détenues*	2022
Émises au 1er janvier	**742 157**	***11 545***	**775 896**
Émission contre de la trésorerie (1)	4 714	–	–
Utilisation dans le cadre de plans d'attribution gratuite d'actions (2)	–	*(2 053)*	–
Programme de rachat d'actions (3)	–	*46 198*	–
Annulation de titres (3)	(38 080)	*(38 080)*	(33 738)
Émises au 31 décembre	**708 791**	***17 610***	**742 157**

(1) Cf. note 2.6.
(2) Cf. note 12.2.2.a.
(3) Cf. note 2.5.

13.2.2 Actions propres

Principes comptables

Les titres d'autocontrôle sont inscrits pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres consolidés. Les résultats de cession éventuelle d'actions d'autocontrôle (ainsi que les effets d'impôts correspondants) sont directement imputés en capitaux propres et ne contribuent pas au résultat net de l'exercice.

Au 31 décembre 2023, le Groupe contrôle 17 609 525 de ses propres actions.

Les actions propres comprennent les actions affectées à la couverture des plans d'attribution gratuite d'actions.

Tous les droits relatifs à ces actions sont suspendus jusqu'à ce que ces actions soient remises en circulation.

13.3 Dividendes

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 26 mai 2023, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2022 à 0,56 euro par action, à verser intégralement en numéraire.

Le 8 juin 2023 a eu lieu le versement du dividende global pour un montant de 405 millions d'euros.

13.4 Autres éléments du résultat global

Part du Groupe	2023			2022		
(en millions d'euros)	**Brut**	**Impôt**	**Net**	**Brut**	**Impôt**	**Net**
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie [1]	(111)	29	(82)	129	(26)	103
Variation des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global [2]	(31)	(1)	(32)	(13)	3	(9)
Variation de change sur les prêts intragroupe qualifiés d'investissements nets à l'étranger, après couverture [3]	(7)	2	(6)	(15)	4	(11)
Variation des écarts de conversion [4]	(48)	–	(48)	258	–	258
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat	**(198)**	**30**	**(168)**	**359**	**(19)**	**340**
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies [5]	(36)	7	(28)	163	(36)	127
Variation des instruments de capitaux propres à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	0	(0)	0	0	(0)	0
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat	**(36)**	**7**	**(28)**	**163**	**(36)**	**127**
TOTAL – PART DU GROUPE	**(233)**	**37**	**(196)**	**522**	**(55)**	**467**

Participations ne donnant pas le contrôle	2023			2022		
(en millions d'euros)	**Brut**	**Impôt**	**Net**	**Brut**	**Impôt**	**Net**
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	(15)	4	(11)	16	(5)	11
Variation des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	4	(1)	3	(13)	3	(9)
Variation des écarts de conversion [4]	58	–	58	122	–	122
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat	**46**	**3**	**49**	**125**	**(1)**	**124**
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies [5]	(0)	0	(0)	5	(1)	4
Variation des instruments de capitaux propres à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	0	(0)	0	0	(0)	0
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat	**(0)**	**0**	**(0)**	**5**	**(1)**	**4**
TOTAL – PART ATTRIBUABLE AUX PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	**46**	**3**	**49**	**130**	**(2)**	**128**

(1) Le swap de change, mis en place par le Groupe en 2022 et qualifié d'instrument de couverture de flux de trésorerie afin de couvrir le risque d'évolution défavorable du dollar taïwanais à hauteur du montant de la part Groupe de la valorisation de Carrefour Taïwan, a été soldé au moment de la cession de cette dernière pour un montant de (46) millions d'euros net d'impôt (cf. note 2.1.3). Dans une moindre mesure, ce poste inclut également des swaps en Espagne et en France afin de couvrir le risque d'évolution défavorable du prix de l'énergie, respectivement d'électricité et du biométhane (cf. note 14.7.6).

(2) Au 31 décembre 2023, la variation de juste valeur des titres de la société Flink s'élève à (35) millions d'euros (cf. note 2.1 des comptes consolidés au 31 décembre 2022).

(3) En 2023 et en 2022, Carrefour Finance a octroyé des prêts RCF (*Revolving Credit Facilities*) intragroupe à la filiale brésilienne Atacadão à hauteur de 2,3 milliards de réals et 5,9 milliards de réals respectivement. Ces prêts ont été qualifiés en *Net Investment* et les instruments dérivés pris pour couvrir une partie de ces prêts ont été qualifiés en *Net Investment Hedge* (cf. note 2.3).

(4) Pour la part du Groupe, la variation des écarts de conversion au cours de l'exercice 2023 reflète essentiellement la dépréciation majeure du peso argentin ainsi que le reversement des écarts de conversion créditeurs comptabilisés par Carrefour Taïwan pour un montant de (52) millions d'euros, partiellement compensés par l'appréciation du réal brésilien et du zloty polonais.

Pour la part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle, la variation 2023 reflète la légère appréciation du réal brésilien.

La variation 2022 s'expliquait principalement par l'appréciation significative du réal brésilien par rapport au 31 décembre 2021.

(5) La réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies comptabilisée en 2023 reflète la baisse des taux d'actualisation de la zone Euro de 3,80 % fin décembre 2022 à 3,20 % fin décembre 2023. En 2022, ces taux avaient fortement augmenté, passant de 0,80 % fin décembre 2021 à 3,80 % fin décembre 2022.

13.5 Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle

Les participations ne donnant pas le contrôle comprennent principalement les participations suivantes :

- participations dans le sous-groupe constitué par Carrefour Banque SA et ses filiales (compris dans le secteur opérationnel « France »), détenu à hauteur de 60 % par le Groupe ;
- participations dans le sous-groupe Grupo Carrefour Brasil, constitué par Atacadão SA et ses filiales (compris dans le secteur opérationnel « Amérique latine »), qui regroupe l'ensemble des activités de Carrefour au Brésil, et qui est détenu à hauteur de 68 % par le Groupe.

Les principales informations issues des états financiers consolidés de ces sous-groupes figurent ci-dessous.

SOUS-GROUPE CARREFOUR BANQUE

Compte de résultat *(en millions d'euros)*	**2023**	**2022**
Revenu (Produit Net Bancaire)	167	184
Résultat Net	(32)	33

État de la situation financière *(en millions d'euros)*	**31/12/2023**	**31/12/2022**
Total Actif	3 672	3 502
Total Passif hors capitaux propres	3 168	2 952
Dividendes versés aux minoritaires	–	6

SOUS-GROUPE GRUPO CARREFOUR BRASIL

Compte de résultat *(en millions d'euros)*	**2023**	**2022**
Revenus totaux	20 354	19 030
Résultat Net	(118)	370
Dont :		
■ *part du groupe Carrefour*	*(147)*	*322*
■ *intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle*	*29*	*48*

État de la situation financière *(en millions d'euros)*	**31/12/2023**	**31/12/2022 retraité IFRS 3**
Actifs non courants	8 994	8 853
Actifs courants	8 344	7 729
Passifs non courants hors capitaux propres	4 581	4 280
Passifs courants	8 865	8 392
Dividendes versés aux minoritaires	23	12

Carrefour SA détenant 68 % d'Atacadão SA, la répartition du résultat net est différente au niveau des comptes consolidés du groupe Carrefour :

- le résultat net 2023 de (118) millions d'euros se répartit en (99) millions d'euros pour la part Groupe et en (19) millions d'euros pour la part des intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle.
- le résultat net 2022 de 370 millions d'euros se répartissait en 223 millions d'euros pour la part Groupe et en 146 millions d'euros pour la part des intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle.

Les participations ne donnant pas le contrôle dans d'autres filiales ne sont individuellement pas significatives.

13.6 Résultat par action (part du Groupe)

Principes comptables

En application de la norme IAS 33 – *Résultat par action*, le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la Société par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période. Les actions d'autocontrôle ne sont pas considérées comme des actions en circulation et viennent donc minorer le nombre d'actions prises en compte pour le calcul du résultat net par action. Les actions dont l'émission est conditionnelle ne sont traitées comme étant en circulation que lorsque toutes les conditions nécessaires sont remplies.

Le résultat par action dilué est déterminé en ajustant, le cas échéant, le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation des effets de tous les instruments potentiellement dilutifs. Pour le Groupe, les seuls instruments potentiellement dilutifs sont les options d'achat d'actions et les actions gratuites attribuées qui sont présentées en note 12.2. Leur effet dilutif est calculé selon la méthode dite du rachat d'actions prévue par la norme IAS 33, selon laquelle les fonds qui seront recueillis lors de l'exercice des options sont affectés en priorité aux achats d'actions au prix de marché (cours de Bourse moyen de la période). En application de cette méthode, les options d'achat d'actions sont considérées comme potentiellement dilutives si elles sont « dans la monnaie » (le prix d'exercice considéré incluant la juste valeur des services rendus déterminée selon IFRS 2 – *Paiement fondé sur des actions*).

Résultat net par action avant dilution	**2023**	**2022**
Résultat net des activités poursuivies	930	1 368
Résultat net des activités abandonnées	729	(21)
Résultat net total *(en millions d'euros)*	**1 659**	**1 348**
Nombre d'actions moyen pondéré [1]	714 170 185	741 377 552
Résultat net des activités poursuivies par action *(en euros)*	**1,30**	**1,85**
Résultat net des activités abandonnées par action *(en euros)*	**1,02**	**(0,03)**
Résultat net total par action *(en euros)*	**2,32**	**1,82**

(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 2023 a été ajusté afin de prendre en compte les rachats d'actions intervenus au cours de l'exercice (cf. note 2.5).

Résultat net par action après dilution	**2023**	**2022**
Résultat net des activités poursuivies	930	1 368
Résultat net des activités abandonnées	729	(21)
Résultat net total *(en millions d'euros)*	**1 659**	**1 348**
Nombre d'actions moyen pondéré, avant dilution	714 170 185	741 377 552
Actions dilutives	5 055 485	5 245 147
Plans d'actions gratuites	*5 055 485*	*5 245 147*
Nombre d'actions retraité, après dilution éventuelle	**719 225 670**	**746 622 699**
Résultat net des activités poursuivies par action *(en euros)*	**1,29**	**1,83**
Résultat net des activités abandonnées par action *(en euros)*	**1,01**	**(0,03)**
Résultat net total par action *(en euros)*	**2,31**	**1,80**

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 (JVOCI)

Il s'agit d'instruments de dette dont les flux de trésorerie contractuels sont uniquement constitués de paiements représentatifs du principal et des intérêts sur ce principal et dont le modèle de gestion consiste à détenir l'instrument à la fois dans le but d'en collecter les flux de trésorerie contractuels et de vendre les actifs sous-jacents. Ils sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global au poste « variation des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global » jusqu'à la cession des actifs sous-jacents où elles sont transférées en résultat.

Cette catégorie comprend également les investissements dans des instruments de capitaux propres (actions, principalement) sur option irrévocable. Dans ce cas, lors de la cession des titres, les gains ou pertes latents précédemment comptabilisés en capitaux propres (autres éléments du résultat global) ne seront pas reclassés en résultat ; seuls les dividendes sont comptabilisés en résultat.

Sont notamment classés dans cette catégorie les titres de participation non consolidés pour lesquels l'option de comptabilisation en JVOCI a été retenue (choix généralement retenu par le Groupe).

La juste valeur correspond pour les titres cotés à un prix de marché. Pour les titres non cotés, elle est déterminée prioritairement par référence à des transactions récentes ou par des techniques de valorisation qui intègrent des données de marché fiables et observables. Cependant, en l'absence de données de marché observables sur des entreprises comparables, la juste valeur des titres non cotés est le plus souvent évaluée sur la base des projections de flux de trésorerie actualisés ou de l'actif net comptable réévalué, déterminés à partir de paramètres internes (niveau 3 de la hiérarchie de juste valeur).

(iii) Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net (JVPL)

Sont classés dans cette catégorie tous les instruments de dette qui ne sont pas éligibles à un classement dans la catégorie des actifs financiers évalués au coût amorti ou dans la catégorie des actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global, ainsi que les investissements dans des instruments de capitaux propres de type action pour lesquels l'option de comptabilisation à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global n'a pas été retenue.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat financier.

Dépréciation

Les créances commerciales et autres actifs financiers courants (autres que les encours clients des sociétés financières) évalués au coût amorti sont dépréciés à hauteur des pertes de crédit attendues en cas de défaut de paiement sur la durée de vie totale de la créance, en application de la méthode simplifiée autorisée par la norme IFRS 9. La dépréciation est déterminée à partir d'une matrice de provisionnement, appliquée aux créances échues et non encore échues (taux de dépréciation fonction de la durée d'impayé, déterminés par pays et pour chaque nature de créances homogènes).

Pour les encours clients des sociétés financières et les autres actifs financiers non courants évalués au coût amorti, la dépréciation est déterminée en application de la méthode générale prévue par IFRS 9 et correspondra :

- lors de la comptabilisation initiale de l'actif, aux pertes attendues sur les 12 prochains mois ;
- lorsque le risque de crédit se dégrade, aux pertes attendues en cas de défaut sur la vie totale de l'actif.

La méthodologie appliquée aux encours clients des sociétés financières est précisée en note 6.5.1.

Typologie des actifs financiers non dérivés détenus par le Groupe

Les principaux actifs financiers non dérivés détenus par le Groupe sont les suivants :

- Actifs financiers non courants : cette ligne du bilan comprend principalement les dépôts et cautionnements, les placements des sociétés d'assurance (constitués principalement d'obligations et autres titres de créance) et des autres sociétés financières du Groupe, ainsi que les titres de participation non consolidés ;
- Créances commerciales ;
- Encours clients des sociétés financières (cf. note 6.5.1) ;
- Autres actifs financiers courants : ils se composent principalement de titres de créance détenus par les sociétés financières, évalués à la juste valeur, et des dépôts à moins d'un an.

PASSIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS

Les passifs financiers non dérivés sont comptabilisés initialement à la juste valeur ajustée des frais de transaction et primes directement imputables à leur émission. Après la comptabilisation initiale, ces passifs financiers sont évalués au coût amorti.

Typologie des passifs financiers non dérivés détenus par le Groupe

Les principaux passifs financiers non dérivés sont les suivants :

- Dettes financières : les postes « Dettes financières – part à plus d'un an » et « Dettes financières – part à moins d'un an » se composent des emprunts obligataires émis par le Groupe, des autres emprunts et concours bancaires, ainsi que, le cas échéant, des dettes financières relatives aux créances titrisées pour lesquelles le Groupe supporte le risque de crédit ;
- Engagements locatifs : ils correspondent à l'application de la norme IFRS 16 à partir du 1er janvier 2019 et comprennent également les passifs relatifs à des contrats de location-financement comptabilisés au 31 décembre 2018 selon la norme IAS 17 et reclassés en engagements locatifs ;
- Fournisseurs et autres créditeurs ;
- Refinancement des encours clients des sociétés financières (cf. note 6.5.2) ;
- Autres passifs : les autres passifs, classés au sein des passifs courants, comprennent l'ensemble des autres dettes liées à l'exploitation (dettes sociales et fournisseurs d'immobilisations principalement) et les dettes diverses.

INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Le Groupe détient des instruments financiers dérivés afin de couvrir son exposition aux risques auxquels il est confronté dans le cadre de ses activités, principalement le risque de taux d'intérêt et le risque de change. Le Groupe peut aussi être amené à se couvrir contre les risques de variations du cours de certaines matières premières comme l'électricité, le gaz naturel, ou exceptionnellement le pétrole.

Les dérivés sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Les variations ultérieures de juste valeur sont comptabilisées selon les modalités décrites ci-dessous.

(i) Instruments dérivés désignés comme instruments de couverture

La comptabilité de couverture est applicable si et seulement si les conditions suivantes sont réunies :

- les instruments de couverture et les éléments couverts constituant la relation de couverture sont éligibles à la comptabilité de couverture ;
- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès la date de mise en place de l'instrument et l'efficacité de la relation de couverture est démontrée (test qualitatif et prospectif) ;
- une désignation formelle et une documentation structurée de la relation de couverture ainsi que l'objectif et la stratégie de mise en place de la couverture sont formellement établis au démarrage de la relation de couverture.

Carrefour applique trois types de comptabilité de couverture : la couverture de flux de trésorerie, la couverture de juste valeur et la couverture d'investissement net dans une activité à l'étranger.

Couverture de flux de trésorerie

Lorsque l'instrument est qualifié d'instrument de couverture de flux futurs, les variations de juste valeur correspondant à la partie efficace sont comptabilisées en autres éléments du résultat global, et ce jusqu'au moment où la transaction couverte affecte le résultat du Groupe. Les variations correspondant à la partie inefficace sont comptabilisées en résultat financier.

Sont notamment qualifiés d'instruments de couverture de flux futurs les options et swaps de taux dont l'objectif est de fixer le taux variable de la dette et les achats à terme de devises visant à couvrir les achats de marchandises futurs en devises.

Couverture de juste valeur

Lorsque l'instrument est qualifié d'instrument de couverture de juste valeur, les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat où elles compensent les variations de juste valeur du sous-jacent au titre du risque couvert pour la partie efficace.

Les swaps de variabilisation adossés à des obligations à taux fixe sont considérés comme des instruments de couverture de juste valeur. Les passifs financiers couverts par ces swaps sont ajustés de la juste valeur pour la partie couverte. Les variations de juste valeur sont comptabilisées en compte de résultat et sont compensées par les variations symétriques de la juste valeur des swaps de taux pour la partie efficace. Au 31 décembre 2023, les financements mis en place par la filiale brésilienne Atacadão respectivement en septembre 2021, avril et décembre 2023 ont fait l'objet d'instruments de couverture de juste valeur (cf. note 14.2.3).

Couverture d'investissement net dans une activité à l'étranger

Lorsque l'instrument est qualifié d'instrument de couverture d'investissement net dans une activité à l'étranger, les variations de juste valeur correspondant à la partie efficace sont comptabilisées en autres éléments du résultat global où elles compensent les variations de juste valeur du sous-jacent au titre du risque couvert. Les variations correspondant à la partie inefficace sont comptabilisées en résultat financier.

Les montants enregistrés en autres éléments du résultat global sont comptabilisés en résultat à la date de cession (totale ou partielle) entraînant la déconsolidation ou à la liquidation de l'investissement.

(ii) Autres instruments dérivés

Les autres instruments dérivés sont comptabilisés à la juste valeur, les variations de juste valeur étant comptabilisées en résultat. Les instruments utilisés sont des swaps de taux/change et/ou des options de taux de type « vanille ».

MÉTHODE DE DÉTERMINATION DE LA JUSTE VALEUR

Les valeurs de marché des instruments de change et de taux sont déterminées sur la base de modèles d'évaluation reconnus sur le marché, ou par recours aux cotations établies par des établissements financiers tiers.

Les valeurs estimées par des modèles de valorisation sont basées sur l'actualisation des flux de trésorerie futurs attendus pour les instruments à terme ferme et sur les modèles « Black & Scholes » pour les instruments optionnels. Ces modèles utilisent des paramètres calibrés à partir de données de marché (courbes de taux, taux de change) obtenus de fournisseurs de données financières reconnus.

La juste valeur de la dette à long terme est estimée à partir de la valeur boursière des emprunts obligataires, ou à partir de la valeur de tous les flux futurs actualisés sur la base des conditions de marché sur un instrument similaire (en termes de devise, échéance, type d'intérêt et autres facteurs).

L'évaluation de la juste valeur des instruments financiers dérivés intègre une composante « risque de contrepartie » pour les instruments dérivés actifs et une composante « risque de crédit propre » pour les instruments dérivés passifs. L'évaluation du risque de crédit est déterminée à partir de modèles mathématiques usuels pour des intervenants de marché. En 2023 comme en 2022, les incidences de la prise en compte de ces deux composantes ne sont pas matérielles.

14.1 Instruments financiers par catégorie

		Ventilation par catégorie d'instruments					
Au 31/12/2023 *(en millions d'euros)*	**Valeur comptable**	**Juste valeur par résultat**	**Juste valeur par OCI**	**Coût amorti**	**Instruments dérivés – non documentés en couverture**	**Instruments dérivés – documentés en couverture**	**Juste valeur**
Titres de participation	154	20	134	–	–	–	154
Autres immobilisations financières long terme	1 074	79	185	810	–	–	1 074
Autres actifs financiers non courants	**1 229**	**99**	**319**	**810**	**–**	**–**	**1 229**
Total encours clients des sociétés financières	6 554	–	–	6 554	–	–	6 554
Créances commerciales	3 269	–	–	3 269	–	–	3 269
Autres actifs financiers courants	685	191	176	204	1	114	685
Autres actifs courants (1)	564	–	–	564	–	–	564
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 290	6 290	–	–	–	–	6 290
ACTIFS	**18 592**	**6 580**	**495**	**11 402**	**1**	**114**	**18 592**
Total dettes financières	9 487	–	–	9 425	5	58	9 416
Total engagements locatifs	4 901	–	–	4 901	–	–	4 901
Total refinancement des encours clients	5 702	–	–	5 652	12	38	5 702
Fournisseurs et autres créditeurs	14 242	–	–	14 242	–	–	14 242
Autres passifs courants (2)	2 713	–	–	2 713	–	–	2 713
PASSIFS	**37 045**	**–**	**–**	**36 933**	**17**	**96**	**36 973**

(1) Hors charges constatées d'avance.
(2) Hors produits constatés d'avance.

Au 31/12/2022 retraité IFRS 3 *(en millions d'euros)*	Ventilation par catégorie d'instruments						
	Valeur comptable	Juste valeur par résultat	Juste valeur par OCI	Coût amorti	Instruments dérivés – non documentés en couverture	Instruments dérivés – documentés en couverture	Juste valeur
Titres de participation	178	12	166	–	–	–	178
Autres immobilisations financières long terme	1 073	90	152	831	–	–	1 073
Autres actifs financiers non courants	**1 251**	**102**	**318**	**831**	**–**	**–**	**1 251**
Total encours clients des sociétés financières	5 978	–	–	5 978	–	–	5 978
Créances commerciales	3 330	–	–	3 330	–	–	3 330
Autres actifs financiers courants	771	1	149	296	18	307	771
Autres actifs courants (1)	606	–	–	606	–	–	606
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 216	5 216	–	–	–	–	5 216
ACTIFS	**17 153**	**5 319**	**467**	**11 041**	**18**	**307**	**17 153**
Total dettes financières	9 558	–	–	9 410	18	130	9 212
Total engagements locatifs	4 530	–	–	4 530	–	–	4 530
Total refinancement des encours clients	5 142	–	–	5 089	16	37	5 142
Fournisseurs et autres créditeurs	14 393	–	–	14 393	–	–	14 393
Autres passifs courants (2)	2 813	–	–	2 813	–	–	2 813
PASSIFS	**36 435**	**–**	**–**	**36 235**	**34**	**167**	**36 089**

(1) Hors charges constatées d'avance.
(2) Hors produits constatés d'avance.

VENTILATION 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 1.8) :

31/12/2023 *(en millions d'euros)*	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Titres de participation	–	20	134	154
Autres immobilisations financières long terme	264	–	–	264
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par OCI	176	–	–	176
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par résultat net	191	–	–	191
Autres actifs financiers courants – dérivés	–	115	–	115
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 290	–	–	6 290
Refinancement des encours clients – Dérivés passifs	–	(50)	–	(50)
Dettes financières – Dérivés passifs	–	(63)	–	(63)

31/12/2022 *(en millions d'euros)*	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Titres de participation	–	12	166	178
Autres immobilisations financières long terme	243	–	–	243
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par OCI	149	–	–	149
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par Résultat	1	–	–	1
Autres actifs financiers courants – dérivés	–	325	–	325
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 216	–	–	5 216
Refinancement des encours clients – Dérivés passifs	–	(53)	–	(53)
Dettes financières – Dérivés passifs	–	(148)	–	(148)

14.2 Dette financière nette

14.2.1 Composition de la dette nette

La dette nette du Groupe (incluant les activités abandonnées) s'établit à 2 560 millions d'euros à fin décembre 2023 contre 3 378 millions d'euros à fin décembre 2022 retraité IFRS 3. Elle s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022 retraité IFRS 3
Emprunts obligataires	8 077	7 697
Autres emprunts et dettes financières	1 226	1 223
Billets de Trésorerie	122	490
Total des dettes financières hors dérivés passifs	**9 425**	**9 410**
Dérivés passifs	63	148
TOTAL DES DETTES	**9 487**	**9 558**
dont dettes à plus d'un an	*7 264*	*6 912*
dont dettes à moins d'un an	*2 224*	*2 646*
Autres actifs financiers courants (1)	638	728
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 290	5 216
TOTAL DES PLACEMENTS	**6 928**	**5 944**
DETTE NETTE	**2 560**	**3 614**
Dette nette des activités abandonnées	–	(236)
DETTE NETTE INCLUANT LES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	**2 560**	**3 378**

(1) Ce poste n'inclut pas les créances de sous-location financière – part à moins d'un an (cf. note 14.2.5).

14.2.2 Détail des emprunts obligataires

		Variation du nominal					Valeur comptable de la dette
(en millions d'euros)	Échéance	31/12/2022	Émissions	Rembour-sements	Effet de change	31/12/2023	31/12/2023
Émissions Publiques réalisées par Carrefour SA		**7 288**	**1 250**	**(963)**	**(22)**	**7 552**	**7 520**
Emprunt Obligataire convertible non dilutif, 500 millions USD, 6 ans, 0 %	2023	469	–	(463)	(6)	–	–
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 5 ans, 0,88 %	2023	500	–	(500)	–	–	–
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 0,750 %	2024	750	–	–	–	750	750
Emprunt Obligataire convertible non dilutif, 500 millions USD, 6 ans, 0 %	2024	469	–	–	(16)	452	445
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 10 ans, 1,25 %	2025	750	–	–	–	750	749
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 7,5 ans, 1,75 %	2026	500	–	–	–	500	499
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 4,6 ans, 1,88 %	2026	750	–	–	–	750	748
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 8 ans, 1,00 %	2027	500	–	–	–	500	498
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 7,5 ans, 2,625 %	2027	1 000	–	–	–	1 000	996
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 6 ans, 4,125 %	2028	850	–	–	–	850	848
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 7,6 ans, 2,38 %	2029	750	–	–	–	750	745
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 7,5 ans, 3,75 %	2030	–	500	–	–	500	497
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 8 ans, 4,375 %	2031	–	750	–	–	750	744
Émissions réalisées par Atacadão SA		**458**	**175**	**(90)**	**14**	**557**	**557**
Debenture 500 millions BRL, 5 ans, 105,75 % CDI	2023	90	–	(90)	0	–	–
Debenture 350 millions BRL, 5 ans, 100 % CDI+0,55 %	2024	63	–	–	3	65	65
Debenture 200 millions BRL, 7 ans, 100 % CDI+0,65 %	2026	36	–	–	1	37	37
Debenture (« CRA ») 467 millions BRL, 4 ans, 100 % CDI+0,55 %	2026	84	–	–	3	87	87
Debenture (« CRA ») 330 millions BRL, 3 ans, 100 % CDI+0,95 %	2026	–	62	–	(0)	62	62
Debenture (« CRA ») 188 millions BRL, 5 ans, 100 % CDI+0,60 %	2027	34	–	–	1	35	35
Debenture (« CRA ») 844 millions BRL, 5 ans, 100 % CDI+0,79 %	2027	152	–	–	6	158	158
Debenture (« CRA ») 468 millions BRL, 4 ans, 11,87 %	2027	–	88	–	(1)	87	87
Debenture (« CRA ») 132 millions BRL, 5 ans, 100 % CDI+1,00 %	2028	–	25	–	(0)	25	25
DÉTAIL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES		**7 746**	**1 425**	**(1 053)**	**(8)**	**8 109**	**8 077**

Le 2 mai 2023, Carrefour SA a procédé au placement d'une nouvelle émission obligataire dite *Sustainability-Linked*, indexée sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre, d'un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 7,5 ans (échéance octobre 2030) et d'un coupon de 3,75 %.

Le 12 juin 2023, Carrefour SA a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5 ans et d'un coupon de 0,88 %.

Le 14 juin 2023, Carrefour SA a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire convertible non dilutif en actions pour un montant de 500 millions de dollars, d'une maturité de 6 ans et d'un coupon de 0 %.

Enfin, le 7 novembre 2023, Carrefour SA a procédé au placement d'une nouvelle émission obligataire dite *Sustainability-Linked*, indexée sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre, d'un montant total de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans (échéance novembre 2031) et d'un coupon de 4,375 %.

Le Groupe bénéficie d'un bilan et d'une liquidité solide à fin décembre 2023. La maturité moyenne du socle obligataire s'établit à 3,8 ans à fin décembre 2023 à comparer à 3,6 ans à fin décembre 2022.

FINANCEMENTS DE LA FILIALE BRÉSILIENNE ATACADÃO

Le 27 avril 2023, Atacadão a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire de type *debentures* pour un montant de 500 millions de réals, d'une maturité de 5 ans et d'un coupon à 105,75 % du CDI (« *Certificado de Depósito Interbancário* »).

A contrario, la filiale brésilienne a procédé le 2 juin 2023 à l'émission de *debentures* simples, non garanties, non convertibles en actions (« CRA ») pour un montant de 930 millions de réals (environ 174 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2023) en trois séries :

- une première série de 330 millions de réals, d'un coupon de CDI+0,95 % et d'une maturité de 3 ans ;
- une deuxième série de 468 millions de réals, d'un coupon avant couverture de 11,87 %, s'élevant à 111,20 % du CDI après couverture, et d'une maturité de 4 ans ;
- une troisième série de 132 millions de réals, d'un coupon de CDI+1,00 % et d'une maturité de 5 ans.

14.2.3 Détail des autres emprunts et dettes financières

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Emprunts Amérique latine	813	1 025
Autres emprunts bancaires souscrits	238	72
Intérêts courus non échus [1]	68	57
Autres passifs financiers	108	69
TOTAL AUTRES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	**1 226**	**1 223**

(1) Les intérêts courus portent sur la totalité de la dette financière, y compris les emprunts obligataires.

Les « emprunts Amérique latine » correspondent aux financements en USD et EUR mis en place par la filiale brésilienne Atacadão. Ces financements USD et EUR réalisés à l'origine à taux fixe, ont été convertis en BRL et indexés sur le *Certificado de Depósito Interbancário* (CDI) à l'émission, à travers des *Cross-Currency swaps* sur la durée de vie des emprunts. Ces instruments sont documentés et enregistrés en comptabilité de couverture (*Fair Value Hedge*).

Au 31 décembre 2023, ces financements comprennent les emprunts souscrits :

- en septembre 2021, pour un montant de 1 410 millions de réals ;
- en avril 2023, pour un montant de 744 millions de réals ;
- en décembre 2023, pour un montant 2 323 millions de réals, en remplacement d'un emprunt de 2 293 millions de réals souscrit en janvier 2023 arrivant à échéance à cette même date.

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)	31/12/2023	31/12/2022
Trésorerie	1 778	1 420
Équivalents de trésorerie	4 512	3 796
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**6 290**	**5 216**

Dans le cadre de son activité internationale, Carrefour n'a pas de restriction importante sur sa capacité à accéder ou utiliser ses actifs et régler ses passifs autres que celles résultant du cadre réglementaire dans lequel ses filiales opèrent. Les autorités de supervision locales peuvent imposer aux filiales bancaires de garder un certain niveau de capital et de liquidité, de limiter leur exposition à d'autres parties du Groupe et de se conformer à certains ratios.

Au 31 décembre 2023, il n'y a pas de liquidité soumise à restriction.

14.2.5 Autres actifs financiers courants

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022 retraité IFRS 3
Dérivés [1]	115	325
Créance financière [2]	127	188
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par OCI	176	149
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par résultat net [3]	191	1
Créances de sous-location financière – part à moins d'un an	47	43
Dépôts à plus de 3 mois	22	64
Autres	7	1
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	**685**	**771**

(1) La baisse de (211) millions d'euros par rapport au 31 décembre 2022 est principalement liée au débouclage du swap de change EUR/TWD – dont la *mark to market* s'élevait à 64 millions d'euros fin 2022 – suite à la cession de Carrefour Taïwan le 30 juin 2023, au débouclage du swap de change couvrant l'emprunt obligataire convertible non dilutif en actions – dont la *mark to market* s'élevait à 69 millions d'euros fin 2022 – suite à son remboursement en juin 2023 (cf. note 14.2.2), ainsi qu'aux débouclages de *swaptions* ayant couvert partiellement les taux des deux émissions obligataires intervenues en 2023 – dont les *mark to market* s'élevaient à 40 millions d'euros fin 2022.

(2) Ce montant correspond à la créance financière relative aux 20 % dans Carrefour Chine. Au 31 décembre 2022 retraité IFRS 3, ce montant comprenait également la part court terme de la réduction du prix d'acquisition de Grupo BIG au Brésil pour 51 millions d'euros, qui a été reçue en avril 2023 (cf. note 2.1.1.3).

(3) Ce montant correspond quasi-exclusivement à des placements indexés sur le dollar et l'inflation effectués par Carrefour Argentine au cours de l'année 2023.

14.3 Analyse des dettes financières (hors dérivés passifs)

14.3.1 Détail par nature de taux

	31/12/2023		31/12/2022	
(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	8 930	8 026	8 843	7 902
Dette à taux variable	495	1 398	567	1 508
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	**9 425**	**9 425**	**9 410**	**9 410**

14.3.2 Détail par devise

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
Euro	8 025	7 901
Réal Brésilien	1 396	1 506
Zloty Polonais	–	2
Leu Roumain	3	1
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	**9 425**	**9 410**

Les éléments ci-dessus sont présentés après prise en compte des couvertures.

Au 31 décembre 2023, la dette en euros représente 85 % du total des dettes financières brutes hors dérivés passifs (84 % au 31 décembre 2022).

14.3.3 Détail par échéance

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022
À moins d'un an	2 161	2 498
Entre 1 et 2 ans	1 179	1 514
Entre 2 et 5 ans	4 087	3 799
Au-delà de 5 ans	1 998	1 599
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	**9 425**	**9 410**

14.4 Variation des passifs issus des activités de financement

(en millions d'euros)	Autres actifs financiers courants [1]	Dettes financières brutes	Total Passifs nets issus des activités de financement
Au 31 décembre 2022 retraité IFRS 3	**(728)**	**9 558**	**8 830**
Changements issus des flux de trésorerie des opérations de financement	**21**	**(375)**	**(354)**
Variation des actifs financiers courants	21	–	21
Émission d'emprunts obligataires	–	1 425	1 425
Remboursement d'emprunts obligataires	–	(1 053)	(1 053)
Intérêts financiers nets versés	–	(184)	(184)
Remboursement net de billets de trésorerie	–	(368)	(368)
Autres variations de l'endettement	–	(195)	(195)
Changements sans contrepartie de trésorerie	**69**	**304**	**373**
Écarts de conversion	125	(51)	74
Effet des variations de périmètre	0	12	12
Variations des justes valeurs	7	6	13
Coût de l'endettement financier net	(52)	310	258
Autres mouvements	(11)	28	17
Au 31 décembre 2023	**(638)**	**9 487**	**8 849**

(1) Ce poste n'inclut pas les créances de sous-location financière et a été retraité conformément à la note IFRS 3 (cf. note 4).

14.5 Autres actifs financiers non courants

(en millions d'euros)	31/12/2023	31/12/2022 retraité IFRS 3
Dépôts et cautionnements [1]	637	594
Portefeuille d'actifs des sociétés financières	262	243
Créances de sous-location financière – part à plus d'un an [2]	73	72
Créance financière [3]	–	88
Titres de participation [4]	154	178
Autres	102	75
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	**1 229**	**1 251**

(1) Les dépôts et cautionnements comprennent notamment les dépôts judiciaires versés au Brésil, dans le cadre de redressements fiscaux contestés par le Groupe (cf. notes 11.2 et 11.3), dans l'attente des décisions définitives des tribunaux, ainsi que les dépôts de garantie versés aux bailleurs dans le cadre des contrats de location immobilière.

(2) Des créances de sous-location financière sont enregistrées en application de la norme IFRS 16.

(3) Au 31 décembre 2022, le montant comprenait la créance financière relative à la part long terme de la réduction du prix d'acquisition de Grupo BIG au Brésil pour 88 millions d'euros, qui a été reçue en août 2023 (cf. note 2.1.1.3).

(4) Au 31 décembre 2023, la diminution des titres de participation provient essentiellement de la variation de la juste valeur des titres Flink.

14.6 Résultat financier

Principes comptables

Le résultat financier se compose principalement du coût de l'endettement financier.

En application de la norme IFRS 16, il comprend également les charges d'intérêts relatives aux contrats de location ainsi que les produits d'intérêts relatifs aux contrats de sous-location financière (cf. note 8).

Les autres éléments financiers correspondent notamment à des charges relatives à la variation de valeurs actualisées, aux taxes sur les transactions financières, à la constatation d'intérêts de retard sur certains passifs ou aux impacts de l'hyperinflation en Argentine.

Le détail des éléments du résultat financier s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2023	2022
Produits sur prêts et trésorerie	**168**	**20**
Produits d'intérêts sur les dépôts bancaires	116	20
Produits financiers sur placements	52	0
Coût de l'endettement financier brut	**(426)**	**(356)**
Charges d'intérêts sur les passifs financiers évalués au coût amorti après prise en compte des produits et charges sur instruments de taux	(385)	(321)
Coût des cessions de créances au Brésil	(41)	(35)
Coût de l'endettement financier net	**(258)**	**(336)**
Charges d'intérêts relatifs à des contrats de location	(210)	(167)
Produits d'intérêts relatifs à des contrats de sous-location financière	1	1
Intérêts nets relatifs aux contrats de location	**(208)**	**(167)**
Charges d'intérêts de la période sur le passif au titre des prestations définies	(29)	(9)
Produits d'intérêts des actifs de couverture des engagements de retraite	7	2
Taxe sur les transactions financières	(26)	(33)
Intérêts de retard sur contentieux fiscaux et sociaux	(38)	(51)
Dividendes perçus au titre d'actifs financiers évalués à la JVOCI	7	5
Gain sur cession d'actifs financiers évalués à la JVOCI	10	8
Perte sur cession d'actifs financiers évalués à la JVOCI	(0)	(3)
Gain/perte net de change	12	(8)
Impact des rachats obligataires	–	(7)
Variation de juste valeur des dérivés de taux	0	(1)
Impact de l'hyperinflation en Argentine – application de la norme IAS 29	104	119
Autres [(1)]	8	(8)
Autres produits et charges financiers	**56**	**13**
RÉSULTAT FINANCIER	**(410)**	**(490)**
Charges financières	*(608)*	*(644)*
Produits financiers	*198*	*154*

(1) En 2023, ce poste comprend les intérêts liés à la réduction du prix d'acquisition de Grupo BIG au Brésil pour 21 millions d'euros (cf. note 2.1.1.3).

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, de matières premières, ainsi que 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 et les risques financiers de l'activité commerciale.

Le Groupe a mis en place une organisation permettant de suivre les risques financiers avec une trésorerie centralisée, la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe (DTFG). Des reportings périodiques sont adressés à la Direction Générale du Groupe qui peut ainsi contrôler les orientations prises dans le cadre de la stratégie de gestion qu'elle a autorisée.

Concernant les activités des services financiers et assurances, la gestion et le suivi des risques sont pilotés directement par les entités concernées, sous l'égide de la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe et de la Direction des services financiers et marchands du Groupe. Ces dernières s'assurent du contrôle et de la bonne mise en œuvre des règles applicables à ces activités, conjointement avec les partenaires capitalistiques. Des reportings périodiques leur sont adressés par les équipes locales.

14.7.1 Risque de liquidité

14.7.1.1 Activité commerciale

Le risque de liquidité consiste en l'incapacité dans laquelle Carrefour pourrait se trouver d'honorer les échéances de ses passifs financiers.

L'approche du Groupe pour gérer le risque de liquidité est de s'assurer, dans la mesure du possible, qu'il disposera toujours de liquidités suffisantes pour honorer ses passifs, lorsqu'ils arriveront à échéance, quelles que soient les conditions de marché.

Le risque de liquidité est suivi par un Comité de liquidité mensuel visant à traiter l'adéquation entre les besoins de financement du Groupe et les ressources à sa disposition.

Les principales actions menées par la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe afin de conforter la liquidité consistent à :

- promouvoir une politique de financement prudente permettant de disposer d'une notation de crédit rendant possible l'accès aux marchés obligataires et de billets de trésorerie ;
- maintenir une présence sur le marché obligataire en émettant de manière régulière, principalement sur les marchés Euro, en vue de disposer d'un échéancier obligataire équilibré. Le programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN) dispose d'une capacité de 12 milliards d'euros ;
- utiliser le programme de billets de trésorerie du Groupe déposé à la Banque de France enregistré à Paris avec une capacité d'émission de 5 milliards d'euros ;
- maintenir des facilités de crédit bancaire à moyen terme disponibles et utilisables au gré des besoins du Groupe. Au 31 décembre 2023, le Groupe dispose de deux lignes de crédits syndiqués non tirées auprès d'un *pool* de banques de premier rang d'un montant total de 3,9 milliards d'euros. En juin 2019, Carrefour avait amendé ses deux facilités de crédit en y intégrant une composante Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) innovante, réalisant ainsi la première opération de crédit bancaire avec composante RSE dans le secteur de la distribution européenne. En mai 2021, Carrefour avait exercé l'option d'extension de juin 2025 à juin 2026 de ses deux facilités de crédit ; cette option avait été souscrite à plus de 99 % des engagements bancaires. La politique du Groupe est de maintenir ces facilités disponibles et non tirées, afin de sécuriser l'utilisation du programme de billets de trésorerie. Les crédits syndiqués sont assortis des clauses usuelles pour ce type de contrats, à savoir maintien de son rang de crédit (« *pari passu* »), limitation des sûretés accordées aux autres créanciers (« *negative pledge* »), changement de contrôle, limitation de cession substantielle d'actifs et défaut croisé. La marge du taux d'intérêt pourrait évoluer en cas de baisse ou de hausse de la notation à long terme (« *pricing grid* »).

Les principales opérations de 2023 ont été les suivantes (cf. note 14.2.2) :

- une émission obligataire de 500 millions d'euros dite *Sustainability-Linked*, indexée sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre, d'une maturité de 7,5 ans (échéance octobre 2030) et d'un coupon de 3,75 % ;
- une émission obligataire de 750 millions d'euros dite *Sustainability-Linked*, indexée sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre, d'une maturité de 8 ans (échéance novembre 2031) et d'un coupon de 4,375 % ;
- le remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5 ans et d'un coupon de 0,88 % ;
- le remboursement d'un emprunt obligataire convertible non dilutif en actions pour un montant de 500 millions de dollars, d'une maturité de 6 ans et d'un coupon de 0 %.

D'autres opérations de financement ont été menées par la filiale brésilienne Atacadão en 2023 ; elles sont détaillées dans les notes 14.2.2 et 14.2.3.

Pour mémoire, en 2022, le Groupe avait procédé au remboursement anticipé d'un emprunt obligataire de 1 milliard d'euros, d'une maturité de 8 ans et d'un coupon de 1,75 % (échéance juillet 2022). Il avait également procédé à deux émissions obligataires à taux fixe dites *Sustainability-Linked*, indexées sur les objectifs de développement durable du Groupe. La première émission d'un montant de 1,5 milliard d'euros était décomposée en une tranche de 750 millions d'euros, de maturité 4,6 ans et assortie d'un coupon de 1,88 % par an, et en une seconde tranche d'un montant de 750 millions d'euros, de maturité 7,6 ans, assortie d'un coupon de 2,38 % par an. La deuxième émission portait sur un montant initial de 500 millions d'euros, une maturité de 6 ans et un coupon de 4,125 % par an, et avait été augmentée de 350 millions d'euros aux mêmes conditions en novembre 2022.

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 3,8 ans au 31 décembre 2023 versus 3,6 ans au 31 décembre 2022.

14.7.1.2 Activité de banque et d'assurance

Le risque de liquidité des sociétés financières est suivi dans le cadre d'une « politique de liquidité » validée par la Direction Générale et s'inscrivant dans la politique générale du Groupe. La situation de refinancement de chacune des entités est appréciée à partir de normes internes et d'indicateurs d'alerte.

La gestion du risque de liquidité vise les objectifs suivants :

- une diversification des sources de financement *via* les programmes des banques centrales, le marché obligataire, la titrisation de crédit renouvelable, des émissions de titres négociables et opérations de mise en pension de titres ;
- une relation bancaire équilibrée *via* les lignes de crédit reçues de la part de nos partenaires de proximité et ce en complément des lignes de crédit confirmées accordées par les actionnaires ;
- une sécurité de refinancement conforme aux critères internes et externes (agence de notation et autorité de tutelle) ;
- un échéancier équilibré de dette en montant et en nature de dette ;
- une conformité des ratios réglementaires.

Carrefour Banque a émis en mai 2023 un nouvel emprunt obligataire de 500 millions d'euros d'une maturité de 4 ans (échéance mai 2027) à taux fixe swappé à Euribor 3 mois+95 points de base, et a procédé en juin 2023 au remboursement par anticipation de l'emprunt obligataire de 400 millions d'euros émis en septembre 2019 à taux variable Euribor 3 mois+65 points de base (échéance initialement prévue en septembre 2023).

Banco CSF (Brésil) a émis plusieurs « *Letra Financeira* » au cours de l'année 2023 pour un montant de 712 millions de réals et remboursé plusieurs autres existantes à fin 2022 pour un montant de 767 millions de réals. Le solde atteint en conséquence 1 962 millions de réals au 31 décembre 2023.

Pour mémoire, plusieurs opérations structurées avaient été réalisées en 2022 :

- un emprunt obligataire de 400 millions d'euros avait été remboursé par anticipation par Carrefour Banque en mars 2022 ;
- Banco CSF (Brésil) avait émis plusieurs « *Letra Financeira* » pour 700 millions de réals et remboursé plusieurs autres existantes à fin 2021, dont la « *Letra Financeira Garantida* » souscrite en décembre 2021 de 114 millions de réals.

Les échéanciers ci-dessous présentent les flux de trésorerie afférents à l'ensemble des passifs financiers du Groupe par maturité.

31/12/2023 *(en millions d'euros)*	**Valeur comptable**	**Flux de trésorerie contractuels**	**< 1 an**	**1-5 ans**	**> 5 ans**
Dette couverte en juste valeur [2]	813	813	390	423	–
Dette à taux fixe	8 117	9 002	1 857	4 991	2 154
Dette non couverte	495	494	90	404	–
Instruments dérivés	63	61	42	16	3
Total Dettes financières	**9 487**	**10 371**	**2 380**	**5 834**	**2 157**
Fournisseurs et autres créditeurs	14 242	14 242	14 173	43	26
Refinancement des encours clients	5 702	5 702	3 771	1 931	–
Autres passifs courants [1]	2 713	2 713	2 713	–	–
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**32 145**	**33 028**	**23 038**	**7 808**	**2 183**

(1) Hors produits constatés d'avance.

(2) La dette couverte en juste valeur correspond aux financements en USD et EUR, swappés en BRL mis en place par la filiale brésilienne Atacadão en septembre 2021, avril 2023 et décembre 2023, pour des montants respectifs de 1 410 millions de réals (après remboursement de 527 millions de réals en mars et juin 2023), 744 millions de réals et 2 323 millions de réals (cf. note 14.2.3).

31/12/2022 *(en millions d'euros)*	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Dette couverte en juste valeur [2]	941	941	699	242	–
Dette à taux fixe	7 902	8 542	1 733	5 142	1 667
Dette non couverte	567	567	198	370	–
Instruments dérivés	148	147	128	17	1
Total Dettes financières	**9 558**	**10 197**	**2 758**	**5 770**	**1 668**
Fournisseurs et autres créditeurs	14 393	14 393	14 340	34	20
Refinancement des encours clients	5 142	5 142	3 592	1 550	–
Autres passifs courants [1]	2 813	2 813	2 813	–	–
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**31 906**	**32 545**	**23 502**	**7 354**	**1 688**

(1) Hors produits constatés d'avance.

(2) La dette couverte en juste valeur correspondait aux financements en USD et EUR, swappés en BRL mis en place par la filiale brésilienne Atacadão en avril 2020, en septembre 2021 et en janvier 2022, pour des montants respectifs de 1 500 millions de réals (dont 750 millions de réals remboursés en avril 2022), 1 937 millions de réals et 2 942 millions de réals (cf. note 14.2.3).

Les flux de trésorerie afférents aux engagements locatifs du Groupe (établis à partir des durées raisonnablement certaines au sens de la norme IFRS 16) par maturité sont présentés en note 8.2.

14.7.2 Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est le risque par lequel la variation des taux d'intérêt serait susceptible de générer une augmentation du coût net de l'endettement du Groupe.

La gestion du risque de taux est assurée centralement par la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe qui effectue un reporting mensuel de ses opérations examiné dans le cadre d'un comité des taux visant à proposer une stratégie de couverture et les modalités d'application dans le but de limiter l'exposition au risque de taux et d'optimiser le coût du financement.

La dette à long terme est émise principalement à taux fixe, protégeant ainsi le Groupe contre une hausse des taux. Carrefour détient néanmoins différents instruments financiers destinés à couvrir la dette financière du Groupe face au risque de variations des taux d'intérêt. Il s'agit principalement des swaps et des options de taux d'intérêt classiques. Le Groupe applique la comptabilité de couverture pour ces instruments quand les critères requis sont respectés.

Lorsqu'elle est émise à taux variable, la dette long terme est couverte au moyen d'instruments financiers permettant de plafonner la hausse des taux d'intérêt pour tout ou partie de la période.

Le calcul de sensibilité (à un an, sur l'ensemble de la dette) à l'évolution des taux est présenté dans le tableau ci-dessous :

	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	–	(31)	–	31
Dettes à taux variable	–	7	–	(7)
Swaps qualifiés de couverture de flux de trésorerie	–	–	–	–
Options qualifiées de couverture de flux de trésorerie	(2)	–	3	–
INCIDENCE TOTALE	**(2)**	**(24)**	**3**	**24**

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	–	84	–	(84)
Position EUR/HKD	–	–	–	–
Position EUR/PLN	–	9	–	(9)
Position EUR/RON	–	3	–	(3)
Position USD/RON	–	(2)	–	2
Position CHF/EUR	–	–	–	–
Position BRL/EUR	(58)	–	68	–
INCIDENCE TOTALE	**(58)**	**95**	**68**	**(95)**

Le risque de change bilanciel est le risque par lequel une évolution défavorable des cours de change détériorerait les capitaux propres d'une filiale dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro, convertis en euros dans les comptes consolidés du Groupe établis en euros.

Le bilan et le compte de résultat consolidés sont exposés au risque de conversion : les ratios de structure financière consolidée sont sensibles aux variations des parités de change qui impactent le résultat et les capitaux propres des filiales étrangères opérant en dehors de la zone Euro.

Le risque de conversion pesant sur les opérations réalisées dans des pays hors zone Euro concerne essentiellement le réal brésilien et le peso argentin. Hors Argentine, qui a connu une dévaluation majeure du peso au cours de l'année, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant 2023 à taux de change constants auraient été quasi identiques au chiffre d'affaires et au résultat opérationnel courant 2023 à taux de change courants.

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)	31/12/2023	31/12/2022 retraité IFRS 3
Titres de participation	154	178
Autres immobilisations financières long terme	1 074	1 073
Total Autres actifs financiers non courants	**1 229**	**1 251**
Total encours clients des sociétés financières	6 554	5 978
Créances commerciales	3 269	3 330
Autres actifs financiers courants	685	771
Autres actifs courants (1)	564	606
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 290	5 216
EXPOSITION MAXIMALE AU RISQUE DE CRÉDIT	**18 592**	**17 153**

(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, et des fournisseurs, principalement au titre des ristournes et coopérations commerciales. 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 2023, le montant net des créances commerciales hors fournisseurs débiteurs s'élève à 2 223 millions d'euros (cf. note 6.4.3). Le montant net des créances échues s'élève à 271 millions d'euros, dont 43 millions d'euros à plus de 90 jours (soit 1,9 % du montant net total des créances commerciales hors fournisseurs débiteurs).

2) PLACEMENTS (ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS)

La politique du Groupe en termes de gestion de la trésorerie à court terme privilégie la liquidité, la sécurité et la disponibilité de ses placements.

Les placements sont réalisés en majorité par la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe qui diversifie les investissements dans des dépôts à terme auprès des établissements financiers de premier plan et dans des OPCVM classés par l'AMF dans les catégories « monétaires » et « monétaires court terme », disponibles à tout moment. Les placements effectués en pays sont validés par la Direction de la trésorerie et des financements du Groupe.

Le Groupe effectue un suivi du risque de contrepartie permettant de suivre les politiques de placement directes chez des contreparties et les sous-jacents des OPCVM dans lesquels le Groupe a investi. Pour les OPCVM, le Groupe se fixe également comme objectif de ne jamais investir un montant supérieur à 5 % de l'actif net d'un fonds dans la limite de 250 millions d'euros par fonds.

14.7.4.2 Activité de banque et d'assurance

Pour la description de la gestion du risque de crédit et la méthodologie de dépréciation pour l'activité de banque et d'assurance, voir note 6.5.1.

VENTILATION DES ENCOURS CLIENTS ÉCHUS ET NON ÉCHUS

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2023	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	6 554	5 776	428	85	115	151

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2022	Créances non échues à la date de clôture	Créances échues			
			0-3 mois	3-6 mois	6 mois-1 an	> 1 an
Encours clients des sociétés financières	5 978	5 181	523	76	93	105

ÉCHÉANCIER DES ENCOURS CLIENTS DES SOCIÉTÉS FINANCIÈRES

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2023	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
France	1 490	622	759	109
Belgique	172	5	136	31
Espagne	1 816	1 128	258	429
Argentine	49	49	0	–
Brésil	3 027	2 840	188	0
TOTAL	**6 554**	**4 644**	**1 341**	**570**

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2022	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
France	1 254	538	624	92
Belgique	153	4	124	25
Espagne	2 053	1 187	340	527
Argentine	71	71	0	–
Brésil	2 447	2 311	136	0
TOTAL	**5 978**	**4 111**	**1 224**	**643**

14.7.5 Risque actions

Le Groupe a pour politique de ne pas détenir de positions actions (sur les siennes propres ou des tierces) sauf circonstances ou besoins particuliers.

Les valeurs mobilières et les placements financiers du Groupe sont essentiellement constitués de placements monétaires sur lesquels l'exposition au risque actions est faible.

Occasionnellement, le Groupe achète sur le marché ses propres actions ou des options d'achat sur ses propres actions.

Les actions sont principalement utilisées pour les besoins de la couverture des programmes d'attribution d'options sur actions et d'attribution gratuite d'actions. Au 31 décembre 2023, les actions détenues en propre couvrent l'intégralité de ces programmes.

Par ailleurs, le risque sur actions découlant des options de conversions incorporées dans les dettes obligataires convertibles émises par le Groupe en 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 0,7 million d'euros.

14.7.6 Risque de matières premières

Le risque matière première est le risque par lequel une évolution du prix des matières premières pourrait détériorer les flux de trésorerie futurs du Groupe.

L'exposition du Groupe au risque sur les matières premières concerne principalement le prix de l'énergie, et plus particulièrement le biométhane (dans le cadre du transport des marchandises) et l'électricité. Ce risque est couvert par des contrats d'achat à terme sur les différents sous-jacents, dont les maturités peuvent être supérieures à 12 mois. Ces contrats sont qualifiés d'instruments de couverture de flux futurs.

Au 31 décembre 2023, ces contrats sont valorisés comme suit :

	ACTIFS		PASSIFS	
(en millions d'euros)	**Nominal**	**Juste valeur**	**Nominal**	**Juste valeur**
Contrats à terme venant couvrir le biométhane	–	–	13	(4)
Contrats à terme venant couvrir la fourniture d'électricité	–	–	21	(6)
TOTAL	**–**	**–**	**34**	**(10)**

Le calcul de l'impact avant impôt de la variation de valorisation des instruments dérivés due à une hausse/baisse des prix est présenté ci-dessous :

	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**
Contrats à terme venant couvrir le biométhane	(1)	–	1	–
Contrats à terme venant couvrir la fourniture d'électricité	(1)	–	1	–
INCIDENCE TOTALE	**(2)**	**–**	**2**	**–**

Par ailleurs, en 2023, dans le cadre de son objectif de contribuer à la neutralité carbone *via* ses magasins en 2040, le Groupe a signé 4 contrats d'approvisionnement en électricité renouvelable avec livraison physique d'électricité (*Physical Power Purchase Agreements*). Ces contrats portent sur des parcs éoliens et photovoltaïques, en France, qui produiront dès 2024 environ 100 GWh par an, soit l'équivalent de la consommation de 29 hypermarchés. Ces contrats sont traités comptablement en tant que contrat exécutoire (exemption pour usage propre d'IFRS 9).

Le Groupe continuera son accélération sur la mise en place de ces contrats d'énergie verte dans l'ensemble de ses géographies en étudiant des contrats d'approvisionnement de nature physique (*Physical Power Purchase Agreement*) et virtuels (*Virtual Power Purchase Agreement*).

NOTE 15 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Principes comptables
Les engagements donnés et reçus par le Groupe et non comptabilisés au bilan correspondent à des obligations contractuelles non encore réalisées et subordonnées à la réalisation de conditions ou d'opérations ultérieures à l'exercice en cours. Ces engagements sont de quatre ordres : ceux liés à la trésorerie, ceux liés à l'exploitation des points de vente, ceux liés aux acquisitions/cessions de titres et ceux liés aux locations.

		Détail par échéance			
Engagements donnés *(en millions d'euros)*	**31/12/2023**	**< 1 an**	**1-5 ans**	**> 5 ans**	**31/12/2022 (1)**
Liés à la trésorerie	8 819	8 025	692	102	9 264
Relatifs aux sociétés financières	*8 525*	*7 964*	*558*	*4*	*8 895*
Relatifs aux autres sociétés	*294*	*62*	*134*	*99*	*369*
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion	2 934	1 756	984	194	1 213
Liés aux acquisitions et cessions de titres	157	18	37	102	137
Liés aux locations	269	59	126	85	248
TOTAL	**12 180**	**9 858**	**1 838**	**484**	**10 862**

		Détail par échéance			
Engagements reçus *(en millions d'euros)*	**31/12/2023**	**< 1 an**	**1-5 ans**	**> 5 ans**	**31/12/2022 (1)**
Liés à la trésorerie	5 941	804	5 081	55	5 984
Relatifs aux sociétés financières	*1 350*	*158*	*1 175*	*17*	*1 426*
Relatifs aux autres sociétés	*4 591*	*646*	*3 906*	*39*	*4 557*
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion	1 930	392	1 080	458	1 612
Liés aux acquisitions et cessions de titres	459	313	108	38	426
Liés aux locations	667	331	250	87	467
TOTAL	**8 997**	**1 841**	**6 518**	**638**	**8 488**

(1) Le solde publié des engagements donnés et reçus au 31 décembre 2022 n'incluait pas ceux de Grupo BIG. Pour rappel, Grupo BIG a été acquis au cours de l'exercice 2022 (cf. note 2.1.1.3).

Les engagements hors bilan liés à la trésorerie sont composés :

- d'engagements de crédit donnés par les sociétés financières du Groupe à leur clientèle dans le cadre de leurs activités opérationnelles, ainsi que d'engagements bancaires reçus ;
- de cautions et hypothèques données ou reçues principalement dans le cadre de l'activité immobilière du Groupe ;
- de lignes de crédits mobilisables représentant les lignes de crédit confirmées mises à la disposition du Groupe et non utilisées à la date de clôture.

Les engagements hors bilan liés à l'exploitation sont principalement composés :

- d'engagements donnés pour l'achat de terrains ou l'accomplissement de travaux dans le cadre des programmes d'expansion du Groupe ;
- de dépendances diverses issues de contrats commerciaux ;
- de garanties locatives et de garanties sur opérateurs de galeries marchandes ;
- de créances garanties.

Les engagements hors bilan liés aux acquisitions et cessions de titres sont composés d'engagements reçus ou donnés dans le cadre de l'achat et la vente de titres :

- majoritairement en France, dans le cadre de l'activité de franchise du Groupe ;
- ainsi que d'options d'achat et de vente de titres exerçables immédiatement et de garanties de passifs octroyées. Les garanties de passifs reçues ne sont pas valorisées.

Les engagements hors bilan liés aux locations correspondent aux charges locatives à payer sur la durée non résiliable des contrats de location rentrant dans le champ des exemptions de la norme IFRS 16 ainsi que des contrats de location IFRS 16 pour lesquels les actifs sous-jacents n'ont pas été mis à disposition au 31 décembre 2023.

NOTE 16 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Le 8 janvier 2024, la filiale brésilienne Atacadão a procédé à l'émission de *debentures* pour un montant de 1,5 milliard de réals (environ 280 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2023) en deux tranches :

- une première tranche de 650 millions de réals, d'un coupon de CDI+1,2 % et d'une maturité de 2 ans ;
- une deuxième tranche de 850 millions de réals, d'un coupon de CDI+1,35 % et d'une maturité de 3 ans.

Par ailleurs, le 5 février 2024, la filiale brésilienne Atacadão a réalisé une émission de *debentures* simples, non garanties, non convertibles en actions (CRA) pour un montant d'un milliard de réals (environ 187 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2023) en cinq tranches :

- une première tranche de 146 millions de réals, d'un coupon de CDI+0,85 % et d'une maturité de 3 ans ;
- une deuxième tranche de 61 millions de réals, d'un coupon CDI+0,95 % et d'une maturité de 5 ans ;
- une troisième tranche de 341 millions de réals d'un coupon compris entre 109,95 % du CDI et 110,07 % du CDI (après couverture) et d'une maturité de 3 ans ;
- une quatrième tranche de 196 millions de réals d'un coupon de 110,10 % du CDI (après couverture) et d'une maturité de 5 ans ;
- une cinquième tranche de 256 millions de réals d'un coupon compris entre 110,80 % du CDI et 111,20 % du CDI (après couverture) et d'une maturité de 7 ans.

Le 25 janvier 2024, le Groupe a annoncé être entré en négociations exclusives avec le groupe Intermarché en vue de la reprise de 31 magasins, générant un chiffre d'affaires de l'ordre de 400 millions d'euros en 2022. Le montant de l'acquisition n'est pas significatif.

Aux termes de cet accord, Carrefour se substituera à Intermarché pour l'achat de 25 magasins auprès de Casino (promesse d'achat signée le 8 février 2024), les six autres magasins seront rachetés directement à Intermarché.

Le Groupe s'est engagé à reprendre l'intégralité des salariés affectés dans les magasins et à maintenir leurs avantages sociaux pendant une durée minimale de 15 mois.

L'opération est soumise aux conditions préalables habituelles, notamment à l'autorisation de l'autorité de la concurrence française. La réalisation de l'opération devrait intervenir en avril 2024 pour les magasins repris à Casino et au deuxième trimestre 2024 pour les magasins repris à Intermarché.

NOTE 17 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	Honoraires 2023					
(en milliers d'euros)	Deloitte & Associés [1]	Réseau	Total Deloitte	Mazars [1]	Réseau	Total Mazars
Services de certification des comptes	**2 498**	**3 354**	**5 851**	**2 150**	**1 292**	**3 441**
Carrefour SA – Émetteur	*496*	*–*	*496*	*428*	*–*	*428*
Filiales (entités contrôlées)	*2 002*	*3 354*	*5 356*	*1 722*	*1 292*	*3 014*
Services autres que la certification des comptes [2]	**352**	**347**	**700**	**120**	**44**	**164**
Carrefour SA – Émetteur	*274*	*–*	*274*	*32*	*–*	*32*
Filiales (entités contrôlées)	*78*	*347*	*426*	*88*	*44*	*132*
TOTAL	**2 850**	**3 701**	**6 551**	**2 270**	**1 335**	**3 605**

(1) Commissaire aux comptes de Carrefour SA, société mère consolidante (prestations fournies par le réseau du Commissaire aux comptes exclues).
(2) Y compris services dont la fourniture par les Commissaires aux comptes est imposée par la loi.

Les services autres que la certification des comptes fournis par les Commissaires aux comptes à Carrefour SA, entité consolidante, et à ses filiales correspondent principalement aux diligences liées à l'émission d'attestations et de rapports de procédures convenues portant sur des données issues de la comptabilité ou portant sur le contrôle interne ou de *due-diligences* dans le cadre d'acquisition ou de cession.

NOTE 18 LISTE DES SOCIÉTÉS COMPRISES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

18.1 Sociétés consolidées au 31 décembre 2023

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ABREDIS	100
AMIDIS ET CIE	100
ANTIDIS	100
BELLEVUE DISTRIBUTION	100
BLO DISTRIBUTION	100
BRINGO FRANCE	100
BRINGO INTERNATIONAL	100
BRINGO TECH	100
BRUNIEDIS	100
C.DICAR	100
C.DIS	100
C.S.F	100
C.S.V	100
CANDIS	100
CARAUTOROUTES	100
CARDADEL	100
CARFIDIS	100
CARFUEL	100
CARGO INVEST	100
CARGO PROPERTY DEVELOPMENT	100
CARIMA	100
CARMA	50
CARMA VIE	50
CARRE D'OR DISTRIBUTION	100
CARREFOUR ADMINISTRATIF FRANCE	100
CARREFOUR BANQUE	60
CARREFOUR DÉVELOPPEMENT URBAIN	100
CARREFOUR DRIVE	100
CARREFOUR FINANCE	100
CARREFOUR FRANCE	100
CARREFOUR FRANCE PARTICIPATION	100
CARREFOUR HYPERMARCHÉS	100

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR IMPORT	100
CARREFOUR MANAGEMENT	100
CARREFOUR MARCHANDISES INTERNATIONALES	100
CARREFOUR MONACO	100
CARREFOUR OMNICANAL	100
CARREFOUR PARTENARIAT INTERNATIONAL	100
CARREFOUR PROPERTY FRANCE	100
CARREFOUR PROPERTY GESTION	100
CARREFOUR PROXIMITÉ FRANCE	100
CARREFOUR RÉGIE PUBLICITAIRE	100
CARREFOUR SA	100
CARREFOUR SERVICES CLIENTS	100
CARREFOUR SERVICES FACTORY	100
CARREFOUR STATION SERVICE	100
CARREFOUR SUPPLY CHAIN	100
CARREFOUR SYSTÈME D'INFORMATION	100
CARREFOUR VOYAGES	100
CENTRE D'ACTIVITÉS DE DRAGUIGNAN SALAMANDRIER	100
CENTRE DE FORMATION ET COMPÉTENCES	100
CL CV LOGISTIQUE	100
CLAIREFONTAINE	100
COFLEDIS	100
COMPAGNIE D'ACTIVITÉ ET DE COMMERCE INTERNATIONAL	100
COMPTOIR SAVOYARD DE DISTRIBUTION	74
COVIAM 8	100
COVICAR 2	100
COVICAR 44	100
COVICAR 51	100
COVICAR 55	100
CRPF LOG INVEST	100

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CRPF NANTES	100
CRPF SARTROUVILLE	100
CRFP VESTA PROPERTY	100
CRFP13	100
CRFP20	100
CRFP22	100
CRFP23	100
CRFP24	100
CRFP25 (UNLIMITAIL)	51
CRFP8	100
CORDIS	100
CROQUETTELAND	100
CSD TRANSPORTS	74
DASTORE	100
DAUPHINOISE DE PARTICIPATIONS	100
DE LA FONTAINE	51
DELMAS	100
DEJBOX LAB	86
DEJBOX SERVICES	86
DES CALLOUETS	51
DIGITAL MEDIA SHOPPER	100
DISTRIVAL	100
DOREL	100
ENTREPÔT PÉTROLIER DE LA GIRONDE	66
ETS LUCIEN LAPALUS ET FILS	100
FALDIS	100
FCT MASTER CREDIT CARD 2013	60
FINANCIÈRE RSV	100
FINIFAC	100
FONMARTOP	100
FORUM DÉVELOPPEMENT	100
GAMACASH	100
GEILEROP	100
GENEDIS	100

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
GIE BREST BELLEVUE	80
GREENWEEZ	100
GSMC	100
GUYENNE & GASCOGNE	100
GVTIMM	51
HYPARLO	100
HYPERADOUR	100
IMMO ARTEMARE	51
IMMOBILIÈRE CARREFOUR	100
IMMOBILIÈRE PROXI	100
IMMOCYPRIEN	51
IMMODIS	100
INTERDIS	100
LA CROIX VIGNON	51
LALAUDIS	100
LANN KERGUEN	51
LESCHENES	100
LOGIDIS	100
LOVADIS	100
LYBERNET	50
MAISON JOHANES BOUBEE	100
MATOLIDIS	100
MENHIR	100
MONTEL DISTRIBUTION	100
NASOCA	100
NOOPART	100
NOSAEL	51
PARLITOP	100
PARSEVRES	100
PASDEL	100
PHIVETOL	100
PLANETA HUERTO	100
POTAGER CITY	88
PROFIDIS	100

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
PUECH ECO	100
ROYAL	100
SAFABE	100
SAFETY	100
SAINT HERMENTAIRE	100
SALACA	100
SAS LOUIS SEGUIN – ANGLET	100
SCI AZIMMO	100
SCI DE SIAM	51
SCI IMMO BAQUEVILLE	51
SCI IMMOTOURNAY	51
SCI LEGERE	100
SCI LES HAUTS DE ROYA	100
SCI LES TASSEAUX	51
SCI LES VALLÉES	51
SCI MAXIMOISE DE CRÉATION	51
SCI PROXALBY	74
SCI RESSONS	51
SCI SIGOULIM	51
SELIMA	100
SMARTECO	100
SO.BIO	100
SO.BIO SEVRES	100
SOCIÉTÉ D'ALIMENTATION MODERNE	100
SOCIÉTÉ DES HYPERMARCHÉS DE LA VÉZÈRE	50
SOCIÉTÉ DES NOUVEAUX HYPERMARCHÉS	100
SOCIÉTÉ LUDIS	100
SOCIETE MODERNE DE DISTRIBUTION MAISON VIZET-FAVRE	81
SODIMODIS	100
SODISAL	100
SODITRIVE	100
SOFALINE	100
SOFIDIM	99

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
SORGENTE NATURA	100
SOVAL	100
STELAUR	100
STENN	100
SUPERADOUR	100
SUPERDIS	97
TIADIS	100
VAN-K	100
VEZERE DISTRIBUTION	50
VILLES ET COMMERCES	80
VIZEGU	90
ZORMAT	100

ALLEMAGNE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR PROCUREMENT INTERNATIONAL BV & CO. KG	100

ARGENTINE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
BANCO DE SERVICIOS FINANCIEROS SA	92
INC S.A.	100

BELGIQUE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
BRUGGE RETAIL ASSOCIATE	100
CAPARBEL	100
CARREFOUR BELGIUM	100
CARUM	100
DRIVE 1	100
DRIVE 2	100
ÉCLAIR	100
FILUNIC	100
FIMASER	100
FIRST IN FRESH	100
GROSFRUIT	100
HALLE RETAIL ASSOCIATE	100
HEPPEN RETAIL ASSOCIATE	100
INTERDIS	100
MARKET A1 CBRA	100
MARKET B2 CBRA	100
MARKET C3 CBRA	100
MARKET D4 CBRA	100
MARKET E5 CBRA	100
MARKET F6 CBRA	100
ORTHROS	100
RETAIL SUPPORT SERVICES	100
ROB	100
SCHILCO	100
SHIP TO	100
SOUTH MED INVESTMENTS	100
STIGAM	100
VANDEN MEERSSCHE NV	100

BRÉSIL	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ATACADÃO S.A	67
BANCO CSF	34
BARBAROSSA EMPREENDIMENTOS E PARTCIPACOES	67
BOMPREÇO BAHIA	67
BOMPREÇO NORDESTE	67
BSF HOLDING	34
BULGE EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	67
CARREFOUR COMMERCIO E INDUSTRIA	67
CARREFOUR UNLIMITAIL PUBLICIDADE	67
CCI IP PARTICIPAÇÕES	67
CCI RE SPCO DESENVOLMENTO IMOBILIARIO OSASCO	67
CMBCI INVESTIMENTOS E PARTICIPAÇÕES	67
COMERCIAL DE ALIMENTOS CARREFOUR	67
COSMOPOLITANO SHOPPING EMPREENDIMENTOS	67
COTABEST INFORMACOES E TECNOLOGIA	34
CSF ADMINISTRADORA E CORRETORA DE SEGUROS EIRELI	34
E MIDIA INFORMACOES	67
GIBRALTAR EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	67
GRUPO BIG	67
IMOPAR PARTICIPCOES E ADMINISTRACAO IMOBILIARIA	67
KHARKOV EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	67
KURSK EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	67
MIDWAY EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	67
NOVA TROPI GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS	67
OVERLORD EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	67
PACIFICO EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	67
PANDORA PARTICIPACOES	67
RIO BONITO ASSESSORIA DE NEGOCIOS	67
SPE CENTRO-OESTE	67
SPE NORDESTE	67

BRÉSIL	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
SPE NORTE	67
SPE SUDESTE	67
SPE SUL	67
STALINGRADO EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	67
TORCH EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	67
TRANSPORTADORA	67
VALQUIRIA EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	67
VERPARINVEST	67
WMB	67
WMS	67

CHINE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
SHANGHAI GLOBAL SOURCING CONSULTING CO	100

ESPAGNE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR PROPERTY ESPANA	100
CENTROS COMERCIALES CARREFOUR	100
CORREDURIA DE SEGUROS CARREFOUR	100
EURECA	100
FINANZAS Y SEGUROS	100
GROUP SUPECO MAXOR	100
INVERSIONES PRYCA	100
NORFIN HOLDER	100
SERVICIOS FINANCIEROS CARREFOUR	60
SOCIEDAD DE AGENCIA DE SEGUROS VINCULADA CARREFOUR	100
SOCIEDAD DE COMPRAS MODERNAS	100
SUPERDISTRIBUCION CEUTA	100
SUPERMERCADOS CHAMPION	100
SUPERSOL SPAIN	100
VIAJES CARREFOUR	100

HONG KONG	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR ASIA	100
CARREFOUR GLOBAL SOURCING ASIA	100
CARREFOUR TRADING ASIA (CTA)	100

ITALIE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR ITALIA FINANCE SRL	100
CARREFOUR ITALIA SPA	100
CARREFOUR PROPERTY ITALIA SRL	100
CONSORZIO TRA | PROPRIETARI DEL CENTRO COMMERCIALE DI BUROLO	89
CONSORZIO TRA | PROPRIETARI DEL CENTRO COMMERCIALE DI GUISSANO	77
CONSORZIO TRA | PROPRIETARI DEL CENTRO COMMERCIALE DI MASSA	54
CONSORZIO TRA | PROPRIETARI DEL CENTRO COMMERCIALE DI NICHELINO	64
CONSORZIO TRA | PROPRIETARI DEL CENTRO COMMERCIALE DI PADERNO DUGNANO	53
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE DI TORINO MONTECUCCO	87
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE DI VERCELLI	84
GS SPA	100

LUXEMBOURG	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
VELASQUEZ	100

PAYS-BAS	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR NEDERLAND BV	100
HYPER GERMANY BV	100
INTERNATIONAL MERCHANDISE TRADING BV	100

POLOGNE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR POLSKA	100
CPA WAW 1	100

ROUMANIE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ALLIB ROM SRL	100
ARTIMA SA	100
BRINGO MAGAZIN	100
CARREFOUR PRODUCTIE SI DISTRIBUTIE	100
CARREFOUR ROUMANIE	100

ROUMANIE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
COLUMBUS ACTIVE SRL	100
COLUMBUS OPERATIONAL SRL	100
MILITARI GALERIE COMERCIALA	100
ROMANIA HYPERMARCHE SA	100
SUPECO INVESTMENT SRL	100

SUISSE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR WORLD TRADE	100

18.2 Sociétés mises en équivalence au 31 décembre 2023

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ADIALEA	3
ALEXANDRE	50
ALK DISTRI	50
ALTACAR NANTES	40
ALTACAR SARTROUVILLE	40
ANGIDIS	50
ANTONINE	50
ARLOM DISTRIBUTION	50
AROBLIS	50
AUBINYC	50
AUDIST	50
BAMAZO	50
BELONDIS	50
BIADIS	34
BFM DISTRIBUTION	50
BLS RETRAIL	50
BOULOGNE POINT DU JOUR	26
BOURG SERVICES DISTRIBUTION	50
CABDIS	50
CABDISTRI	50
CALODIAN DISTRIBUTION	50
CAMPI	50
CARDUTOT	26
CARMILA	36
CEMALIYA IMMOBILIER	50
CENTRALE ENVERGURE	50
CERBEL	50
CEVIDIS	50
CHAMNORD	56
CHERBOURG INVEST	48
CHRISTIA	50
CINQDIS 09	50
CLOVIS	50
CLUNYDIS	50
CODINOG	50
COJEDIS	50
COROU	50

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
COSALCIA	50
CVP DISTRIBUTION	50
CYMUR	50
CZIMMO	50
D2C	50
DECODIS	26
DÉPÔT PÉTROLIER DE LYON	50
DIMATI	50
DIRIC	50
DISTRI AIX	50
DISTRI GIGNAC	50
DISTRI PALAVAS	50
DISTRIBERRE IMMO	50
DISTRIBOURG	50
DISTRICAB	50
DISTRIFLEURY	50
DISTRIONE	50
DOLMEN	50
DOUDIS	50
ECUDIS	50
EDENDIS	50
EDENMATHIMMO	50
ENTREPÔT PÉTROLIER DE VALENCIENNES	34
FABCORJO	50
FALME	50
FAMYDIS	50
FIVER	50
FONCIÈRE BORDEROUGE	50
FONCIÈRE MARSEILLAN	50
FONCIÈRE PLANES	50
FRELUM	50
GALLDIS	50
GAMAX33	50
GDCLE	48
GENIDIS	48
GGP DISTRIBUTION	50
GMARKET IMMO	50

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
GRANDI	50
GRDIS	50
GREGADIS	50
HBLP	25
IDEC	50
IMMO ST PIERRE ÉGLISE	50
J2B DISTRIBUTION	50
JEDEMA	50
JLEM	50
JMS74 DISTRIBUTION	50
JOSIM	34
JTDS MARKET	50
JUPILOU	50
KASAM	50
KARAMONTDE	50
LA BEAUMETTE	49
LA CATALANE DE DISTRIBUTION	50
LA CLAIRETTE	50
LA CRAUDIS	50
LA GARDUERE IMMO	50
LB LE PLAN	50
LE CLAUZELS	50
LEHENBERRI	50
LES 4 CANAUX IMMO	50
LES OLIVIERS	50
LEZIDIS	50
LOVICHAM	50
LSODIS	50
LYEMMADIS	50
MACANOSA	50
MADIS	50
MADIX	50
MAGODIS	50
MALISSOL	50
MARIDYS	50
MARITIMA DIS	50
MARLODIS	50
MASSEINE	50
MATCH OPCO (MARKET PAY)	35

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
MAVIC	50
MBD	50
MBD IMMO	50
MIMALI	50
MEJE DISTRIBUTION	50
NCL	50
NOUKAT	50
OLICOURS	50
OUISDIS	50
OULLIDIS	50
P.A.M.	50
PAS DE MENC	50
PFDIS	50
PHILODIS	50
PLAMIDIS	50
PLANE MARSEILLAN	50
PLANE PORT VENDRES	50
PONT D'ALLIER	50
PRIGONDIS	50
PRODIX	50
PROVENCIA	50
QUENDIDIS	50
RD2M	50
REBAIS DISTRIBUTION	50
RETAIL MARKET	50
RILLIDIS	48
RIMADIS	50
ROJULDIS	50
ROLLAND DISTRIBUTION	50
ROND POINT	50
ROSE BERGER	26
ROUET DISTRI	50
S.C.B	26
S.O.V.A.L.A.C.	50
SADEV	26
SAELI	50
SAINT JUERY DISTRIBUTION	50
SAINT PAUL DISTRIBUTION	50

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
SAS DF19	50
SAS NC DISTRIBUTION	50
SCGR DISTRIBUTION	50
SCI 2C	50
SCI 2F	50
SCI BRETEUIL	50
SCI CARGAN-LOG	40
SCI COLODOR	50
SCI DU MOULIN	50
SCI DU PARC NATIONAL	50
SCI FONCIÈRE DES ALBERES	50
SCI HALLE RASPAIL	50
SCI IMMODISC	50
SCI LATOUR	60
SCI LE PETIT BAILLY	50
SCI LE PLA	50
SCI LUMIMMO	51
SCI MARKET RIEC	50
SCOMONDIS	50
SEREDIS	26
SERPRO	50
SIFO	50
SIXFOURSDIS	50
SOBRAMIC	50
SOCADIS	50
SOCIÉTÉ DES DÉPÔTS DE PÉTROLE CÔTIERS	24
SOCIÉTÉ DES MAGASINS ÉCONOMIQUES	50
SOCIÉTÉ DISTRIBUTION ALMENTAIRE PYRÉNÉES	26
SOCIÉTÉ DU DÉPÔT PÉTROLIER DE NANTERRE	20
SOCIÉTÉ PÉTROLIÈRE DU VAL DE MARNE	30
SODIBAL	50
SODIBOR	50
SODICAB	50
SODIFAL	50
SODILIM	50
SODIMER	50
SODIOUIS	50

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
SODITIOL	50
SODYEN	50
SOLDIS	50
SOMADIS	50
SOQUIMDIS	50
SOROTIN	50
SOVADIS	50
SOVALDIS	50
SPC DISTRI	50
SR2G	50
SRP GROUPE SA (SHOWROOMPRIVE.COM)	9
ST BONNET DISCOUNT	50
TEDALI	50
TURENNE	50
VALCRIS DISTRIBUTION	50
VALMENDIS	50
VICTURIS 2003	50
VICUN	50
VILAC	50
YOUN MARKET	50

BRÉSIL	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
EWALLY	33

ESPAGNE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
2012 ALVARO EFREN JIMENEZ	26
2012 CORDOBA RODRIGUEZ	26
2012 ERIK DAVID	26
2012 FLORES HERNANDEZ	26
2012 LIZANDA TORTAJADA	26
2013 CID OTERO	26
2013 SOBAS ROMERO	26
COSTASOL DE HIPERMERCADOS	34
DIAGONAL PARKING	58
GLORIAS PARKING	50

ESPAGNE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ILITURGITANA DE HIPERMERCADOS	34
JM MARMOL SUPERMERCADOS	26
LAREDO EXPRESS J.CARLOS VAZQUEZ	26
LUHERVASAN	26
SUPERMERCATS HERGERVIC MATARO	26
SUPERMERCATS SAGRADA FAMILIA	26

ITALIE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE SHOPVILLE GRAN RENO	39
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE ASSAGO	50
CONSORZIO TRA I PROPRIETARI DEL PARCO COMMERCIALE DI NICHELINO	30

POLOGNE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
C SERVICES	30

TUNISIE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ULYSSE	25

TURQUIE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR SABANCI TICARET MERKEZI (CARREFOURSA)	32

6.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2023

A l'Assemblée générale de la société Carrefour,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société CARREFOUR relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2023, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2023 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Risques fiscaux des filiales brésiliennes : évaluation des provisions, dettes fiscales et passifs éventuels
(notes 1.4, 11.1, 11.2.1 et 11.3 de l'annexe aux comptes consolidés)

Point clé de notre audit

Au Brésil, le Groupe est exposé à des risques fiscaux portant notamment sur la taxe sur la distribution des biens et services (ICMS) et les crédits d'impôt enregistrés à ce titre, les contributions fédérales relatives au programme d'intégration sociale et au financement de la sécurité sociale (Pis-Cofins), ainsi que la déductibilité de l'amortissement fiscal du goodwill reconnu lors de l'acquisition d'Atacadão en 2007.

L'estimation du risque relatif à chaque litige fiscal est revue régulièrement par la direction fiscale des filiales brésiliennes, avec l'aide de conseils externes pour les litiges les plus significatifs, afin d'apprécier la nécessité de comptabiliser ou non une provision et, dans le cas où une provision doit être constatée, d'en déterminer le montant.

Nous avons considéré les risques fiscaux dans les filiales brésiliennes, tant en matière d'évaluation des provisions que d'informations présentées dans l'annexe, comme un point clé de notre audit, en raison du montant et du nombre de risques fiscaux, de la complexité de la législation fiscale locale en particulier pour les sociétés de distribution au Brésil et de la part significative de jugement de la direction dans l'appréciation de l'issue des contentieux en cours et des montants provisionnés.

Réponse apportée lors de notre audit

Nous avons revu les procédures mises en place par le Groupe pour identifier les risques fiscaux dans les filiales brésiliennes (recensement des risques, documentation de l'évaluation du risque, engagement des experts externes).

Nous avons aussi réalisé les travaux suivants, avec l'appui de nos spécialistes :

- Entretiens auprès de la Direction fiscale des filiales brésiliennes afin d'apprécier l'état actuel des risques identifiés et des litiges en cours ;
- Revue des avis des conseils externes, notamment des réponses à nos demandes de confirmations directes ;
- Analyse des estimations et positions retenues par la direction pour apprécier la nécessité de comptabiliser une provision et, dans l'affirmative, d'apprécier le caractère raisonnable du montant provisionné ;
- Appréciation du caractère approprié des informations fournies dans les notes 11.1, 11.2.1 et 11.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Evaluation et comptabilisation des ristournes et coopérations commerciales
(notes 1.4 et 6.2.1 de l'annexe aux comptes consolidés)

Point clé de notre audit

Evaluation et comptabilisation des ristournes et coopérations commerciales

Au sein du Groupe, il existe un nombre important de contrats d'achats signés avec les fournisseurs intégrant :

- des remises commerciales basées sur les quantités achetées ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou la progression des volumes d'achats (« ristournes ») ;
- des produits au titre de prestations réalisées par le Groupe pour les fournisseurs (« coopérations commerciales »).

Les ristournes et coopérations commerciales reçues par le Groupe de la part de ses fournisseurs sont évaluées sur la base des dispositions contractuelles prévues dans les accords avec les fournisseurs et sont comptabilisées en réduction du coût des ventes.

Compte tenu du grand nombre de contrats et des spécificités propres à chaque contrat, la correcte évaluation et comptabilisation des ristournes et coopérations commerciales au regard des dispositions contractuelles et des volumes d'achats constituent un point clé de l'audit.

Réponse apportée lors de notre audit

Nous avons pris connaissance des contrôles mis en place par le Groupe sur le processus d'évaluation et de comptabilisation des ristournes et des coopérations commerciales, apprécié leur conception et leur application et testé que ces contrôles ont fonctionné efficacement sur la base d'un échantillon de contrats.

Nos autres travaux ont notamment consisté pour un échantillon de ristournes et coopérations commerciales, à :

- rapprocher les données utilisées dans le calcul des ristournes et coopérations commerciales avec les conditions commerciales figurant dans les contrats signés avec les fournisseurs ;
- comparer les estimations faites au titre de l'exercice précédent avec les réalisations effectives correspondantes afin d'évaluer la fiabilité du processus d'estimation (revue du débouclage de l'année précédente) ;
- rapprocher les volumes d'affaires retenus pour calculer le montant des ristournes attendu au 31 décembre 2023 avec les volumes d'affaires enregistrés dans les systèmes des achats du Groupe ;
- réaliser des procédures analytiques substantives sur les évolutions des ristournes et coopérations commerciales.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du Groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés, et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société CARREFOUR par l'Assemblée générale du 15 avril 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés, et du 21 juin 2011 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2023, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 21ème année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 13ème 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.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 4 mars 2024

Les commissaires aux comptes

Mazars	**Deloitte & Associés**
Jérôme de PASTORS Marc BIASIBETTI	Bertrand BOISSELIER Olivier BROISSAND

7

COMPTES ANNUELS DE CARREFOUR SA AU 31 DÉCEMBRE 2023

7.1 Compte de résultat 426

7.2 Bilan 427

7.3 Tableau de flux de trésorerie 428

7.4 Notes annexes aux états financiers 429

7.5 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 448

7.1 Compte de résultat

(en millions d'euros)	*Notes explicatives*	2023	2022
Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges		9	7
Autres produits		182	148
Total produits d'exploitation		**191**	**155**
Autres achats et charges externes		(231)	(204)
Traitements et salaires, charges sociales		(32)	(28)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions		(9)	(9)
Impôts, taxes et autres charges d'exploitation		(1)	(3)
Total charges d'exploitation		**(273)**	**(244)**
Résultat d'exploitation		**(81)**	**(89)**
Produits de participations		1 346	1 325
Produits d'intérêts et produits assimilés		139	18
Reprises sur dépréciations et provisions		105	280
Total produits financiers		**1 590**	**1 623**
Dotations aux dépréciations et provisions		(98)	(1 602)
Charges d'intérêts et charges assimilées		(177)	(114)
Total charges financières		**(275)**	**(1 716)**
Résultat financier	8.	**1 314**	**(93)**
Résultat courant avant impôts		**1 233**	**(182)**
Reprises sur dépréciations et provisions		15	14
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions		-	-
Autres charges et produits exceptionnels		(11)	16
Résultat exceptionnel		**4**	**30**
Participation des salariés aux fruits de l'expansion		**-**	**-**
Impôts sur les bénéfices	9.	**546**	**375**
RÉSULTAT NET		**1 783**	**223**

7.2 Bilan

ACTIF

(en millions d'euros)	*Notes explicatives*	31/12/2023 Brut	Amortissements et dépréciations	Net	31/12/2022 Net
Immobilisations incorporelles	4.2	19	(19)	0	0
Immobilisations corporelles	4.2	2	(2)	0	0
Immobilisations financières	4.1	37 591	(9 097)	28 494	28 339
Actif immobilisé		**37 612**	**(9 117)**	**28 494**	**28 339**
Créances	10.1	2 798	(0)	2 798	2 064
Disponibilités et valeurs mobilières de placement	5.2	99	(18)	80	185
Actif circulant		**2 897**	**(18)**	**2 878**	**2 249**
Comptes de régularisation	10.1	106	-	106	159
TOTAL ACTIF		**40 615**	**(9 136)**	**31 479**	**30 747**

PASSIF

(en millions d'euros)	*Notes explicatives*	31/12/2023	31/12/2022
Capital social	7.1	1 772	1 855
Primes d'émission et de fusion	7.2	15 493	16 017
Réserve légale	7.3	204	204
Réserves réglementées	7.3	378	378
Autres réserves	7.3	39	39
Report à nouveau	7.3	2 543	2 725
Résultat de l'exercice	7.3	1 783	223
Provisions réglementées		-	-
Capitaux propres	**7.3**	**22 212**	**21 441**
Provisions pour risques et charges	**6**	**202**	**115**
Emprunts obligataires		7 594	7 323
Emprunts auprès des établissements de crédits		122	490
Emprunts et dettes financières divers		0	0
Dettes financières	**5.1**	**7 716**	**7 813**
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		11	10
Dettes fiscales et sociales	10.2	311	254
Dettes d'exploitation		**322**	**264**
Autres dettes diverses	10.2	1 027	1 114
Dettes diverses		**1 027**	**1 114**
TOTAL PASSIF		**31 479**	**30 747**

7.3 Tableau de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2023	2022
Résultat net	**1 783**	**223**
Dotation aux amortissements	1	1
Dotation (nette) aux provisions et dépréciations	(24)	1 309
Autres variations	40	(63)
Trésorerie brute issue des opérations	**1 800**	**1 470**
Variation des autres créances et dettes	(215)	(94)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	**1 586**	**1 376**
Acquisitions des titres de participation	(30)	(45)
Cessions de titres de participations	151	2
Variation des autres immobilisations financières [1]	-	(6)
Autres variations issues des opérations d'investissement [2]	-	-
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	**121**	**(48)**
Dividendes versés	(405)	(380)
Augmentation/réduction de capital	(725)	(655)
Variation nette de l'endettement	(97)	1 900
Variation des créances et dettes intragroupe	(480)	(2 193)
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	**(1 707)**	**(1 328)**
Variation nette de la trésorerie	**0**	**0**
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice [1]	0	0
Trésorerie à la clôture de l'exercice [1]	0	0
Variation nette de la trésorerie au bilan	**-**	**-**

(1) Hors actions propres en voie d'annulation inscrites à l'actif du bilan en autres immobilisations financières.
(2) Hors actions propres inscrites à l'actif du bilan en valeurs mobilières de placement.

7.4 Notes annexes aux états financiers

NOTE 1	DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ	430
NOTE 2	ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS	430
NOTE 3	PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX	431
NOTE 4	ACTIF IMMOBILISÉ	431
NOTE 5	FINANCEMENT ET COUVERTURES DE RISQUES	434
NOTE 6	PROVISIONS & DÉPRÉCIATIONS	438
NOTE 7	CAPITAUX PROPRES	441
NOTE 8	RÉSULTAT FINANCIER	442
NOTE 9	IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	443
NOTE 10	AUTRES INFORMATIONS	444
NOTE 11	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	446
NOTE 12	FILIALES ET PARTICIPATIONS	446

NOTE 1 DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ

Carrefour SA est la société mère du groupe Carrefour.

Elle exerce une activité de *holding via* des participations financières qui lui permettent d'avoir le contrôle direct ou indirect des sociétés du Groupe.

Elle a opté en faveur du régime d'intégration fiscale, qui comprend la société mère en tant que tête de l'intégration fiscale et ses principales filiales françaises.

Elle met également en œuvre la politique de financement externe du Groupe auprès des marchés bancaires et de capitaux afin de maintenir un certain niveau de liquidité pour faire face à ses engagements et à ses besoins d'investissement.

NOTE 2 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

2.1 Augmentation de capital suite au programme d'actionnariat salarié

Le groupe Carrefour a lancé le 1er mars 2023 Carrefour Invest, une offre internationale d'actionnariat réservée à ses salariés. Dans le cadre de cette offre, les actions Carrefour ont été souscrites par les bénéficiaires soit en direct, soit par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), selon la formule et/ou le pays de résidence.

Cette opération s'est conclue par une augmentation de capital de la société Carrefour SA de 75 millions d'euros (4 713 735 nouvelles actions ordinaires), dont 12 millions d'euros en capital et 63 millions d'euros de prime d'émission (cf. note 7.3).

2.2 Programmes de rachat d'actions

Dans le cadre de sa politique d'allocation de capital, la Société a confié à plusieurs prestataires de services d'investissement des mandats de rachat d'actions portant sur un montant maximum de 800 millions d'euros, tel qu'autorisé par les Assemblées Générales des actionnaires des 3 juin 2022 et 26 mai 2023.

- une première tranche du rachat d'actions a débuté le 27 février 2023 et s'est achevée le 31 mars 2023 : 11 099 084 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 18,02 euros par action pour un montant total de 200 millions d'euros ;
- une seconde tranche de rachat d'actions a débuté le 2 mai 2023 et s'est achevée le 21 juillet 2023 : 11 687 580 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 17,11 euros par action pour un montant total de 200 millions d'euros ;
- une troisième tranche de rachat d'actions a débuté le 1er août 2023 et s'est achevée le 12 septembre 2023 : 11 370 337 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 17,59 euros par action pour un montant total de 200 millions d'euros ;
- une quatrième et dernière tranche de rachat d'actions a débuté le 2 octobre 2023 et s'est achevée le 30 novembre 2023 : 12 040 843 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 16,61 euros par action pour un montant total de 200 millions d'euros.

2.3 Opérations de réduction de capital

Suite aux rachats d'actions propres réalisés dans le cadre de son programme de rachat mentionné ci-avant, Carrefour SA a procédé à deux réductions de capital par voie d'annulation des actions rachetées :

- la première en juillet 2023 correspondant à une réduction de 26 887 362 actions ;
- la seconde en octobre 2023 correspondant à une réduction de 11 193 018 actions.

À l'issue de ces annulations d'actions, le capital social a été réduit de 95,2 millions d'euros et les primes d'émission de 586,8 millions d'euros, le nombre d'actions composant le capital social de Carrefour SA s'élève à 708 790 816 actions et le nombre d'actions auto-détenues, en conséquence, à 17 609 525 actions, représentant environ 2,5 % du capital social.

2.4 Opérations de financement

Au cours de l'année 2023, Carrefour SA a procédé à deux émissions obligataires dites *Sustainability-Linked* :

- le 2 mai 2023, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 7,5 ans (échéance octobre 2030) et d'un coupon de 3,75 % ;
- le 7 novembre 2023, pour un montant total de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans (échéance novembre 2031) et d'un coupon de 4,375 %.

Par ailleurs, le 12 juin 2023, Carrefour SA a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5 ans et d'un coupon de 0,88 %. Puis, le 14 juin 2023, Carrefour SA a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire convertible non dilutif en actions pour un montant de 500 millions de dollars, d'une maturité de 6 ans et d'un coupon de 0 %.

NOTE 3 PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX

3.1 Bases de préparation

Les comptes annuels ont été élaborés et présentés conformément aux principes et méthodes définis par le règlement ANC 2014-03, homologué par l'arrêté du 8 septembre 2014, mis à jour de l'ensemble des règlements l'ayant modifié par la suite.

Les états financiers de Carrefour SA sont présentés en millions d'euros et sont arrondis au million le plus proche. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître entre différents états.

La règle d'évaluation utilisée pour établir ces comptes est celle des coûts historiques.

Les méthodes d'évaluation et de présentation n'ont pas été modifiées par rapport à l'exercice précédent.

La préparation des états financiers de Carrefour nécessite d'effectuer des estimations et de faire des hypothèses susceptibles d'avoir un impact sur la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs et de produits et de charges. En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, il est donc possible que les montants qui figureront dans les futurs états financiers soient différents des valeurs actuellement estimées.

3.2 Conversion des éléments en devise étrangère

Les charges et produits en devise étrangère sont enregistrés au cours de change en vigueur à la date de l'opération.

Les créances et dettes en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de change de clôture. La différence résultant de l'actualisation des dettes et créances en devises à ce dernier cours est, le cas échéant, portée au bilan en « Comptes de régularisation ». En cas de perte de change latente à la clôture, une provision est enregistrée à hauteur du risque non couvert.

NOTE 4 ACTIF IMMOBILISÉ

4.1 Immobilisations financières

4.1.1 Traitement comptable et valorisation

Les immobilisations financières sont constituées des titres de participations incluant les malis de fusions affectés, des créances rattachées et des autres immobilisations financières.

Les valeurs brutes des titres de participation sont enregistrées au coût d'acquisition.

Au 1er janvier 2016, lors de la première application du règlement ANC 2015-06, les malis de fusion essentiellement issus de la fusion Carrefour-Promodes en 2000 ont été affectés aux titres de participation Carrefour France, Norfin Holder, Caparbel, Carrefour Nederland BV et Hyparlo sur la base des plus-values latentes existantes au 1er janvier 2016.

Les titres de participation font l'objet de tests de dépréciation mis en œuvre à chaque clôture afin de vérifier que leurs valeurs nettes comptables (le cas échéant intégrant la valeur nette comptable des malis de fusion affectés) n'excèdent pas leurs valeurs d'utilité.

La valeur d'utilité est estimée sur la base de plusieurs critères dont les principaux sont :

- la valeur des capitaux propres ;
- la projection des flux de trésorerie futurs ;
- la valorisation de l'actif net réévalué estimé sur la base de prévisions raisonnables d'exploitation ou sur la base de données observables lorsqu'il en existe (multiples de chiffre d'affaires et/ou d'agrégats du compte de résultat de transactions récentes, offres reçues de repreneurs, multiples de valeurs boursières d'entreprises comparables) ou d'analyses effectuées par des experts internes ou externes, ajustée, le cas échéant, de la dette nette de l'entité testée.

Une dépréciation est comptabilisée dès lors que la valeur d'utilité devient inférieure à la valeur nette comptable (celle-ci intégrant, le cas échéant, la valeur nette comptable des malis de fusion affectés).

Les dépréciations sont comptabilisées en résultat financier, y compris les reprises de dépréciations réalisées dans le cadre d'une cession de participation. Les résultats de cession de titres de participation sont comptabilisés en résultat exceptionnel.

4.1.2 Tableau de variation sur l'exercice

(en millions d'euros)	Titres de participation	Malis affectés aux titres de participation	Autres immobilisations financières [3]	Total Immobilisations financières 31/12/2023	Total Immobilisations financières 31/12/2022
Immobilisations brutes au 1er janvier	**26 086**	**11 407**	**6**	**37 499**	**37 451**
Augmentation de capital & acquisitions	30		800	830	50
Réduction de capital & cessions / liquidations [1]	(151)		(587)	(738)	(2)
Immobilisations brutes au 31 décembre (A)	**25 965**	**11 407**	**218**	**37 591**	**37 499**
Dépréciations au 1er janvier	**(2 885)**	**(6 276)**	**0**	**(9 160)**	**(7 870)**
Dotations de l'exercice [2]	(1)			(1)	(1 569)
Reprises de l'exercice [2]	64			64	279
Total dépréciations au 31 décembre (B)	**(2 821)**	**(6 276)**	**0**	**(9 097)**	**(9 160)**
TOTAL IMMOBILISATIONS NETTES (A) - (B)	**23 144**	**5 131**	**218**	**28 494**	**28 339**

(1) La ligne « réduction de capital & cessions » des titres de participation correspond essentiellement à la réduction de capital de l'entité belge Caparbel pour 150 millions d'euros.

(2) Les reprises sur titres de participation comptabilisées sur l'exercice 2023 concernent essentiellement l'Italie et l'entité française Guyenne et Gascogne.

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

(3) Les autres immobilisations financières concernent essentiellement les actions propres acquises en vue de leur annulation future. Au 31 décembre 2023, le poste comprend 12 802 839 actions propres en voie d'annulation pour un montant de 213 millions d'euros.

4.1.3 Carrefour France SAS

Au 31 décembre 2023, la valeur nette comptable des titres de participation de Carrefour France SAS incluant le mali de fusion affecté, s'élève à 5 224 millions d'euros.

Les tests réalisés au 31 décembre 2023 sur le mali affecté aux titres de participation Carrefour France n'ont pas mis en avant la nécessité de constater dans les comptes une dotation complémentaire ou une reprise des dépréciations constatées lors des exercices 2017 et 2022.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation de flux de trésorerie futurs sur une période de 4 ans avec détermination d'une valeur terminale calculée à partir de l'extrapolation des données de la dernière année au taux de croissance perpétuelle à l'infini et l'utilisation d'un taux d'actualisation spécifique par pays. Les flux de trésorerie futurs retenus pour les tests de dépréciation ont été estimés à partir des trajectoires financières établies par la Direction Générale du pays et validées par la Direction Générale du Groupe.

Les principales hypothèses financières qui sous-tendent l'actualisation des flux de trésorerie futurs de Carrefour France SAS sont un taux d'actualisation après impôt de 7 % (6,3 % en 2022), ainsi qu'un taux de croissance perpétuelle de 1,6 % (1,6 % également en 2022).

4.2 Immobilisations corporelles et incorporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires).

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement de logiciels évalués à leur coût d'acquisition.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie économique prévue du bien :

- logiciels : 3 à 8 ans ;
- matériels informatiques : 3 ans ;
- agencements et aménagements des constructions : 8 ans ;
- autres : 3 à 10 ans.

Les actifs corporels et incorporels dont les perspectives de rentabilité future ne permettent plus de recouvrer leur valeur nette comptable font l'objet d'une dépréciation. Celle-ci est déterminée par comparaison de la valeur nette comptable de l'actif avec le montant le plus élevé entre la valeur d'usage et la valeur vénale.

Les mouvements sur les immobilisations corporelles et incorporelles au cours de l'exercice 2023 sont les suivants :

(en millions d'euros)	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Total 31/12/2023	Total 31/12/2022
Immobilisations brutes au 1er janvier	**19**	**2**	**21**	**21**
Acquisitions	-	-	-	-
Cessions & mises au rebut	-	-	-	-
Immobilisations brutes au 31 décembre (A)	**19**	**2**	**21**	**21**
Amortissements et dépréciations au 1er janvier	**(18)**	**(2)**	**(20)**	**(20)**
Dotations aux amortissements de l'exercice	(1)		(1)	(1)
Cessions & mises au rebut			-	-
Amortissements et dépréciations au 31 décembre (B)	**(19)**	**(2)**	**(21)**	**(21)**
TOTAL IMMOBILISATIONS NETTES (A) - (B)	**0**	**0**	**0**	**1**

NOTE 5 FINANCEMENT ET COUVERTURES DE RISQUES

5.1 Dettes financières

Au 31 décembre 2023, les dettes financières se décomposent comme suit :

	31/12/2023				31/12/2022
(en millions d'euros)	Moins d'un an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total	Total
Emprunts obligataires	1 202	4 350	2 000	7 552	7 288
Intérêts courus non échus	41	-		41	35
Billets de trésorerie	122			122	490
DETTES FINANCIÈRES	**1 366**	**4 350**	**2 000**	**7 716**	**7 813**

Les variations des emprunts obligataires de l'exercice 2023 sont détaillées ci-dessous :

(en millions d'euros)	31/12/2022	Émissions	Rembour-sements	Effet de change	31/12/2023
Emprunt obligataire convertible non dilutif 500 millions USD, 6 ans, 0 %	469		(469) [2]		-
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 0,750 %	750				750
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 10 ans, 1,25 %	750				750
Emprunt Obligataire convertible non dilutif, USD, 6 ans, 0 %	469			(16)	452
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 5 ans, 0,88 %	500		(500) [1]		-
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 7,5 ans, 1,75 %	500				500
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 8 ans, 1,00 %	500				500
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 7 ans, 2,625 %	1 000				1 000
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 4 ans, 1,875 %	750				750
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 7 ans, 2,375 %	750				750
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 6 ans, 4,125 %	500				500
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 6 ans, 4,125 %	350				350
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 7 ans, 3,75 %		500 [3]			500
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 8 ans, 4,375 %		750 [3]			750
Détail des emprunts Obligataires	**7 288**	**1 250**	**(969)**	**(16)**	**7 552**

(1) Le 12 juin 2023, le Groupe a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5 ans et d'un coupon de 0,88 %.

(2) Le 14 juin 2023, le Groupe a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire convertible non dilutif en actions pour un montant de 500 millions de dollars, d'une maturité de 6 ans et d'un coupon de 0 %.

(3) Deux émissions obligataires ont été réalisées en 2023, une première le 2 mai 2023 pour un montant total de 500 millions d'euros, la seconde le 7 novembre 2023 pour un montant de 750 millions d'euros.

5.2 Disponibilités et valeurs mobilières de placement

	31/12/2023			31/12/2022
(en millions d'euros)	Brut	Dépréciation	Net	Net
Actions propres affectées à des plans déterminés [1]	40		40	33
Actions propres disponibles [2]	58	(18)	40	152
Disponibilités [3]	0		0	0
DISPONIBILITÉS ET VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	**99**	**(18)**	**80**	**185**

Les disponibilités et valeurs mobilières de placement sont constituées de :

(1) actions Carrefour destinées à être attribuées aux employés et affectées à des plans d'options d'achat d'actions et des attributions gratuites d'actions déterminés. Ces actions sont enregistrées à leur coût d'acquisition (ou à leur valeur nette comptable à leur date de reclassement en cas de reclassement d'« Actions propres disponibles » à « Actions propres affectées à des plans déterminés ») ; elles ne sont pas dépréciées en fonction de leur valeur vénale en raison de l'engagement d'attribution aux salariés et de la provision constatée au passif dans les conditions décrites dans les principes comptables relatifs aux provisions exposés dans la note 6.1 ;

(2) actions Carrefour disponibles pour être attribuées aux employés ou pour la régulation du cours de Bourse ; ces actions sont dépréciées si leur valeur comptable est supérieure au dernier cours de Bourse ;

(3) disponibilités bancaires.

Les actions propres de la Société comptabilisées en « Disponibilités et valeurs mobilières de placement », en tant qu'« Actions propres disponibles » n'ont pas été à l'origine identifiées comme étant affectées à un plan déterminé et étaient dépréciées si leur valeur comptable était supérieure au dernier cours de Bourse.

Fin 2023, la Société a décidé d'utiliser des actions propres pour servir le plan d'attribution d'actions gratuites 2021 dont la livraison est prévue en février 2024. Les actions propres destinées à servir ce plan ont donc été reclassées du poste « Actions propres disponibles » à « Actions propres affectées à des plans déterminés » à leur valeur nette comptable à date de reclassement (la dépréciation antérieurement comptabilisée ne peut être reprise), à savoir 40,2 millions d'euros (valeur brute de 59,3 millions d'euros et dépréciation antérieurement comptabilisée de 19,1 millions d'euros). Une provision pour risques et charges d'un montant de 40,2 millions d'euros a été comptabilisée au 31 décembre 2023 au titre de la remise d'actions prévue en février 2024, compensée par la reconnaissance d'un produit à recevoir de 31,6 millions d'euros au titre de la refacturation des filiales pour les actions qui seront remises à leurs salariés.

Au 31 décembre 2023, le poste Disponibilités et valeurs mobilières de placement comprend 4 806 686 actions Carrefour, dont 2 426 100 actions ont été affectées à des plans déterminés et 2 380 586 actions disponibles, pour une valeur brute de 98 millions d'euros.

	Actions propres disponibles				Actions propres affectées à des plans déterminés			
(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Valeur brute	Dépré-ciation	Valeur nette	Nombre d'actions	Valeur brute	Dépré-ciation	Valeur nette
Montants au 1er janvier 2023	**9 439 365**	**216**	**(64)**	**152**	**2 105 505**	**33**	**-**	**33**
Reclassement en Actions propres affectées à des plans déterminés	(2 426 100)	(63)	23	(40)	2 426 100	40		40
Livraison d'actions au titre du plan LTI20					(2 046 409)	(32)		(32)
Reclassement en Actions propres disponible	52 696	1		1	(52 696)	(1)		(1)
Livraison d'actions propres au titre des plans LTI2020 et 2021 aux héritiers de bénéficiaires décédés					(6 400)	(0)		(0)
Reclassement actions propres	(4 685 375)	(95)		(95)				
Dotation/Reprise aux provisions pour dépréciation des actions propres disponibles			23	23				
MONTANTS AU 31 DÉCEMBRE 2023	**2 380 586**	**58**	**(18)**	**40**	**2 426 100**	**40**	**-**	**40**

Les actions Carrefour auto-détenues et affectées à des plans déterminés sont valorisées au dernier cours de cotation connu, soit 16,57 euros par action au 31 décembre 2023.

Les mouvements du nombre d'actions auto-détenues classées en valeurs mobilières de placement au cours de l'exercice 2023 sont les suivants :

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Valeur Brute des VMP	Dépréciation des VMP	Valeur nette des VMP	Provision sur plan d'actions gratuites
Montants au 31 décembre 2022	**11 544 870**	**249**	**(64)**	**185**	**(33)**
Livraison des actions gratuites affectées à des plans déterminés	(2 052 809)	(32)		(32)	
Annulation d'actions propres	(4 685 375)	(95)		(95)	
Reclassement d'actions propres disponibles à actions propres affectées à des plans déterminés		(23)	23		
Reprise de provision liée aux actions gratuites affectées à des plans déterminés					33
Dotation aux provisions liées aux actions gratuites affectées à des plans déterminés					(40)
Dépréciation sur des actions non encore affectées à des plans déterminés			23	23	
MONTANTS AU 31 DÉCEMBRE 2023	**4 806 686**	**98**	**(18)**	**80**	**(40)**

5.3 Réserve de liquidité

5.3.1 Lignes de crédit

Au 31 décembre 2023, le Groupe dispose de deux lignes de crédits syndiqués non tirées auprès d'un *pool* de banques de premier rang d'un montant total de 3,9 milliards d'euros.

Pour rappel, en mai 2022, Carrefour a exercé l'option d'extension de juin 2025 à juin 2026, de ses deux facilités de crédit d'un montant total de 3,9 milliards d'euros. Cette option a été souscrite à plus de 99 % des engagements bancaires. La politique du Groupe est de maintenir ces facilités disponibles et non tirées, afin de sécuriser l'utilisation du programme de billets de trésorerie.

Les crédits syndiqués sont assortis des clauses usuelles pour ce type de contrats, à savoir maintien de son rang de crédit (*pari passu*), limitation des sûretés accordées aux autres créanciers (*negative pledge*), changement de contrôle, limitation de cession substantielle d'actifs et défaut croisé. La marge du taux d'intérêt pourrait évoluer en cas de baisse ou de hausse de la notation à long terme (*pricing grid*).

5.3.2 Programmes de financement

Carrefour dispose d'une capacité de 12 milliards d'euros avec le programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN), afin de maintenir une présence sur le marché obligataire en émettant de manière régulière, principalement sur les marchés Euro, en vue de disposer d'un échéancier obligataire équilibré.

Au cours de l'année 2023, Carrefour SA a procédé à deux émissions obligataires dites *Sustainability-Linked* :

- le 2 mai 2023, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 7,5 ans (échéance octobre 2030) et d'un coupon de 3,75 % ;
- le 7 novembre 2023, pour un montant total de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans (échéance novembre 2031) et d'un coupon de 4,375 %.

Ces émissions obligataires s'intègrent dans une stratégie de financement alignée avec les objectifs et ambitions du Groupe en matière de RSE : elles ont été réalisées dans le cadre du *Framework* de type SLB (*Sustainability-Linked Bond*) de son programme EMTN (*Euro-Medium Term Notes*) publié en juin 2021 et dont la composante RSE a été mise à jour et renforcée en mai 2022.

Le 12 juin 2023, Carrefour SA a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5 ans et d'un coupon de 0,88 %. Puis, le 14 juin 2023, Carrefour SA a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire convertible non dilutif en actions pour un montant de 500 millions de dollars, d'une maturité de 6 ans et d'un coupon de 0 %.

Carrefour dispose également d'un programme de billets de trésorerie déposé à la Banque de France coté à Paris avec une capacité d'émission de 5 milliards d'euros.

Ces opérations permettent de sécuriser la liquidité du groupe Carrefour à court et moyen terme dans un environnement économique incertain, et s'inscrivent dans la stratégie de sécurisation des financements de Carrefour. La maturité moyenne du socle obligataire de Carrefour SA s'établit à 3,8 ans à fin décembre 2023 à comparer à 3,6 ans à fin décembre 2022.

5.4 Couvertures des risques

5.4.1 Risques de taux

Le risque de taux d'intérêt est le risque par lequel la variation des taux d'intérêt serait susceptible de générer une augmentation du coût net de l'endettement du Groupe.

La gestion du risque de taux est assurée par la Direction de la trésorerie et des financements du Groupe. Mise à jour mensuellement, la stratégie de couverture et ses modalités d'application permettent de limiter l'exposition au risque de taux et d'optimiser le coût du financement.

La dette à long terme est émise principalement à taux fixe, protégeant ainsi la Société contre une hausse des taux. Carrefour détient néanmoins différents instruments financiers destinés à couvrir sa dette financière face au risque de variation des taux d'intérêt.

Ces couvertures sont réalisées au moyen d'instruments financiers de gré à gré avec des contreparties bancaires de premier rang. Il s'agit principalement de swaps et d'options de taux d'intérêt classiques.

Les instruments utilisés et leur valorisation sont présentés en note 10.

5.4.2 Risques de change

Le risque de change est le risque par lequel une évolution défavorable des cours de change pourrait détériorer un flux de trésorerie libellé en devise étrangère.

De par son activité de holding, la société Carrefour peut être exposée au risque de change, sur des transactions particulières (augmentation de capital ou versement de dividendes) avec certaines de ses filiales étrangères dont la devise locale est autre que l'euro. Le risque sur ces opérations peut dans certains cas être couvert par des achats à terme de devises.

Le 7 juin 2017, Carrefour avait réalisé auprès d'investisseurs institutionnels une émission d'obligations convertibles remboursables en numéraire d'un montant nominal de 500 millions de dollars américains et d'une maturité de 6 ans (échéance juin 2023). Un swap de change en euros de 500 millions de dollars américains avait été mis en place en 2017 dès que cette souscription a eu lieu et est adossé à cette opération en termes de maturité. Le 14 juin 2023, le Groupe a procédé au remboursement de cet emprunt obligataire convertible non dilutif dont le nominal était couvert par un swap de change qualifié en CFH également arrivé à maturité à cette date.

Le 22 mars 2018, Carrefour avait réalisé également une émission d'obligations convertibles remboursables en numéraire d'un montant nominal de 500 millions de dollars américains et d'une maturité de 6 ans (échéance mars 2024). De la même manière qu'en 2017, deux swaps de change en euros de 250 millions de dollars américains avaient été mis en place et adossés en termes de maturité.

Cette opération, qui a été swappée en euros, procure ainsi à la Société l'équivalent d'un financement obligataire classique en euros.

5.4.3 Risques sur actions

Carrefour a pour politique de ne pas détenir de positions actions (sur les siennes propres ou des tierces) sauf circonstances ou besoins particuliers.

Régulièrement, la Société achète sur le marché ses propres actions ou des options d'achat sur ses propres actions. Les actions sont principalement utilisées pour les besoins des programmes d'attribution d'options sur actions et d'actions gratuites ou rachetées en vue de leur annulation future.

Par ailleurs, le risque sur actions découlant des options de conversions incorporées dans la dette obligataire convertible émise par Carrefour SA en mars 2018 est totalement couvert par des options symétriques achetées auprès de banques.

NOTE 6 PROVISIONS & DÉPRÉCIATIONS

Toute obligation de la Société à l'égard d'un tiers susceptible d'être estimée avec une fiabilité suffisante et donnant lieu à sortie probable de ressources sans contrepartie équivalente fait l'objet d'une comptabilisation au titre de provision.

(en millions d'euros)	31/12/2022	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Autres mouvements	31/12/2023
			Utilisées	Non utilisées		
Obligations de remises d'actions	33	40	(33)	0		40
Engagement de retraite	0					0
Risque sur filiales [1]	38	97				135
Litiges et risques divers	44	9	(11)	(15)		27
Provisions pour risques et charges	**115**	**146**	**(44)**	**(15)**		**202**
Immobilisations financières	9 160	1	(64)	0		9 097
Créances	17	0		(17)		0
Autres (VMP)	64			(23)	(23)	18
Dépréciations	**9 240**	**1**	**(64)**	**(39)**	**(23)**	**9 115**
TOTAL DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS	**9 355**	**147**	**(108)**	**(54)**	**(23)**	**9 317**

(1) Des dépréciations pour couvrir des pertes de filiales ont été constatées sur l'exercice.

6.1 Provisions sur plans d'actions

Certains salariés du groupe Carrefour reçoivent une rémunération en instruments de capitaux propres.

Cette rémunération prend la forme de plans d'attribution d'actions gratuites ou de plans d'options d'achat d'actions.

Plans dénoués par l'émission d'actions nouvelles

Aucune provision n'est comptabilisée au titre de ces plans conformément aux dispositions de l'article 624-6 du PCG.

Plans d'actions gratuites et d'options d'achat d'actions par remise d'actions existantes

À la date d'attribution, ces actions gratuites et options d'achat d'actions ne donnent pas lieu à la comptabilisation d'une charge de personnel. Celle-ci n'intervient qu'à la date de livraison des actions gratuites ou à la levée des options d'achat d'actions.

Une provision pour risques et charges est comptabilisée lors de la décision de la Société de procéder à l'attribution d'un plan d'actions gratuites ou d'options sur actions, dès lors que l'obligation de remise d'actions existantes aux employés génère, de manière probable ou certaine, une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente.

Lorsque l'acquisition des actions gratuites est explicitement subordonnée au fait que l'attributaire reste au service de Carrefour pendant une période future déterminée (« période d'acquisition »), le montant de la provision est reconnu linéairement sur la période d'acquisition.

Plan 2020

Le 26 février 2020, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 14 juin 2019, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal hors mandataire social de 2 300 000 actions (soit 0,28 % du capital social), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du Free Cash Flow net pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) et ;
- une condition liée à l'indice de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

En février 2023, 2 046 409 actions auto-détenues ont été livrées au titre de ce plan, la provision de - 33 millions d'euros a été reprise face à une charge du même montant.

Plan 2021

Le 17 février 2021, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 14 juin 2019, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal hors mandataire social de 2 664 670 actions (0,33 % du capital social), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du « Free Cash Flow net » pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) et ;
- une condition liée à l'indice de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

La décision de livrer le plan 2021 avec des actions auto détenues ayant été prise en 2023, une provision de - 40 millions d'euros a été comptabilisée sur l'exercice pour couvrir la sortie de ressources sans contrepartie.

Plan 2022

Le 16 février 2022, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 21 mai 2021, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal hors mandataire social de 3 104 000 actions (0,4 % du capital social), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du « Free Cash Flow net » pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) ; et
- une condition liée à l'indice de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

Aucune décision n'a encore été prise sur les modalités de livraison de ce plan (actions existantes ou émission d'actions nouvelles).

Plan 2023

Le 14 février 2023, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 21 mai 2021, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal hors mandataire social de 2 833 260 actions (0,4 % du capital social), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du « Free Cash Flow net » pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) ; et
- une condition liée à l'indice de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

Aucune décision n'a encore été prise sur les modalités de livraison de ce plan (actions existantes ou émission d'actions nouvelles).

Caractéristiques

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

	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023
Date d'Assemblée Générale	14 juin 2019	21 mai 2021	21 mai 2021
Date d'attribution (1)	17 février 2021	16 février 2022	14 février 2023
Date d'acquisition (2)	17 février 2024	16 février 2025	14 février 2026
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	3 000 000	3 104 000	2 833 260
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	691	809	680
Juste valeur d'une action en euro (3)	11,85	14,21	13,23

(1) Date de notification aux bénéficiaires (date à laquelle les bénéficiaires ont eu connaissance des caractéristiques et conditions des plans).
(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.
(3) Prix de marché de l'action à la date d'attribution (cours de référence), ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits et de la probabilité d'atteinte des critères de performance de marché.

Variation de la période

Les mouvements intervenus au cours de l'exercice 2023 sur ces plans d'attribution d'actions gratuites sont les suivants :

	2023	2022
Nombre d'actions de performance attribuées au 1er janvier	**7 716 270**	**7 907 569**
Actions attribuées sur l'exercice	2 833 260	3 104 000
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice (1)	(2 052 809)	(2 598 044)
Actions annulées sur l'exercice (2)	(578 454)	(697 255)
NOMBRE D'ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU 31 DÉCEMBRE	**7 918 267**	**7 716 270**

(1) Dont 2 046 409 actions livrées au titre du plan 2020 et 6 400 actions livrées à des héritiers de salariés au titre des plans de performance en cours 2021 et 2022.

(2) 59 119, 233 500, 218 375 et 67 460 actions ont été annulées en 2023 respectivement sur le plan 2020, le plan 2021, le plan 2022 et le plan 2023.

6.2 Provisions sur engagements de retraite

Les engagements en matière de retraite, qui correspondent aux indemnités de départ à la retraite, sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées. Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour évaluer les engagements sont détaillées ci-dessous.

6.2.1 Indemnités de fin de carrière

En application de la législation et des conventions collectives en vigueur, la Société verse à chaque salarié une indemnité lors de son départ en retraite. La totalité des droits acquis par les personnes concernées est prise en charge sur l'exercice.

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

Hypothèses	31/12/2023	31/12/2022
Taux d'augmentation des salaires	3 %	3 %
Taux de charges salariales	36 %	36 %
Taux d'actualisation	3,20 %	3,80 %
Table de mortalité	TH 2017-2019 / TF 2017-2019	TH 2017-2019 / TF 2017-2019
Turn over en fonction de l'ancienneté :	Avant 55 ans, moyenne du *turn over* réel des années 2021, 2022 et 2023 des services centraux, au-delà d'un âge de 55 ans, le *turn over* est égal à zéro ;	Avant 55 ans, moyenne du *turn over* réel des années 2020, 2021 et 2022 des services centraux, au-delà d'un âge de 55 ans, le *turn over* est égal à zéro ;
Ancienneté entre 0 et 5 ans	*Dirigeants : 10,22 %, Cadres : 10,99 %, Agents de maîtrise : 3,86 %, employés : 7,09 %*	*8,45 %*
Ancienneté entre 6 et 10 ans	*Dirigeants : 7,30 %, Cadres : 6,81 %, Agents de maîtrise : 0,89 %, employés : 3,88 %*	*7,43 %*
Ancienneté entre 11 et 15 ans	*Dirigeants : 3,08 %, Cadres : 3,4 %, Agents de maîtrise : 0,93 %, employés : 6,19 %*	*2,57 %*
Ancienneté entre 16 et 20 ans	*Dirigeants : 5,01 %, Cadres : 1,56 %, Agents de maîtrise : 0 %, employés : 1,15 %*	*4,39 %*
Ancienneté entre 21 et 25 ans	*Dirigeants : 3,37 %, Cadres : 0,37 %, Agents de maîtrise : 0 %, employés : 0 %*	*3,68 %*
Ancienneté de + de 26 ans	*Dirigeants : 2,78 %, Cadres : 0,2 %, Agents de maîtrise : 0 %, employés 0 %*	*2,70 %*

La provision au 31 décembre 2023 correspond à la totalité de la valeur actualisée de l'obligation au titre des engagements de retraite (y compris écarts actuariels et coût des services passés) nette des actifs de couverture du régime. Au 31 décembre 2023, l'engagement net de l'actif de couverture correspond à un actif de 51 milliers d'euros.

6.2.2 Régime de retraite supplémentaire

Carrefour avait mis en place en 2009 un régime de retraite supplémentaire à prestations définies, modifié en 2015. Suite à l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 (transposition de la Directive Européenne dite « portabilité retraite »), ce régime de retraite supplémentaire a été supprimé par le Conseil d'administration du 20 avril 2020, entraînant la reprise de la totalité de la provision comptabilisée au 31 décembre 2019.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration du 20 avril 2020 avait décidé de mettre en place un nouveau régime de retraite supplémentaire conforme aux nouvelles dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale de type additif, à compter du 1er janvier 2020. Les principales caractéristiques de ce nouveau régime sont les suivantes :

- les droits annuels resteront acquis aux bénéficiaires en cas de départ de l'entreprise ;
- les droits seront calculés sur la rémunération de l'année en cours (rémunération de référence), sans qu'elle puisse excéder 60 fois le plafond annuel de la sécurité sociale ;
- l'acquisition des droits s'effectue sous réserve de conditions de performance annuelles : les critères de performance et les objectifs à atteindre seront fixés parmi ceux retenus par le Conseil d'administration pour la détermination de la part variable annuelle du mandataire social ;
- le taux annuel d'acquisition des droits à rente sera progressif en fonction de l'atteinte des critères de performance. Le cumul des pourcentages annuels appliqués pour un même bénéficiaire, tous employeurs confondus, sera plafonné à 30 %.

Le Groupe a externalisé la gestion de ce régime à une compagnie d'assurance.

NOTE 7 CAPITAUX PROPRES

7.1 Capital social

Le capital social est composé de 708 790 816 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2,50 euros au 31 décembre 2023. Il était constitué de 742 157 461 actions au 31 décembre 2022.

La variation de l'exercice correspond aux actions nouvellement émises dans le cadre du plan d'actionnariat salarié du Groupe et aux actions annulées dans le cadre des opérations de réduction de capital réalisées en juillet et octobre 2023.

7.2 Primes d'émission et de fusion

Les primes d'émission représentent la différence entre la valeur nominale des titres émis et le montant, net de frais, des apports reçus en numéraire ou en nature par Carrefour SA lors de l'émission.

7.3 Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Capital	Primes d'émission et de fusions	Autres réserves, report à nouveau	Résultat	Total des capitaux propres
Capitaux propres au 31 décembre 2022	**1 855**	**16 017**	**3 346**	**223**	**21 441**
Affectation du résultat 2022			223	(223)	-
Distribution de dividendes			(405)		(405)
Réductions de capital	(95)	(587)			(682)
Augmentation de capital	12	63			75
Résultat de l'exercice 2023				1 783	1 783
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2023	**1 772**	**15 493**	**3 164**	**1 783**	**22 212**

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 26 mai 2023, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2022 à 0,56 euro par action, intégralement versé en numéraire.

Le 8 juin 2023 a eu lieu le versement du dividende global pour un montant de 405 millions d'euros.

Le dividende non versé sur les actions en autodétention, soit 6,5 millions d'euros, demeure en report à nouveau.

Comme mentionné au § 2, suite aux rachats d'actions propres d'un montant total de 800 millions d'euros, la Société a procédé à deux réductions du capital social par voie d'annulation d'actions : (i) en juillet 2023, annulation de 26 887 362 actions entraînant une réduction du capital de 67 millions d'euros et un impact sur les primes d'émission de 418 millions d'euros et (ii) en en octobre 2023, annulation de 11 193 018 actions entraînant une réduction de capital de 28 millions d'euros et un impact sur les primes d'émission de 169 millions d'euros.

Par ailleurs, suite à l'opération d'actionnariat salarié « Carrefour Invest » décrite en § 2 a eu lieu une augmentation de capital de 75 millions d'euros (4 713 735 nouvelles actions ordinaires), dont 12 millions d'euros en capital et 63 millions d'euros de prime d'émission.

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

Au 31 décembre 2023, le Groupe contrôle 17 609 525 de ses propres actions.

Les actions propres comprennent :

- 12 802 839 actions destinées à être annulées et classées en Autres immobilisations financières ;
- 2 380 586 actions non affectées à des plans déterminés et 2 426 100 actions affectées à la couverture des plans d'attribution gratuite d'actions classées en Disponibilités et valeurs mobilières de placement. Tous les droits relatifs à ces actions sont suspendus jusqu'à ce que ces actions soient remises en circulation.

La valeur nette comptable des actions Carrefour auto-détenues au 31 décembre 2023 s'élève à 294 millions d'euros (cf. notes 4.1.2 et 5.2).

NOTE 8 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2023	2022
Dividendes	1 346	1 325
Charges d'intérêt et charges assimilées	(177)	(114)
Dotations sur dépréciations et provisions	(98)	(1 602)
Reprises sur dépréciations et provisions	105	280
Autres produits et charges financiers	139	18
RÉSULTAT FINANCIER	**1 314**	**(93)**

Au cours de l'exercice 2023, les revenus de dividende s'élèvent à 1 346 millions d'euros. Les dividendes encaissés sur l'exercice comprennent notamment, pour les principaux :

- un dividende de 704 millions d'euros en provenance de la société néerlandaise CNBV ;
- un dividende de 339 millions d'euros en provenance de la société espagnole Norfin Holder ;
- un dividende de 157 millions d'euros en provenance de la société française CRFP8 ;
- un dividende de 35 millions d'euros en provenance de la société française CPI ;
- un dividende de 32 millions d'euros en provenance de la société française CRFP13.

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

Au 31 décembre 2023, l'évaluation des titres de participation a conduit à la comptabilisation d'une reprise nette sur dépréciation des titres de participation et mali de 64 millions d'euros et d'une dotation nette sur provision pour risque sur filiales de - 97 millions d'euros (cf. note 6).

Les reprises sur dépréciation de l'exercice comprennent également une reprise de provision pour dépréciation sur les valeurs mobilières de placement pour un montant de 23 millions d'euros.

Les autres charges et produits financiers incluent l'étalement des primes de remboursement des emprunts obligataires ainsi que des gains et pertes de change.

NOTE 9 IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

9.1 Ventilation du résultat et de l'impôt sur les bénéfices correspondant

	2023		
(en millions d'euros)	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Résultat avant éléments exceptionnels et participation	1 233		1 233
Résultat exceptionnel	4		4
Effets liés à l'intégration fiscale		546	546
RÉSULTAT COMPTABLE 2023	**1 237**	**546**	**1 783**

Le produit d'impôt constaté en 2023 correspond principalement au produit d'intégration fiscale et à la réactivation de crédits d'impôts imputables sur l'impôt sur les sociétés comptabilisés en impôts sur les bénéfices et antérieurement dépréciés.

9.2 Intégration fiscale

Carrefour SA est la société tête de groupe du périmètre d'intégration fiscale.

Chaque société intégrée fiscalement est replacée dans la situation qui aurait été la sienne si elle avait été imposée séparément.

L'économie ou la charge d'impôt complémentaire résultant de la différence entre la somme des impôts due par chacune des filiales intégrées et l'impôt calculé sur la base du résultat d'ensemble est enregistrée par Carrefour SA.

9.3 Informations sur la situation fiscale différée ou latente

Le tableau ci-dessous présente l'effet impôt des différences temporaires entre les bases comptables et les bases fiscales de Carrefour SA.

	31/12/2023		31/12/2022	
(en millions d'euros)	actif	passif	actif	passif
1- Charges non déductibles temporairement				
■ Provisions pour risques et charges	2		2	
2- Produits non taxables temporairement				
■ Plus-value de fusion et d'apport différés		250		250
3- Autres				
■ Déficits fiscaux reportables			133	
TOTAL	**2**	**250**	**135**	**250**

Le montant de 250 millions d'euros au passif correspond aux sursis d'imposition consécutifs aux opérations d'apports de titres bénéficiant du régime de faveur de l'article 210 B du CGI.

NOTE 10 AUTRES INFORMATIONS

10.1 Créances et comptes de régularisation actif

Les créances correspondent pour l'essentiel à des créances intra-groupes liées à des prestations de services dont le fait générateur est constitué par la réalisation de la prestation.

Elles sont inscrites au bilan à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une dépréciation en cas de risque de non-recouvrement.

(en millions d'euros)	31/12/2023	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans	31/12/2022
Créances	2 798	2 798			2 081
Sous-total créances	**2 798**	**2 798**			**2 081**
Autres comptes de régularisation (1)	106	106			159
Sous-total comptes de régularisation	**106**	**106**			**159**
TOTAL	**2 904**	**2 904**			**2 240**

(1) Les créances correspondent majoritairement à des créances intragroupes et dans une moindre mesure à des créances fiscales (crédits d'impôts ou crédits de TVA).

(2) Les autres comptes de régularisation intègrent essentiellement des écarts de conversion, une charge constatée d'avance relative au partenariat Paris 2024, des primes d'émission des obligations et des frais d'émission d'emprunts amortis sur la durée de remboursement des emprunts auxquels ils sont attachés.

10.2 Dettes et comptes de régularisation passif

L'état des échéances des dettes à la clôture est le suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2023	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans	31/12/2022
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11	11			10
Dettes fiscales et sociales	311	311			254
Autres dettes (1)	1 027	1 027			1 114
TOTAL	**1 349**	**1 349**			**1 378**

(1) Les autres dettes correspondent essentiellement à des dettes intragroupes.

10.3 Parties liées

Il n'existe pas de transactions avec des parties liées (autres que les filiales détenues en totalité) présentant une importance significative et qui n'auraient pas été conclues à des conditions normales de marché.

10.4 Engagements hors bilan

10.4.1 Instruments dérivés

Instruments dérivés utilisés *(en millions d'euros)*	Encours notionnels couverts par maturité					Dérivés à la valeur de marché	
	31/12/2023	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2022
Achats *Call*	**452**	**452**			**938**	**0,7**	**17**
Swap de devises	**452**	**452**			**948**	**101**	**175**
EUR/USD sur obligation convertible [1]	452	452			938	101	174
EUR/TWD	0				11	0	1
Achats options de taux (*caps*)	**100**		**100**		**0**	**0,2**	**0**
Achats de Swaptions (SWP)	**100**	**75**	**25**		**275**	**8**	**47**
Ventes de Swaptions (SWR)	**0**				**0**		**0**
Swap de taux	**0**				**(75)**		**5**
TOTAL	**1 105**	**980**	**125**	**-**	**2 086**	**110**	**243**

(1) Un swap de change en euros de 500 millions de dollars américains avait été mis en place en 2017 dès la souscription des obligations convertibles remboursables en numéraire émise le 7 juin 2017 et s'est débouclé suite au remboursement de l'émission obligataire effectué le 14 juin 2023.
De la même manière, deux swaps de change en euros de 250 millions de dollars américains ont été mis en place en mars 2018, lorsque Carrefour a procédé à une émission d'obligations convertibles remboursables en numéraire d'un montant nominal de 500 millions de dollars américains.

10.4.2 Autres engagements

(en millions d'euros)	31/12/23	31/12/22
Avals, cautions et garanties [1]	40	39
Engagements donnés	**40**	**39**
Crédits syndiqués non tirés [2]	3 900	3 900
Engagements reçus	**3 900**	**3 900**

(1) Les garanties concernent essentiellement les garanties émises au nom de la captive d'assurances du Groupe.
(2) Au 31 décembre 2023, la Société dispose de deux lignes de crédits syndiqués non tirées auprès d'un *pool* de banques de premier rang d'un montant total de 3,9 milliards d'euros. Carrefour a exercé en 2020 l'option d'extension de juin 2025 à juin 2026, de ces deux facilités de crédit.
La première facilité de crédit (dite « *Club deal* ») a été négociée auprès d'un syndicat de 8 banques pour un montant total de 1,4 milliard d'euros. La seconde facilité (dite « syndiquée ») a été négociée auprès d'un syndicat de 21 banques pour un montant total de 2,5 milliards d'euros.

10.5 Effectifs & rémunération

10.5.1 Effectif moyen

	2023	2022
Cadres	5	5
EFFECTIFS MOYENS	**5**	**5**

10.5.2 Rémunération

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

NOTE 11 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement postérieur à la clôture n'est de nature à avoir une incidence significative sur les comptes de la Société au 31 décembre 2023.

NOTE 12 FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en millions d'euros)	Capital social	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenue (en pourcentage)	Valeur brute comptable des titres (hors malis)	Prov dep/ titres participations	Valeur nette comptable des titres (hors malis)	Valeur brute comptable des malis affectés aux titres de participations	Valeur nette comptable des malis affectés aux titres de participations	Résultat du dernier exercice clos	Chiffre d'Affaires HT	Dividendes reçus
A- Renseignements détaillés											
1. Filiales (% > 50)											
France											
CARMA	23	103	50,0 %	44		44	-	-	7	0	0
CARREFOUR BANQUE	101	377	60,0 %	124		124	-	-	26	196	
CARREFOUR FRANCE	1 995	(1 231)	99,6 %	3 979		3 979	6 952	1 245	(693)	20	0
CARREFOUR MANAGEMENT	0	1	100,0 %	118	(118)	0	-	-	(5)	0	0
CARREFOUR SYSTÈMES D'INFORMATION	164	(203)	100,0 %	168	(168)	0	-	-	18	382	0
CRFP 8	3 381	314	74,8 %	2 528		2 528	-	-	221	0	157
GUYENNE ET GASCOGNE	106	(26)	100,0 %	428	(167)	260	-	-	9	12	0
HYPARLO	63	108	100,0 %	450		450	180	150	58	0	0
TOTAL				**7 838**	**(453)**	**7 386**	**7 132**	**1 395**	**(360)**	**609**	**157**
Étranger											
CARREFOUR ASIA	195	(190)	100,0 %	190	(186)	4					0
CARREFOUR NEDERLAND BV	2 259	919	100,0 %	3 603		3 603	767	767			704
NORFIN HOLDER	2	4 520	79,9 %	3 177		3 177	2 872	2 872			339
CAPARBEL	6 334	13	100,0 %	6 184	0	6 184	636	97			
TOTAL				**13 154**	**(186)**	**12 969**	**4 275**	**3 736**	**0**	**0**	**1 043**
2. Participations (10<%<50)											
France											
CARREFOUR FINANCE	6 823	850	25,0 %	1 668		1 668	-	-	131	0	0
CRFP 13	863	571	38,0 %	385		385	-	-	91	0	32
TOTAL				**2 053**		**2 053**	**0**	**0**	**221**	**0**	**32**
Étranger											
ATACADÃO	1 759	1 836	30,90 %	251		251	-	-	322	11 909	18
CARREFOUR ITALIA	1 289	(684)	30,0 %	2 312	(2 163)	149	-	-			0
TOTAL				**2 563**	**(2 163)**	**400**	**0**	**0**	**322**	**11 909**	**18**

(en millions d'euros)	Capital social	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenue (en pourcentage)	Valeur brute comptable des titres (hors malis)	Prov dep/ titres participations	Valeur nette comptable des titres (hors malis)	Valeur brute comptable des malis affectés aux titres de participations	Valeur nette comptable des malis affectés aux titres de participations	Résultat du dernier exercice clos	Chiffre d'Affaires HT	Dividendes reçus
B- Renseignements globaux											
1. Autres filiales											
France				11	0	11	0	0			62
Étranger				0	0	0	0	0			0
2. Autres Participations											
France				98	(11)	87	0	0			10
Étranger				247	(8)	239	0	0			24
C- Renseignements globaux sur les titres											
Filiales françaises (ensemble)				7 849	(453)	7 396	7 132	1 395			218
Filiales étrangères (ensemble)				13 154	(186)	12 969	4 275	3 736			1 043
Participations dans les sociétés françaises (ensemble)				2 151	(11)	2 140	0	0			43
Participations dans les sociétés étrangères (ensemble)				2 811	(2 171)	639	0	0			42
TOTAL GÉNÉRAL				**25 965**	**(2 821)**	**23 144**	**11 407**	**5 131**			**1 346**

Les données grisées ne sont pas fournies en raison du préjudice grave pouvant résulter de leur divulgation.

Les colonnes Capital, Capitaux propres hors capital, Résultat du dernier exercice clos et chiffre d'affaires, correspondent aux informations relatives à l'exercice 2022 car celles relatives à 2023 ne sont pas arrêtées par leurs organes de gestion.

7.5 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2023

A l'Assemblée générale de la société Carrefour,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société CARREFOUR relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2023, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2023 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation

(Notes 4.1 et 12 de l'annexe aux comptes annuels)

Point clé de notre audit

Au 31 décembre 2023, la valeur nette comptable des titres de participation s'élève à 28 276 millions d'euros et représente le poste le plus important du bilan.

Les valeurs brutes des titres de participation sont enregistrées au coût d'acquisition. Une dépréciation est comptabilisée dès lors que la valeur d'utilité devient inférieure à la valeur nette comptable (celle-ci intégrant, le cas échéant, la valeur nette comptable des malis de fusion affectés).

Comme indiqué en note 4.1, les titres de participation font l'objet de tests de dépréciation mis en œuvre à chaque clôture afin de vérifier que leurs valeurs nettes comptables n'excèdent pas leurs valeurs d'utilité. A défaut, une dépréciation est comptabilisée en résultat financier.

Comme indiqué en note 4.1 des notes annexes aux comptes annuels, la valeur d'utilité est estimée sur la base de plusieurs critères dont les principaux sont (i) la valeur des capitaux propres, (ii) la projection des flux de trésorerie futurs, (iii) la valorisation de l'actif net réévalué estimé sur la base de prévisions raisonnables d'exploitation ou sur la base de données observables lorsqu'il en existe (multiples de chiffre d'affaires et / ou d'agrégats du compte de résultat de transactions récentes, offres reçues de repreneurs, multiples de valeurs boursières d'entreprises comparables) ou d'analyses effectuées par des experts internes ou externes, ajustée, le cas échéant, de la dette nette de l'entité testée.

Du fait de l'importance de la valeur nette comptable de ces titres, des incertitudes liées notamment à la probabilité de réalisation des prévisions de flux de trésorerie futurs entrant dans l'évaluation de la valeur d'utilité et de la sensibilité aux variations des données et hypothèses financières utilisées, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation comme un point clé de l'audit.

Réponse apportée lors de notre audit

Afin d'apprécier l'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation déterminée par la direction, nos travaux ont notamment consisté à :

- apprécier la pertinence de la méthodologie utilisée pour déterminer la valeur d'utilité ;
- analyser la cohérence des projections de flux de trésorerie retenues avec notre compréhension des perspectives et orientations stratégiques du groupe ;
- procéder à la comparaison entre les prévisions passées et les réalisations pour vérifier la fiabilité du processus de prévisions ;
- apprécier le caractère raisonnable des paramètres financiers utilisés (taux d'actualisation et taux de croissance à l'infini) avec l'aide de nos spécialistes en évaluation financière et en s'appuyant notamment sur des évaluations d'experts ;

- apprécier le caractère raisonnable des données observables communiquées par la société dès lors qu'elles contribuent à la formation de l'estimation de la valeur d'utilité des titres ;
- apprécier le caractère approprié des informations fournies dans les notes 4.1 et 12 de l'annexe aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22.10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société CARREFOUR par l'Assemblée générale du 15 avril 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés, et du 21 juin 2011 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2023, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 21ème année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la 13ème 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.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 27 mars 2024

Les commissaires aux comptes

Mazars	**Deloitte & Associés**
Jérôme de PASTORS Marc BIASIBETTI	Bertrand BOISSELIER Olivier BROISSAND

8

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTE ET LE CAPITAL

8.1 Renseignements sur la Société 452

8.1.1 Dénomination, registre du commerce et des sociétés et identifiant d'entité juridique (LEI) 452
8.1.2 Siège social, numéro de téléphone et site Internet 452
8.1.3 Forme juridique et durée 452
8.1.4 Dispositions principales des statuts 452

8.2 Renseignements sur le capital 455

8.2.1 Évolution du capital social 455
8.2.2 Tableau récapitulatif des délégations de compétences et de pouvoirs en matière d'augmentation de capital 456
8.2.3 Évolution du capital de la Société 458
8.2.4 Rachats d'actions propres 458
8.2.5 Attributions d'options 460
8.2.6 Attributions gratuites d'actions 460

8.3 Actionnariat 462

8.3.1 Principaux actionnaires 462
8.3.2 Franchissements de seuils notifiés à la Société au cours de l'exercice 2023 464
8.3.3 Informations visées à l'article L. 233-13 du Code de commerce 464
8.3.4 Informations visées à l'article L. 22-10-11 du Code de commerce 464

8.1 Renseignements sur la Société

8.1.1 DÉNOMINATION, REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS ET IDENTIFIANT D'ENTITÉ JURIDIQUE (LEI)

Carrefour

RCS Évry 652 014 051

LEI : 549300B8P6MUJ1YWTS08

8.1.2 SIÈGE SOCIAL, NUMÉRO DE TÉLÉPHONE ET SITE INTERNET

93, avenue de Paris, 91300 Massy, France.

Téléphone : 01 64 50 50 00

Site Internet : *http://www.carrefour.com* (étant précisé que les informations figurant sur le site Internet ne font pas partie du Document d'Enregistrement Universel, sauf si ces informations sont incorporées par référence dans le Document d'Enregistrement Universel).

8.1.3 FORME JURIDIQUE ET DURÉE

Société Anonyme de droit français régie par les dispositions du Code de commerce.

Par décision de l'Assemblée Générale du 28 juillet 2008, la Société a adopté la forme de Société Anonyme à Conseil d'administration. Aux termes de ses délibérations en date du 21 juin 2011, le Conseil d'administration a décidé de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général.

La décision du Conseil d'administration de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général répond à l'objectif de simplifier le processus décisionnel et d'accroître l'efficacité et la réactivité de la gouvernance de la Société (voir section 3.1.1 du présent Document d'Enregistrement Universel).

La durée de la Société, qui a pris effet le 11 juillet 1959, expirera le 10 juillet 2058, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

8.1.4 DISPOSITIONS PRINCIPALES DES STATUTS

8.1.4.1 Raison d'être (Préambule)

La Société a pour mission de proposer à ses clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution. Grâce à la compétence de ses collaborateurs, à une démarche responsable et pluriculturelle, à son ancrage dans les territoires et à sa capacité d'adaptation aux modes de production et de consommation, elle a pour ambition d'être *leader* de la transition alimentaire pour tous.

8.1.4.2 Objet social (article 3)

La Société a pour objet :

- la création, l'acquisition et l'exploitation, en France et à l'étranger, de magasins pour la vente de tous articles, produits, denrées ou marchandises et, accessoirement, la prestation, dans le cadre de ces magasins, de tous services susceptibles d'intéresser la clientèle ;
- l'achat, la fabrication, la vente, la représentation, le conditionnement et l'emballage de ces produits, denrées et marchandises ;
- généralement, toutes opérations industrielles, commerciales et financières, mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement à cet objet ou susceptibles d'en faciliter la réalisation ou d'en assurer le développement.

La Société pourra agir, directement ou indirectement et faire toutes ces opérations en tous pays, pour son compte propre ou pour le compte de tiers et soit seule, soit en participation, association, groupement ou société, avec toutes autres personnes ou sociétés, et les réaliser et exécuter sous quelque forme que ce soit.

La Société pourra également prendre tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises et étrangères, quel qu'en soit l'objet.

8.1.4.3 Conseil d'administration (articles 11, 12, 13 et 14)

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois à dix-huit membres.

Dès que le nombre des Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire ayant dépassé 75 ans est supérieur au tiers des Administrateurs en fonction, l'Administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office ; son mandat prendra fin à la date de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Chaque Administrateur doit être propriétaire de 1 000 actions au moins pendant la durée de son mandat, à l'exception des Administrateurs représentant les salariés.

Les membres du Conseil d'administration sont nommés pour une durée de trois années, y compris les Administrateurs représentant les salariés.

Les membres du Conseil d'administration nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire sont renouvelés par tiers (ou par fraction aussi égale que possible) chaque année. Lors du Conseil d'administration suivant les premières nominations, les noms des Administrateurs sortants par anticipation au terme de la première et de la deuxième année sont déterminés par tirage au sort. Les Administrateurs sortants sont rééligibles.

Les fonctions des Administrateurs prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat, à l'exception des Administrateurs représentant les salariés, dont le mandat prend fin à la date d'anniversaire de leur nomination.

Dès lors que la Société entre dans le champ d'application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration comprend en outre, un ou plusieurs Administrateurs représentant les salariés dont le nombre et les modalités de nomination sont fixés par les dispositions légales en vigueur ainsi que par les présents statuts.

Lorsqu'un seul Administrateur représentant les salariés doit être nommé, celui-ci est désigné par le Comité de Groupe (Comité de Groupe français Carrefour). Lorsque deux Administrateurs représentant les salariés doivent être nommés, le second est désigné par le comité d'entreprise européen (comité d'information et de concertation européen Carrefour).

Le ou les Administrateur(s) représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre maximal d'Administrateurs prévus par le Code de commerce ni pour l'application du premier alinéa de l'article L. 225-18-1 du Code de commerce.

Le mandat du ou des Administrateur(s) représentant les salariés prend fin par anticipation dans les conditions prévues par la loi et le présent article, et notamment en cas de rupture de son ou leur contrat de travail sous réserve de mutation intra-groupe. Si les conditions d'application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce ne sont plus remplies à la clôture d'un exercice, le mandat du ou des Administrateurs représentant les salariés prend fin à l'issue de la réunion au cours de laquelle le Conseil d'administration constate la sortie de la Société du champ d'application de la loi.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit d'un siège d'Administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu dans les conditions fixées par l'article L. 225-34 du Code de commerce. Jusqu'à la date de remplacement du ou des Administrateur(s) représentant les salariés, le Conseil d'administration pourra se réunir et délibérer valablement.

En complément des dispositions du deuxième alinéa de l'article L. 225-29 du Code de commerce, il est précisé, en tant que de besoin, que l'absence de désignation d'un ou des Administrateur(s) représentant les salariés par le ou les comité(s) désigné(s) aux présents Statuts, en application de la loi et du présent article, ne porte pas atteinte à la validité des délibérations du Conseil d'administration.

Sous réserve des stipulations du présent article et des dispositions de la loi, les Administrateurs représentant les salariés ont le même statut, les mêmes droits et les mêmes responsabilités que les autres Administrateurs.

Le Conseil d'administration élit, parmi ses membres, un Président qui doit être une personne physique. La limite d'âge pour exercer les fonctions de Président est fixée à 75 ans. Le Président peut exercer ses fonctions jusqu'à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle il atteint son soixante-dixième anniversaire.

La nomination du Président peut être faite pour toute la durée de ses fonctions d'Administrateur.

Le Conseil d'administration nomme en son sein un Vice-Président qui est appelé à suppléer le Président en cas d'absence, d'empêchement temporaire, de démission, de décès ou de non-renouvellement de son mandat. En cas d'empêchement temporaire, cette suppléance vaut pour la durée limitée de l'empêchement ; dans les autres cas, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau Président.

Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'administration dont il rend compte à l'Assemblée Générale.

Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué par la convocation. Certaines décisions listées à l'article L. 225-37 du Code de commerce pourraient faire l'objet de consultations écrites des Administrateurs.

Les Administrateurs sont convoqués par le Président, ou le cas échéant par le Vice-Président, par tous moyens, même verbalement.

Les réunions du Conseil d'administration sont présidées par le Président du Conseil d'administration, ou le cas échéant, par le Vice-Président.

Les délibérations sont prises aux conditions de *quorum* et de majorité prévues par la loi.

Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux inscrits sur un registre spécial conformément à la législation en vigueur ou, conformément à l'article R. 225-22 du Code de commerce, établi sous forme électronique. Dans ce cas, ils sont signés au moyen d'une signature électronique qui respecte au moins les exigences relatives à une signature électronique avancée prévues par l'article 26 du règlement (UE) n° 910/2014 du Parlement européen et du Conseil du 23 juillet 2014 sur l'identification électronique et les services de confiance pour les transactions électroniques au sein du marché intérieur. Le secrétaire du Conseil d'administration est habilité à certifier conformes les copies et extraits des procès-verbaux des délibérations.

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque Administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut consulter tous les documents qu'il estime utiles.

8.1.4.4 Direction (article 16)

Conformément aux dispositions légales, la Direction Générale de la Société est assumée sous sa responsabilité soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur Général.

Le Conseil d'administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale précitées à la majorité des Administrateurs présents ou représentés.

Le Conseil d'administration nomme parmi ses membres, ou en dehors d'eux, le Directeur Général qui doit être une personne physique de moins de 70 ans qui est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

La limite d'âge pour exercer les fonctions de Directeur Général est fixée à 70 ans ; les fonctions du Directeur Général qui atteint cet âge cessent à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet âge est atteint.

Lorsque la Direction Générale de la Société est exercée par le Président, les dispositions légales réglementaires ou statutaires relatives au Directeur Général lui sont applicables. Il prend le titre de Président-Directeur Général et peut exercer ses fonctions jusqu'à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle il atteint l'âge de 70 ans.

Le Conseil d'administration peut définir les domaines dans lesquels le Directeur Général doit consulter le Conseil dans l'exercice de son mandat.

8.1.4.5 Droits des actionnaires (article 9)

Un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives et entièrement libérées, inscrites au nom du même titulaire depuis deux ans au moins.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert de propriété sous réserve des exceptions prévues par la loi.

L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule compétente pour modifier les droits des actionnaires conformément aux dispositions légales.

8.1.4.6 Assemblées Générales (articles 20 à 23)

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales personnellement ou par mandataire, sur justification de son identité et de la propriété des actions, sous la forme et au lieu indiqués dans l'Avis de convocation, dans les conditions de la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut se faire représenter par toute personne de son choix dans toutes les Assemblées Générales. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales.

Tout actionnaire pourra également, si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, participer et voter aux Assemblées Générales par visioconférence ou par tout moyen de télécommunication y compris Internet permettant son identification dans les conditions et suivant les modalités fixées par les dispositions légales en vigueur. Cette décision est communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires.

Ceux des actionnaires qui utilisent à cette fin, dans les délais exigés, le formulaire électronique de vote proposé sur le site Internet mis en place par le centralisateur de l'Assemblée Générale, sont assimilés aux actionnaires présents ou représentés. La saisie et la signature du formulaire électronique peuvent être directement effectuées sur ce site grâce à un code identifiant et à un mot de passe, conformément à la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'Assemblée Générale par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant la date fixée par la réglementation en vigueur, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date.

Les Assemblées Générales sont convoquées par le Conseil d'administration dans les conditions et délais fixés par la loi. Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans tout autre lieu précisé dans l'Avis de convocation.

L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par le Vice-Président ou un Administrateur désigné par le Conseil d'administration.

Les fonctions des scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptants qui disposent, tant en leur nom personnel que comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le bureau désigne le secrétaire qui peut être choisi en dehors des membres de l'Assemblée Générale.

Les Assemblées Générales Ordinaires ou Extraordinaires statuant dans les conditions de *quorum* et de majorité prescrites par la loi exercent les pouvoirs qui leur sont attribués conformément à celle-ci.

8.1.4.7 Disposition des Statuts de l'émetteur qui aurait pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle

Néant.

8.2 Renseignements sur le capital

8.2.1 ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

Augmentation de capital du 31 mai 2023

À la suite de la mise en œuvre de l'offre réservée aux salariés adhérents du Plan d'Epargne Groupe (le « PEG ») et du Plan d'Épargne Groupe International (le « PEGI »), appelée « Carrefour Invest », mise en place dans le cadre de la 28e résolution de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société du 21 mai 2021 (l'« Offre Réservée aux Salariés »), le Conseil d'administration a décidé d'augmenter le capital social de la Société de 11 365 697,50 euros par l'émission de 4 546 279 actions nouvelles de 2,50 euros de valeur nominale chacune.

En outre, à la suite de la mise en œuvre de l'offre réservée à Société Générale, pour la couverture des *stock appreciation rights* (les « SAR ») attribués aux salariés des entités Italiennes adhérentes au PEGI, dans le cadre de la 21e résolution de l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires de la Société du 26 mai 2023, le Conseil d'administration a décidé d'augmenter le capital social de la Société de 418 640 euros par l'émission de 167 456 actions nouvelles de 2,50 euros de valeur nominale chacune.

En conséquence, le capital social de la Société a été augmenté d'un montant nominal de 11 784 337,50 euros (onze millions sept cent quatre-vingt-quatre mille trois cent trente-sept euros et cinquante centimes) par l'émission de 4 713 735 actions de la Société.

À l'issue de cette augmentation, le capital de la Société était de 1 867 177 990 euros (un milliard huit cent soixante-sept millions cent soixante-dix-sept mille neuf cent quatre-vingt-dix euros), divisé en 746 871 196 actions de 2,50 euros de valeur nominale chacune.

Réduction de capital du 28 juillet 2023

À la suite de la mise en œuvre de son programme de rachat d'actions et sur autorisation de l'Assemblée Générale du 3 juin 2022 (14e résolution), le Conseil d'administration a décidé de réduire le capital social de la Société par annulation d'actions achetées dans le cadre de ce programme.

Le capital social de la Société a en conséquence été diminué d'un montant nominal de 67 218 405 euros (soixante-sept millions deux cent dix-huit mille quatre cent cinq euros) par l'annulation de 26 887 362 actions de la Société.

À l'issue de cette réduction, le capital de la Société était de 1 799 959 585 euros (un milliard sept cent quatre-vingt-dix-neuf millions neuf cent cinquante-neuf mille cinq cent quatre-vingt-cinq euros), divisé en 719 983 834 actions de 2,50 euros de valeur nominale chacune.

Réduction de capital du 25 octobre 2023

À la suite de la mise en œuvre de son programme de rachat d'actions et sur autorisation de l'Assemblée Générale du 26 mai 2023 (13e résolution), le Conseil d'administration a décidé de réduire le capital social de la Société par annulation d'actions achetées dans le cadre de ce programme.

Le capital social de la Société a en conséquence été diminué d'un montant nominal de 27 982 545 euros (vingt-sept millions neuf cent quatre-vingt-deux mille cinq cent quarante-cinq euros) par l'annulation de 11 193 018 actions de la Société.

À l'issue de cette réduction, le capital de la Société était de 1 771 977 040 euros (un milliard sept cent soixante-et-onze millions neuf cent soixante-dix-sept mille quarante euros), divisé en 708 790 816 actions de 2,50 euros de valeur nominale chacune.

Actions non représentatives de capital, nombre et principales caractéristiques

Néant.

Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription

Néant.

Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital

Néant.

Information sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option et le détail de ces options

Néant.

8.2.2 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCES ET DE POUVOIRS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL

Nature	Montant	Date de l'Assemblée Générale	Durée	Expiration	Utilisation au cours de l'exercice 2023
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription					
■ Actions	500 M€	26 mai 2023	26 mois	26 juillet 2025	-
■ Autres valeurs mobilières	4,5 Mds€	26 mai 2023	26 mois	26 juillet 2025	-
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'une offre publique et d'offre publique d'échange					
■ Actions	175 M€	26 mai 2023	26 mois	26 juillet 2025	-
■ Autres valeurs mobilières	1,5 Md€	26 mai 2023	26 mois	26 juillet 2025	-
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'un placement privé					
■ Actions	175 M€	26 mai 2023	26 mois	26 juillet 2025	-
■ Autres valeurs mobilières	1,5 Md€	26 mai 2023	26 mois	26 juillet 2025	-
Émission, dans la limite de 10 % du capital, d'actions et/ou de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société	10 %	26 mai 2023	26 mois	26 juillet 2025	-
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	500 M€	26 mai 2023	26 mois	26 juillet 2025	-
Augmentation de capital en faveur des adhérents à un Plan d'épargne d'entreprise (renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription)	35 M€	21 mai 2021	26 mois	26 mai 2023	4 546 279 actions, soit environ 0,64 % du capital de la Société au 31 décembre 2023
Augmentation de capital en faveur des adhérents à un Plan d'épargne d'entreprise (renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription)	35 M€	26 mai 2023	26 mois	26 juillet 2025	-
Attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales (renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription)	0,8 % 0,25 % (mandataires sociaux)	21 mai 2021	26 mois	26 mai 2023	2 833 260 actions soit environ 0,4 % du capital de la Société au 31 décembre 2023 (dont 0,05 % pour les mandataires sociaux)

Nature	Montant	Date de l'Assemblée Générale	Durée	Expiration	Utilisation au cours de l'exercice 2023
Attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales (renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription)	Avec conditions de performance : 1 % (dont 0,25 % pour les mandataires sociaux) Sans conditions de performance : 1 % (dont 0 % pour les mandataires sociaux de la Société)	26 mai 2023	26 mois	26 juillet 2025	-
Augmentation de capital réservée à personne dénommée (plan Carrefour Invest / Italie)	2,50 M€	26 mai 2023	18 mois	26 novembre 2024	167 456 actions, soit environ 0,02 % du capital de la Société au 31 décembre 2023
Intervention sur les actions de la Société	10 % du capital de la Société	3 juin 2022	18 mois	26 mai 2023	46 197 844 actions rachetées en 2023 soit environ 6,52 % du capital de la Société au 31 décembre 2023
Intervention sur les actions de la Société	10 % du capital de la Société	26 mai 2023	18 mois	26 novembre 2024	

8.2.3 ÉVOLUTION DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Événement	Variation du nombre d'actions	Montant du capital *(en euros)*
Situation au 31 décembre 2018	**789 252 839**	**1 973 132 097,50**
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	17 096 567	
Augmentation de capital du fait de l'acquisition définitive des actions de performance issues du plan d'intéressement à long terme 2016	916 098	
Situation au 31 décembre 2019	**807 265 504**	**2 018 163 760,00**
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	10 358 336	
Situation au 31 décembre 2020	**817 623 840**	**2 044 059 600,00**
Réduction de capital par annulations d'actions auto-détenues	29 475 225	
Réduction de capital par annulations d'actions auto-détenues	12 252 723	
Situation au 31 décembre 2021	**775 895 892**	**1 939 739 730,00**
Réduction de capital par annulations d'actions auto-détenues	21 232 106	
Réduction de capital par annulations d'actions auto-détenues	12 506 325	
Situation au 31 décembre 2022	**742 157 461**	**1 855 393 652,50**
Augmentation de capital réservée aux salariés	746 871 196	1 867 177 990,00
Réduction de capital par annulation d'actions auto-détenues	719 983 834	1 799 959 585,00
Réduction de capital par annulation d'actions auto-détenues	708 790 816	1 771 977 040,00
Situation au 31 décembre 2023	**708 790 816**	**1 771 977 040,00**

8.2.4 RACHATS D'ACTIONS PROPRES

Actions propres

La Société détenait 17 609 525 actions propres au 31 décembre 2023 (soit 2,48 % du capital).

La valeur de marché des actions propres détenues, valorisées au dernier cours de cotation connu en 2023, soit 16,57 euros par action, s'élève à environ 292 millions d'euros.

Parmi ces 17 609 525 actions propres détenues par la Société au 31 décembre 2023 :

- 4 806 686 actions sont affectées aux programmes d'options sur actions, d'attribution d'actions gratuites ou toute autre forme d'allocations ;
- 12 802 839 actions sont affectées à un objectif d'annulation.

Programmes de rachat d'actions en vigueur au cours de l'exercice 2023

Programme de rachat d'actions voté par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 3 juin 2022

L'Assemblée Générale réunie le 3 juin 2022, et statuant conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, avait autorisé le Conseil d'administration à acheter des actions de la Société afin d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres en vue :

- l'animation du marché secondaire ou la liquidité des actions de la Société par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité, dans le respect de la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ;
- la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ;

- l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de la Société et/ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve que le Conseil d'administration dispose d'une autorisation de l'Assemblée Générale, statuant à titre extraordinaire, en cours de validité lui permettant de réduire le capital par annulation des actions acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions ;
- la mise en œuvre toute pratique de marché admise qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

L'achat, la cession ou le transfert des actions pourront être effectués et payés par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris par l'utilisation de mécanismes optionnels, d'instruments dérivés – notamment l'achat d'options d'achat – ou de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, dans les conditions prévues par les autorités de marché, et la part maximale du capital pouvant être acquise, cédée ou transférée sous forme de blocs de titres, pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

La Société ne pourra pas utiliser l'autorisation de l'Assemblée Générale du 3 juin 2022 et poursuivre l'exécution de son programme de rachat en cas d'offre publique portant sur les actions, titres ou valeurs mobilières émis par la Société.

Pour chacune des finalités poursuivies par ce programme, le nombre de titres achetés au titre de l'autorisation susmentionnée a été le suivant :

- contrat de liquidité : néant ;
- plan d'options d'achat d'actions : néant ;
- plan d'attribution gratuite d'actions : néant ;
- annulation : néant ;
- cessions d'actions auto-détenues : néant.

Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristique des titres que la Société se propose d'acquérir et prix maximum d'achat :

- le prix unitaire maximal d'achat est fixé à 30 euros et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises à 10 % du capital de la Société au jour de l'utilisation de l'autorisation.

Durée du programme de rachat :

- 18 mois à compter du 3 juin 2022 conformément à l'autorisation donnée lors de l'Assemblée Générale, soit jusqu'au 3 décembre 2023.

Programme de rachat d'actions voté par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 26 mai 2023

L'Assemblée Générale réunie le 26 mai 2023, et statuant conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, avait autorisé le Conseil d'administration à acheter des actions de la Société afin d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres en vue :

- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité des actions de la Société par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité, dans le respect de la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ;
- de la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- 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. 3331-1 et suivants du Code du travail ; ou
- de la couverture de ses engagements au titre de contrats financiers ou d'options avec règlement en espèces portant sur l'évolution du cours de Bourse de l'action de la Société, consentis aux salariés et/ou aux mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi ; ou
- de 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, 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 ; ou
- 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 ; ou
- de 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
- de mettre en œuvre toute pratique de marché admise qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

L'achat, la cession ou le transfert des actions pourront être effectués et payés par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur le marché 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 26 mai 2023 et poursuivre l'exécution de son programme de rachat en cas d'offre publique portant sur les actions, titres ou valeurs mobilières émis par la Société.

Pour chacune des finalités poursuivies par ce programme, le nombre de titres achetés au titre de l'autorisation susmentionnée a été le suivant :

- contrat de liquidité : néant ;
- plan d'options d'achat d'actions : néant ;
- plan d'attribution gratuite d'actions : néant ;
- annulation : dans le cadre d'un mandat de rachat d'actions réalisé en deux tranches distinctes, la Société a racheté 32 878 393 actions avec un objectif d'annulation. Le 28 juillet 2023 et le 25 octobre 2023, la Société a procédé à l'annulation respective de 26 887 362 actions et de 11 193 018 actions rachetées dans le cadre de ce programme de rachat d'actions ;
- cessions d'actions auto-détenues : néant.

Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristique des titres que la Société se propose d'acquérir et prix maximum d'achat :

- le prix unitaire maximal d'achat est fixé à 30 euros et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises à 10 % du capital de la Société au jour de l'utilisation de l'autorisation.

Durée du programme de rachat :

- 18 mois à compter du 26 mai 2023 conformément à l'autorisation donnée lors de l'Assemblée Générale, soit jusqu'au 26 novembre 2024.

Opérations effectuées, par voie d'acquisition, de cession ou de transfert, dans le cadre des programmes de rachat

Pourcentage de capital auto-détenu de manière directe et indirecte (en titres + en pourcentage) au début du dernier programme, le 26 mai 2023	22 811 512/3,07 %
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois	71 818 811
Nombre de titres détenus au 31 décembre 2023 (en titres + en pourcentage)	17 609 525/2,48 %
Valeur brute comptable du portefeuille (en euros)	311 836 970,89
Valeur de marché du portefeuille (en euros)	291 789 829,25
Nombre de titres achetés au cours de l'exercice	46 197 844
Nombre de titres vendus au cours de l'exercice	-
Montant des frais de négociation (en euros)	135 000
Cours moyen des achats (en euros)	17,33
Cours moyen des ventes	-

(1) Nombre d'actions rachetées sur la base du programme de rachat d'actions voté par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 3 juin 2022 et lors de l'Assemblée Générale du 26 mai 2023.

8.2.5 ATTRIBUTIONS D'OPTIONS

Il n'existe plus de plan d'options d'achat d'actions Carrefour en vigueur au 31 décembre 2023.

8.2.6 ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Le 14 février 2023, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur recommandations du Comité des rémunérations et en application de la 29e résolution de l'Assemblée Générale du 21 mai 2021, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en faveur de 680 collaborateurs du Groupe. L'acquisition des actions attribuées dans le cadre de ce plan est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan).

Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance ayant le même poids (25 % chacun) :

- deux conditions liées à la performance financière interne : le résultat opérationnel courant et le *cash-flow* libre net ;
- une condition de performance boursière : le *Total Shareholder Return* ; et
- une condition une condition liée à la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Les principales caractéristiques des plans d'attribution gratuite d'actions en vigueur au 31 décembre 2023 sont présentées dans le tableau ci-après.

	Plan 2021 Performance	Plan 2022 Performance	Plan 2023 Performance
Date d'Assemblée Générale	14 juin 2019	21 mai 2021	21 mai 2021
Date d'attribution	17 février 2021	16 février 2022	14 février 2023
Date d'acquisition (1)	17 février 2024	16 février 2025	14 février 2026
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	3 000 000	3 104 000	2 833 260
dont attributions aux mandataires sociaux	*335 330*	*338 345*	*401 862*
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	691	809	680
Juste valeur d'une action (en euros) (2)	11,85	14,21	13,23
Nombre total d'actions livrées	2 418 700	N/A	N/A

(1) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.
(2) Juste valeur de l'action à la date d'attribution (cours de référence), ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Concernant le plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2021 arrivé à échéance le 17 février 2024, la performance atteinte par le groupe Carrefour sur ce plan s'élève à 100 % (performance effective de 105 %, plafonnée à 100 %). Les actions correspondantes ont été livrées aux bénéficiaires dans les conditions du règlement y afférent.

Le nombre total d'actions livrées sur ce plan s'élève à 2 418 700.

La performance atteinte par le Groupe se décompose de la manière suivante sur la période d'appréciation de la performance : la performance du critère de résultat opérationnel courant s'est élevée à 94,5 % (1) ; celle du critère de *cash-flow* libre s'est élevée à 150 % (2) ; celle du critère de TSR s'est élevée à 50 % (3) ; celle du critère de RSE s'est élevée à 125 % (4).

Les mouvements intervenus sur l'exercice 2023 sur les plans d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2022	2023
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1er janvier	**7 907 569**	**7 647 216**
Actions attribuées sur l'exercice (1) (2)	3 104 000	2 833 260
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice (3)	2 598 044	2 052 809
Dont actions livrées aux mandataires sociaux	*249 146*	*304 597*
Actions annulées sur l'exercice (4)	(766 309)	(534 557)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	**7 647 216**	**7 893 110**

(1) Plan d'attribution gratuite d'actions 2022 décidé par le Conseil d'administration du 16 février 2022.
(2) Plan d'attribution gratuite d'actions 2023 décidé par le Conseil d'administration du 14 février 2023.
(3) Actions attribuées par le Conseil d'administration du 26 février 2020. La performance atteinte par le groupe Carrefour s'est élevée à 100 % (performance effective 118 %, plafonnée à 100 %) et se décompose comme suit : la performance moyenne du critère de résultat opérationnel courant s'est élevée à 116 % (En M€. 2020 : objectif 2 172 – résultat 2 324 – performance 125,3 %. 2021 : objectif 2 355 – résultat 2 481 – performance 121 %. 2022 : objectif 2 508 – résultat 2 524 – performance 102,7 %.); celle du critère de Cash-flow libre s'est élevée à 150 % (En M€. 2020 : objectif 1 250 – résultat 1 889 – performance 150 %. 2021 : objectif 1 351 – résultat 1 836 – performance 150 %. 2022 : objectif 1 505 – résultat 1 993 – performance 150 %) ; celle du critère de TSR s'est élevée à 75 % (pour un positionnement à la 4ème place du panel de sociétés) ; celle du critère de RSE s'est élevée à 129,2 % (2020 : objectif 100 % – résultat 115 % – performance 137,5 %. 2021 : objectif 100 % – résultat 111 % – performance 127,5 %. 2022 : objectif 100 % – résultat 109 % – performance 122,5 %).
(4) Actions annulées sur les plans d'attribution gratuite d'actions 2020, 2021, 2022 et 2023.

(1) ROC : performance moyenne sur 3 ans 94,5 %. En M€. 2021 : objectif 2 182 – résultat 2 176 – performance 99 %. 2022 : objectif 2 300 – résultat 2 227 – performance 87,8 %. 2023 : objectif 2 420 – résultat 2 400 – performance 96,7 %.
(2) FCF net : performance moyenne sur 3 ans 150 %. En M€. 2021 : objectif 914 – résultat 1 127 – performance 150, %. 2022 : objectif 967 – résultat 1 217 – performance 150 %. 2023 : objectif 1 029 – résultat 1 805 – performance 150 %.
(3) Pour un positionnement à la 5e place du panel de sociétés.
(4) RSE : performance moyenne sur 3 ans 125 %. 2021 : objectif 100 % – résultat 111 % – performance 127,5 %. 2022 : objectif 100 % – résultat 109 % – performance 122,5 %. 2023 : objectif 100 % – résultat 110 % – performance 125 %.

8.3 Actionnariat

8.3.1 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Au 31 décembre 2023, le capital est de 1 771 977 040 euros (un milliard sept cent quatre-vingt-dix-neuf millions neuf cent cinquante-neuf mille cinq cent quatre-vingt-cinq euros). Il est divisé en 708 790 816 actions de 2,50 euros de valeur nominale chacune.

La Société est autorisée à procéder à l'identification des titres au porteur.

Le nombre de droits de vote, au 31 décembre 2023, ressort à 886 612 205. En soustrayant de ce chiffre les droits de vote qui ne peuvent être exercés, le nombre total de droits de vote ressort à 869 002 680.

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2023)

À la connaissance de la Société, la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2023 était la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote réels	% des droits de vote réels	Nombre de droits de vote théoriques	% des droits de vote théoriques
Galfa	79 624 212	11,23 %	159 248 424	18,33 %	159 248 424	17,96 %
	22 291 101 (1)	3,14 %			22 291 101	2,51 %
Sous-total Galfa	**101 915 313**	**14,38 %**	**159 248 424**	**18,33 %**	**181 539 525**	**20,48 %**
Peninsula Europe (1) (2)	**62 563 160**	**8,83 %**	**125 126 320**	**14,40 %**	**125 126 320**	**14,11 %**
Bank of America Merill Lynch	**56 646 433**	**7,99 %**	**56 646 433**	**6,52 %**	**56 646 433**	**6,39 %**
Salariés (FCPE)	8 945 850	1,26 %	15 811 950	1,82 %	15 811 950	1,78 %
Autodétention	17 609 525	2,48 %	-	-	17 609 525	1,99 %
Public	461 110 535	65,06 %	512 169 553	58,94 %	489 878 452	55,25 %
TOTAL	**708 790 816**	**100,00 %**	**869 002 680**	**100,00 %**	**886 612 205**	**100,00 %**

(1) Détenues via des options d'achat.
(2) En ce compris 24 809 568 actions détenues au nominatif par M. Abilio Diniz.
(3) Actions nanties au profit de banques dans le cadre financements structurés.

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2022)

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

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote réels	% des droits de vote réels	Nombre de droits de vote théoriques	% des droits de vote théoriques
Galfa	79 624 212	10,73 %	159 248 424	17,49 %	159 248 424	17,27 %
	22 291 101 (1)	3,00 %			22 291 101	2,42 %
Sous-total Galfa	**101 915 313**	**13,73 %**	**159 248 424**	**17,49 %**	**181 539 525**	**19,68 %**
Peninsula Europe (2) (3)	**62 563 160**	**8,43 %**	**125 022 711**	**13,73 %**	**125 022 711**	**13,56 %**
Bank of America Merill Lynch	**43 883 841**	**5,91 %**	**43 883 841**	**4,82 %**	**43 883 841**	**4,76 %**
Salariés (FCPE)	7 083 500	0,95 %	13 949 600	1,53 %	13 949 600	1,51 %
Autodétention	11 544 870	1,56 %	-	-	11 544 870	1,25 %
Public	515 166 777	69,41 %	568 627 552	62,44 %	546 336 451	59,24 %
TOTAL	**742 157 461**	**100,00 %**	**910 732 128**	**100,00 %**	**922 276 998**	**100,00 %**

(1) Détenues via des options d'achat.
(2) En ce compris 24 809 568 actions détenues au nominatif par M. Abilio Diniz.
(3) Actions nanties au profit de banques dans le cadre financements structurés.

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2021)

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

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote réels	% des droits de vote réels	Nombre de droits de vote théoriques	% des droits de vote théoriques
Galfa	79 624 212	10,26 %	159 248 424	16,83 %	159 248 424	16,66 %
	22 291 101 (1)	2,87 %	-	-	22 291 101	2,33 %
Sous-total Galfa	**101 915 313**	**13,14 %**	**159 248 424**	**16,83 %**	**181 539 525**	**18,99 %**
Peninsula Europe	**62 563 160 (2) (3)**	**8,06 %**	**122 797 711**	**12,97 %**	**122 797 711**	**12,85 %**
Bank of America Merill Lynch	**48 511 723**	**6,25 %**	**48 511 723**	**5,13 %**	**48 511 723**	**5,08 %**
Salariés	7 188 600	0,93 %	14 338 858	1,52 %	14 338 858	1,50 %
Autodétention	9 457 539	1,22 %	-	-	9 457 539	0,99 %
Public	546 259 557	70,40 %	601 526 891	63,56 %	579 235 790	60,60 %
TOTAL	**775 895 892**	**100,00 %**	**946 423 607**	**100,00 %**	**955 881 146**	**100,00 %**

(1) Détenues via des options d'achat.
(2) En ce compris 24 809 568 actions détenues par M. Abilio Diniz.
(3) Actions nanties au profit de banques dans le cadre financements structurés.

Pacte d'actionnaires de Carrefour

Il n'existe aucun pacte d'actionnaires au sein de Carrefour.

Actionnariat des salariés

Au 31 décembre 2023, les salariés du Groupe, par l'intermédiaire des fonds communs de placement d'entreprise, détenaient 1,26 % du capital de la Société.

8.3.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS NOTIFIÉS À LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE 2023

À la connaissance de la Société, les franchissements de seuils légaux suivants ont été notifiés par les actionnaires à la Société et à l'Autorité des marchés financiers (AMF) au cours de l'exercice 2023 :

Actionnaires	Date du franchissement de seuil	Franchissement à la hausse ou à la baisse	Seuil franchi	Pourcentage du capital social détenu à date de déclaration	Pourcentage des droits de vote détenus à date de déclaration	Nombre d'actions
BlackRock	1er février 2023	Hausse	5,00 %	5,10 %	4,10 %	37 840 829
BlackRock	8 février 2023	Baisse	5,00 %	4,98 %	4,01 %	36 984 481
BlackRock	9 février 2023	Hausse	5,00 %	5,01 %	4,03 %	37 201 059
BlackRock	10 février 2023	Baisse	5,00 %	4,99 %	4,02 %	37 034 155
BlackRock	14 février 2023	Hausse	5,00 %	5,01 %	4,03 %	37 176 291
Bank of America	4 mai 2023	Hausse	10,00 %	10,13 %	8,15 %	75 170 866
Bank of America	10 mai 2023	Baisse	10,00 %	9,97 %	8,03 %	74 013 527
Bank of America	7 juin 2023	Baisse	5,00 %	6,06 %	4,88 %	45 233 367
Bank of America	8 juin 2023	Hausse	5,00 %	6,59 %	5,31 %	49 221 755
Bank of America	16 juin 2023	Baisse	5,00 %	6,19 %	4,99 %	46 240 406
Bank of America	22 juin 2023	Hausse	5,00 %	6,25 %	5,04 %	46 671 283
Bank of America	28 juin 2023	Baisse	5,00 %	6,17 %	4,98 %	46 108 503
Bank of America	29 juin 2023	Hausse	5,00 %	6,46 %	5,21 %	48 239 557

8.3.3 INFORMATIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 233-13 DU CODE DE COMMERCE

À la clôture de l'exercice 2023 :

- la société par actions simplifiée de droit français Galfa dont le siège social est au 27 rue de la chaussée d'Antin, 75009 Paris détenait plus du dixième du capital social et plus des trois vingtièmes des droits de vote ;
- la société Peninsula Europe SA dont le siège social est au 26 boulevard Royal L-2449 Luxembourg détenait plus du vingtième du capital social et plus du dixième des droits de vote ;
- la société Bank of America Merrill Lynch International Limited, dont le siège est au 2 King Edward Street, London EC1A 1HQ, détenait plus du vingtième du capital social et moins du vingtième des droits de vote.

8.3.4 INFORMATIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 22-10-11 DU CODE DE COMMERCE

À la connaissance de la Société, la composition du capital est telle qu'indiquée dans le tableau figurant en section 8.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accord entre ses principaux actionnaires dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

Le tableau récapitulatif des délégations de compétence et de pouvoirs en cours octroyées au Conseil d'administration figure en section 8.2.2 du présent Document d'Enregistrement Universel. Toute délégation dont la mise en œuvre est susceptible de faire échouer l'offre est suspendue en période d'offre publique.

9

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1 Documents accessibles au public 466

9.2 Personne responsable 466

9.2.1 Responsable du Document d'Enregistrement Universel et du rapport financier Annuel 466

9.2.2 Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel et du rapport financier Annuel 466

9.3 Responsable de l'information financière 466

9.4 Responsables du contrôle des comptes 467

9.5 Informations incluses par référence 467

9.6 Tables de concordance 468

9.6.1 Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel 468

9.6.2 Table de concordance du rapport financier Annuel 471

9.6.3 Table de concordance du rapport de gestion 471

9.6.4 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise 474

9.6.5 Table de concordance de la déclaration de performance extra-financière 476

9.1 Documents accessibles au public

Les documents relatifs à la Société et en particulier ses Statuts, ses comptes, les rapports présentés à ses assemblées générales par le Conseil d'administration et les Commissaires aux comptes peuvent être consultés au siège social, 93 avenue de Paris 91300 Massy.

Ces documents sont également consultables sur le site *www.carrefour.com*

9.2 Personne responsable

9.2.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général.

9.2.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

« J'atteste, que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées. »

Le 28 mars 2024

Monsieur Alexandre Bompard

Président-Directeur Général

9.3 Responsable de l'information financière

Monsieur Matthieu Malige

Directeur Exécutif Finances et Gestion Groupe

9.4 Responsables du contrôle des comptes

	Date de nomination	Date de dernier renouvellement	Date d'expiration du mandat (1)
COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES			
Deloitte & Associés 6 place de la Pyramide, 92908 Paris la Défense Cedex, France Signataire : Messieurs Bertrand Boisselier et Olivier Broissand	15 avril 2003	21 mai 2021	2027
MAZARS 61, rue Henri-Régnault, 92400 Courbevoie, France Signataire : Messieurs Jérôme de Pastors et Marc Biasibetti	21 juin 2011	26 mai 2023	2028

(1) Date de l'Assemblée Générale Annuelle statuant sur les comptes clos le 31 décembre de l'année précédente.

9.5 Informations incluses par référence

Conformément à l'article 19 du Règlement européen n° 2017/1129 du 14 juin 2017, tel que modifié, le présent Document d'Enregistrement Universel incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document d'Enregistrement Universel déposé le 6 avril 2023 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D. 23-0252, respectivement aux pages 329 à 425, 426 à 428, 429 à 451 et 452 à 454 ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document d'Enregistrement Universel déposé le 28 avril 2022 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D. 22-0376, respectivement aux pages 290 à 378, 379 à 382, 384 à 403 et 404 à 406.

Les informations incluses dans ce Document de Référence et ce Document d'Enregistrement Universel, autres que celles visées ci-dessus, sont, le cas échéant, remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document d'Enregistrement Universel. Ce Document de Référence et ce Document d'Enregistrement Universel sont accessibles dans les conditions décrites à la section 9.1 « Documents accessibles au public » du présent Document d'Enregistrement Universel.

9.6 Tables de concordance

9.6.1 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019	N° de chapitres/sections
1/ Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	
1.1 Nom et fonction des personnes responsables	9.2, 9.3
1.2 Attestation des personnes responsables	9.2
1.3 Déclaration du rapport d'expert	N/A
1.4 Informations provenant de tiers	1
1.5 Déclaration sans approbation préalable de l'autorité compétente	Première page
2/ Contrôleurs légaux des comptes	
2.1 Identité	9.4
2.2 Changement éventuel	N/A
3/ Facteurs de risques	**4.1**
4/ Informations concernant l'émetteur	
4.1 Raison sociale et nom commercial	8.1.1
4.2 Lieu d'enregistrement, numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI)	8.1.1 - 8.1.2
4.3 Date de constitution et durée de vie	8.1.3
4.4 Siège social, forme juridique, législation applicable, adresse et numéro de téléphone du siège, site web	8.1.2 - 8.1.3
5/ Aperçu des activités	
5.1 Principales activités	1.4 6.6 (note 6.1, 6.1.2 et 6.5)
5.2 Principaux marchés	1.1.2 - 1.1.3, 1.2 - 1.4 5.1.2 6.6 (note 5.1 et 6.1.1)
5.3 Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	1.5.1, 1.5.2, 1.5.3 5.3, 5.4.2, 5.4.6 6.6 (note 2, 3.2 et 16)
5.4 Stratégie et objectifs	1.1.6 5.3, 5.4.2 6.6 (note 2 et 3)
5.5 Dépendance de l'émetteur	6.6 (note 14.7)
5.6 Position concurrentielle	1.4.1
5.7 Investissements	5.4.2, 5.4.5 6.6 (note 2 et 3.2)
6/ Structure organisationnelle	
6.1 Description sommaire du Groupe	1.1 - 1.6
6.2 Liste des filiales importantes	6.6 (note 18) 7.4 (note 12)

Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019	N° de chapitres/sections
7/ Examen de la situation financière et du résultat	
7.1 Situation financière	5.2 - 5.6.6
7.2 Résultat d'exploitation	5.1
8/ Trésorerie et capitaux	
8.1 Informations sur les capitaux	5.2.1-6.5 6.6 (note 13) 7.4 (note 7)
8.2 Flux de trésorerie	5.2.3 6.4
8.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	5.2.2-5.2.4 6.6 (note 14)
8.4 Restrictions à l'utilisation des capitaux	5.2.5 6.6 (note 14.2.4)
8.5 Sources de financement attendues	5.2.6
9/ Environnement réglementaire	**4.1.1**
10/ Informations sur les tendances	
10.1 Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	5.3, 5.4.5
10.2 Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	5.3
11/ Prévisions ou estimations du bénéfice	**N/A**
12/ Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale	
12.1 Conseil d'administration et Direction Générale	3.2 - 3.3
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction Générale	3.2.2.1
13/ Rémunérations et avantages	
13.1 Rémunération et avantages en nature	3.4
13.2 Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	6.6 (note 12.1)
14/ Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1 Date d'expiration des mandats	3.2.1.1
14.2 Contrats de service	3.1.2.3
14.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	3.2.3
14.4 Déclaration relative à la conformité aux régimes de gouvernement d'entreprise applicables	Introduction du 3/3.5
14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	N/A
15/ Salariés	
15.1 Nombre de salariés et répartition des effectifs	2.1.7
15.2 Participations et stock-options des Administrateurs	3.2.1 - 3.4.3 8.2.4
15.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	2.1.7 3.4.4 8.3

Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019	N° de chapitres/sections
16/ Principaux actionnaires	
16.1 Franchissements de seuil	8.3.1 - 8.3.2
16.2 Existence de droits de vote différents	8.1.4.5
16.3 Contrôle direct ou indirect	8.3.1
16.4 Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	8.1.4.3
17/ Transactions avec des parties liées	**3.7** **6.6 (note 9.3)**
18/ Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
18.1 Informations financières historiques	6 7
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	6.7
18.4 Informations financières *pro forma*	N/A
18.5 Politique en matière de dividendes	5.6.3
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	4.3
18.7 Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	5.4.3 6.6 (note 16)
19/ Informations supplémentaires	
19.1 Capital social	
19.1.1 Capital souscrit	8.2
19.1.2 Autres actions	8.2
19.1.3 Actions auto-détenues	8.2
19.1.4 Valeurs mobilières	8.2
19.1.5 Conditions d'acquisition	8.2
19.1.6 Options ou accords	8.2
19.1.7 Historique du capital	8.2
19.2 Actes constitutifs et Statuts	
19.2.1 Objet social	8.1
19.2.2 Droits et privilèges des actions	8.1
19.2.3 Éléments de changement de contrôle	8.1
20/ Contrats importants	**N/A**
21/ Documents disponibles	**9.1**

9.6.2 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Rubriques de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier	N° de chapitres/sections
1/ Comptes sociaux	**7.1 à 7.4**
2/ Comptes consolidés	**6.1 à 6.6**
3/ rapport de gestion	
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	5.1
Analyse des résultats	5.1
Analyse de la situation financière	5.2
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe	5.3
Principaux risques et incertitudes	4.1.1
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	N/A
Rachats par la Société de ses propres actions	8.2.4
4/ Déclaration de la personne assumant la responsabilité du rapport financier annuel	**9.2.2**
5/ Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	**6.7**
6/ Rapport sur le gouvernement d'entreprise	**3 et 8**

9.6.3 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Textes de référence			N° de chapitres/sections
		Commentaires sur l'exercice	
Code de commerce	L. 225-100-1, L. 232-1, L. 233-6 et L. 233-26	Situation de la Société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	5.1 à 5.4 et 5.6
Code de commerce	L. 225-100-1	Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société	2.4.1
Code de commerce	L. 233-6	Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	N/A
Code de commerce	L. 232-1 et L. 233-26	Événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le rapport	5.4.6
Code de commerce	L. 232-1 et L. 233-26	Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe	5.3
Code général des impôts	243 bis	Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 %	5.6.3
Code de commerce	L. 441-6, L. 441-6-1 et D. 441-4	Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société	5.6.1

Textes de référence			N° de chapitres/sections
		Éléments de présentation du Groupe	
Code de commerce	L. 225-100-1	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	4.1.1
Code de commerce	L. 22-10-35	Risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises par la Société pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité	2.1.3
Code de commerce	L. 22-10-35	Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	4.2
Code de commerce	L. 225-100-1	Indications sur ses objectifs et sa politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture	6.6 (note 14.7.3)
		Exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	4.1.2
Code de commerce	L. 225-102-1	Conséquences sociales et environnementales de l'activité	2
		Accords collectifs conclus dans l'entreprise et impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	2.1.7.2
Code de commerce	L. 225-102-2	En cas d'exploitation d'une installation visée à l'article L. 515-36 du Code de l'environnement : ■ description de la politique de prévention du risque d'accident technologique ; ■ compte rendu de la capacité à couvrir la responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes et précision des moyens prévus par la Société pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant sa responsabilité (y compris installations « Seveso »).	N/A
Code de commerce	L. 225-102-4	Plan de vigilance permettant d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité et à l'environnement résultant de l'activité de la Société et des activités des sous-traitants et fournisseurs	2.2.1
Code de commerce	L. 232-1	Activités en matière de recherche et développement	5.6.4
		Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise	
Code monétaire et financier	L. 621-18-2	Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	3.6
Code de commerce	L. 225-184	Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la Société non mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie	8.2.4

Textes de référence			N° de chapitres/sections
		Informations sur la Société et le capital	
Code de commerce	L. 225-211	Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice	8.2.4
		Informations relatives à l'acquisition par la Société de ses propres actions en vue de les attribuer aux salariés ou aux dirigeants	8.2
Code de commerce	R. 228-90	Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	N/A
Code de commerce	L. 225-102	État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du Plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise	8.3.1
Code de commerce	L. 464-2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A
Code de commerce	L. 233-13	Identité des personnes physiques ou morales détenant directement ou indirectement plus du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital social ou des droits de vote aux assemblées générales	8.3.1 et 8.3.3
Code monétaire et financier	L. 511-6	Montant des prêts à moins de deux ans consentis par la Société, à titre accessoire à son activité principale, à des micro-entreprises, des PME ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretient des liens économiques le justifiant	N/A
		Éléments relatifs aux états financiers	
Code de commerce	L. 232-6	Modifications éventuelles intervenues dans la présentation des comptes comme dans les méthodes d'évaluation retenues	N/A
Code général des impôts	34.9 et 223 *quater*	Informations fiscales complémentaires	N/A
Code de commerce	R. 225-102	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	5.6.6

9.6.4 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Textes de référence			N° de chapitres/sections
		Rémunérations	
Code de commerce	L. 22-10-8	Politique de rémunération des mandataires sociaux	3.4.1, 3.4.2.1, 3.4.3.1 et 3.4.3.2
Code de commerce	L. 22-10-9, L. 22-10-34 I, R. 22-10-14	Informations relatives à la rémunération	3.4
		Information sur la Direction et l'administration de la Société	
Code de commerce	L. 225-37-4	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	3.2.1.3
Code de commerce	L. 225-37-4	Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une filiale	3.7
Code de commerce	L. 22-10-10	Descriptif de la procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales	3.7
Code de commerce	L. 225-37-4	Choix des modalités d'exercice de la Direction Générale	3.1.1.1
Code de commerce	L. 225-37-4	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital	8.2.2
Code de commerce	L. 22-10-10	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	3.2
Code de commerce	L. 22-10-10	Application du principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes	3.1.2
Code de commerce	L. 22-10-10	Limitations apportées aux pouvoirs du Directeur Général	3.1.1.2
Code de commerce	L. 22-10-10	Référence au Code de gouvernement d'entreprise	3.1
Code de commerce	L. 22-10-10	Modalités particulières de la participation des actionnaires aux assemblées	8.1.4
Code de commerce	L. 22-10-11	Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des Statuts de la Société	8.1.4
Code de commerce	L. 22-10-11	Pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	3.1.1, 3.2.2 et 8.2.4
Code de commerce	L. 225-185	Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	3.4.3
Code de commerce	L. 225-197-1	Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	3.4.3

Textes de référence			N° de chapitres/sections
		Information sur le capital	
Code de commerce	L. 22-10-11	Structure et évolution du capital de la Société	8.2, 8.3
		Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	**N/A**
Code de commerce	L. 22-10-11	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société	N/A
Code de commerce	L. 22-10-11	Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance	8.3
Code de commerce	L. 22-10-11	Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	N/A
Code de commerce	L. 22-10-11	Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	N/A
Code de commerce	L. 22-10-11	Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	N/A
Code de commerce	L. 22-10-11	Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts	N/A
Code de commerce	L. 22-10-11	Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	3.4

9.6.5 TABLE DE CONCORDANCE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Éléments constitutifs de la DPEF	N° de chapitres/sections
Modèle d'affaires	1.1.5
Principaux risques extra-financiers	2.1.1.2/4.1.2
Politiques et procédures de diligences raisonnables	2.1.1.2/2.2
Publication des indicateurs clés de performance	2.2/2.4.1
Thématiques obligatoires citées dans l'article L. 225-102-1	
Les conséquences sociales de l'activité	2.1.6/2.2.3
Les conséquences environnementales de l'activité	2.1.2/2.2.4.1/2.2.3
Le respect des Droits de l'Homme (*)	2.1.5.2/2.2.3
La lutte contre la corruption (*)	2.1.5.5
La lutte contre l'évasion fiscale (*)	2.1.5.5
Les conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	2.1.2.5/2.1.3
Les engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	1.3.1.3/2.1.2.4
Les accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	2.1.6.2
Les actions visant à lutter contre les discriminations et à promouvoir les diversités	1.3.2.4/2.1.6.4/2.2.4.2
Les engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire	1.3.1.3/2.1.2.5/2.1.3.4
Les mesures prises en faveur des personnes handicapées	1.3.2.4/2.1.6.4
Les engagements sociétaux en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire	1.2.1/1.3.1.1/2.1.3.4
Les engagements sociétaux en faveur du respect du bien-être animal	1.3.1.1/2.1.5.6
Les engagements sociétaux en faveur d'une alimentation responsable, équitable et durable	1.3.1/2.1.4.2
Les engagements sociétaux en faveur de développement durable	Chapitre 2/1.3

(*)Pour les sociétés émettant des titres sur un marché réglementé.

CONTACTS

Groupe Carrefour
Siège social
93, avenue de Paris
TSA 55555
91889 Massy Cedex

Relations investisseurs
investisseurs@carrefour.com

Relations actionnaires
contact@actionnaires.carrefour.com

Club des actionnaires
73 rue d'Anjou
75008 Paris
Tél. : 0805 902 902
club@actionnaires.carrefour.com

Actionnaires nominatifs
Société Générale Securities Services
32, rue du Champ de Tir
CS 30812 44308 Nantes Cedex 3
Tél. : +33 (0)2 51 85 67 89
Fax : +33 (0)2 51 85 53 42

SUIVEZ L'ACTUALITÉ DU GROUPE CARREFOUR SUR

www.carrefour.com

@GroupeCarrefour @Carrefour @Carrefour



Réalisation : Direction Juridique du groupe Carrefour

Crédits photographiques : Nicolas Gouhier, Stefano Demarie, Carrefour, Shutterstock, GettyImages, droits réservés.

Conception et réalisation : LABRADOR

Papier : le groupe Carrefour s'est engagé à gérer de façon responsable ses achats de papiers. Le papier utilisé dans ce document est certifié FSC® (Forest Stewardship Council). Cette certification atteste le respect d'une série de principes et de critères de gestion forestière mondialement reconnue. L'objectif du FSC®est de promouvoir une gestion des forêts environnementalement responsable, socialement bénéfique et économiquement viable.

Impression : Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié FSC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

IMPRIM'VERT

PROSPECTUS BAC DE TRI



www.carrefour.com
@GroupeCarrefour

Société anonyme au capital de 1 771 977 040,00 euros
Siège social : 93, avenue de Paris — 91300 Massy
652 014 051 RCS Évry

CARREFOUR
Société anonyme au capital de 1.729.866.265 euros
Siège social : 93 avenue de Paris, 91300 Massy
652 014 051 - RCS Evry

EXTRAIT DU PROCES-VERBAL DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE DU 24 MAI 2024

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

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

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

Monsieur Laurent Vallée est désigné comme Secrétaire.

Le Bureau est ainsi constitué.

La présente Assemblée Générale a été réunie suite à la convocation qui a été adressée aux actionnaires nominatifs par lettre individuelle le 3 mai 2024 et aux avis publiés par les soins du Conseil d'administration dans le BALO du 17 avril 2024 (avis préalable de réunion valant avis de convocation) et dans le Journal d'Annonce Légale « JSS.fr » du 3 mai 2024.

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

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

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

ORDRE DU JOUR

A/ Résolutions à caractère ordinaire

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2023 ;
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2023 ;
3. Affectation du résultat, fixation du dividende ;
4. Approbation des conventions réglementées visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
5. Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Philippe Houzé ;
6. Renouvellement du mandat d'Administratrice de Madame Patricia Moulin Lemoine ;
7. Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Stéphane Israël ;
8. Renouvellement du mandat d'Administratrice de Madame Cláudia Almeida e Silva ;
9. Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Stéphane Courbit ;
10. Renouvellement du mandat d'Administratrice de Madame Aurore Domont ;

11. Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Arthur Sadoun ;
12. Ratification de la cooptation de Monsieur Eduardo Rossi en qualité d'Administrateur ;
13. Nomination de Madame Marguerite Bérard en qualité d'Administratrice ;
14. Nomination des sociétés Deloitte & Associés et Mazars, Commissaires aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité ;
15. Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce ;
16. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, au titre de l'exercice 2023 ;
17. Approbation de la politique de rémunération du Président-Directeur Général, due à raison de son mandat de Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2024 ;
18. Approbation de la politique de rémunération des Administrateurs, due à raison de leur mandat au titre de l'exercice 2024 ;
19. Autorisation donnée pour une durée de 18 mois au Conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société ;

B/ Résolutions à caractère extraordinaire

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

C/ Résolutions à caractère ordinaire

21. Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités.

Il est déposé sur le bureau, à la disposition des membres de l'Assemblée Générale :

- un exemplaire des journaux contenant les avis de réunion et de convocation ;
- une copie de la lettre de convocation adressée le 3 mai 2024 aux Commissaires aux comptes ;
- une copie de la lettre de convocation adressée le 3 mai 2024 à chaque actionnaire nominatif ;
- la feuille de présence et les pouvoirs des actionnaires représentés, ainsi que les formulaires de vote par correspondance,
- les comptes annuels et les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023, le rapport de gestion y afférent, le rapport sur le gouvernement d'entreprise contenus dans le Document d'Enregistrement Universel 2023 ;
- l'ordre du jour, le texte des résolutions de la présente Assemblée et le rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée contenus dans l'avis de convocation 2024 ;
- les rapports des Commissaires aux comptes ;
- la liste des Administrateurs ;
- les informations sur les Administrateurs dont la cooptation, la nomination ou le renouvellement de mandat est proposé à la présente Assemblée ;
- la liste des actionnaires nominatifs ;
- le nombre d'actions et de droits de vote composant le capital de la Société au 10 avril 2024;
- le registre des procès-verbaux d'Assemblées Générales.

Ces pièces sont reconnues régulières par le Bureau.

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

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

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

Monsieur Laurent Vallée informe l'Assemblée que le total des titres détenus par les actionnaires présents ou représentés s'élève à 499 989 463actions soit 72,51 % des actions ayant le droit de vote Le quorum requis pour la validité des délibérations de l'Assemblée, à titre ordinaire comme à titre extraordinaire, est donc atteint.

(…)

A caractère ordinaire

Première résolution *(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2023)*
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2023 ainsi que des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2023, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 667 373 176 voix pour, 283 901 voix contre et 712 995 abstentions.

Deuxième résolution *(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2023)*
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 2023 ainsi que des rapports du Conseil d'administration et des Commissaires aux comptes, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 667 371 228 voix pour, 283 371 voix contre et 715 473 abstentions.

Troisième résolution *(Affectation du résultat, fixation du dividende)*
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, sur la proposition du Conseil d'administration, décide d'affecter le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2023 qui s'élève à 1 782 775 148,32 euros de la manière suivante :

Bénéfice de l'exercice	1 782 775 148,32 €
Affectation à la réserve légale	-
Report à nouveau au 31 décembre 2023	2 543 249 909,41 €
Soit bénéfice distribuable	4 326 025 057,73 €
Dividendes 2023 prélevés sur le bénéfice distribuable	601 327 723,17 €
Solde du report à nouveau après affectation	3 724 697 334,56 €

Le montant du report à nouveau intègre le montant des dividendes non versés aux actions auto-détenues.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 708 790 816 actions composant le capital social au 31 décembre 2023, 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 601 327 723,17 euros (déduction faite des 17 609 525 actions auto-détenues à la date du 31 décembre 2023) qui représente un dividende de 0,87 euro par action avant les prélèvements sociaux et le prélèvement forfaitaire non libératoire prévu à l'article 117 quater du Code général des impôts, est pour les personnes physiques résidentes fiscales en France, éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts en cas d'option pour l'imposition suivant le barème de l'impôt sur le revenu.

Le dividende à distribuer sera détaché de l'action le 28 mai 2024 et sera mis en paiement le 30 mai 2024. L'Assemblée Générale décide que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-210 du Code de commerce, le montant du dividende correspondant aux actions que la Société viendrait à détenir lors de la mise en paiement sera affecté au compte "report à nouveau".

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

Exercice	Dividendes bruts distribués	Revenus éligibles à l'abattement de 40%	Revenus non éligibles à l'abattement de 40%
2020	0,48 €	0,48 €	-
2021	0,52 €	0,52 €	-
2022	0,56 €	0,56 €	-

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 648 335 084 voix pour, 19 959 579 voix contre et 75 409 abstentions.

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

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 668 193 988 voix pour, 54 253 voix contre et 121 831 abstentions.

Cinquième résolution *(Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Philippe Houzé)*
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 Philippe Houzé 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 2026.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 559 244 318 voix pour, 108 974 434 voix contre et 151 320 abstentions.

Sixième résolution *(Renouvellement du mandat d'Administratrice de Madame Patricia Moulin Lemoine)*
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat

d'Administratrice de Madame Patricia Moulin Lemoine, 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 2026.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 645 644 140 voix pour, 22 569 904 voix contre et 156 028 abstentions.

Septième résolution *(Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Stéphane Israël)*
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 Stéphane Israël, 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 2026.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 637 293 616 voix pour, 12 932 094 voix contre et 18 144 362 abstentions.

Huitième résolution *(Renouvellement du mandat d'Administratrice de Madame Cláudia Almeida e Silva)*
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat d'Administratrice de Madame Cláudia Almeida e Silva, 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 2026.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 645 293 368 voix pour, voix 4 905 968 contre et 18 170 736 abstentions.

Neuvième résolution *(Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Stéphane Courbit)*
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 Stéphane Courbit, 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 2026.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 620 778 934 voix pour, 29 430 362 voix contre et 18 160 776 abstentions.

Dixième résolution *(Renouvellement du mandat d'Administratrice de Madame Aurore Domont)*
L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, renouvelle le mandat d'Administratrice de Madame Aurore Domont, 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 2026.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 599 059 464 voix pour, 50 800 654 voix contre et 18 509 954 abstentions.

Onzième résolution *(Renouvellement du mandat d'Administrateur de Monsieur Arthur Sadoun)*
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 Arthur Sadoun, 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 2026.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 639 459 053 voix pour, voix 10 753 521 contre et 18 157 498 abstentions.

Douzième résolution *(Ratification de la cooptation de Monsieur Eduardo Rossi 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 Eduardo Rossi en qualité d'Administrateur, intervenue lors de la réunion du Conseil d'administration du 13 mars 2024, en remplacement de Monsieur Abilio Diniz, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par voix 648 220 118 pour, voix 19 964 775 contre et 185 179 abstentions.

Treizième résolution *(Nomination de Madame Marguerite Bérard en qualité d'Administratrice)*
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, décide de nommer Madame Marguerite Bérard en qualité d'Administratrice de la Société pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par voix 647 499 357 pour, voix 2 687 300 contre et 18 183 415 abstentions.

Quatorzième résolution *(Nomination des sociétés Deloitte & Associés et Mazars, Commissaires aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité)*
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, décide de nommer les sociétés Deloitte & Associés et Mazars, Commissaires aux comptes en charge de la certification des informations en matière de durabilité, pour une durée de trois exercices, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par voix 663 215 313 pour, voix 5 039 218 contre et 115 541 abstentions.

(…)

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

Cette résolution, mise aux voix, est adoptée par 668 135 240 voix pour, 33 127 voix contre et 201 705 abstentions.

(…)

Extrait certifié conforme
Monsieur Edouard de Chavagnac
Directeur Juridique Groupe