



Rapport d'activité et d'engagement responsable 2016

**POUR LE MAGASIN
D'À CÔTÉ**



**→ S'ITÔT
COMMANDÉ**
**S'ITÔT →
LIVRÉ**



**C'EST BIEN
D'AVOIR
LE CHOIX**



**LE SENS
DU
SERVICE**

SOMMAIRE

02

Message de Georges Plassat

04

Faits marquants 2016

10

**Bien vous connaître,
pour vous proposer
ce que vous aimez**

Des magasins toujours
plus proches de vous

FOCUS // Ces nouveaux magasins
qui vous ressemblent

Tout Carrefour à votre service

Une expérience client unique

FOCUS // De nouveaux services
innovants en magasin

Être à votre écoute et connectés

Partout multiformat et omnicanal
pour mieux vous servir

32

**Vous offrir choix, qualité,
prix, nouveautés et services**

Anticiper les tendances

FOCUS // De nouveaux produits
fidèles à l'esprit Carrefour

FOCUS // Goût, nature et santé
s'invitent en rayon

Quand proximité rime avec frais et terroir

Tout sous le même toit

Des services qui simplifient le quotidien

L'assurance de la qualité au meilleur prix

48

S'engager avec vous

Bien faire notre métier

La culture de la diversité

Lutter contre toutes les formes
de gaspillage

Défendre la biodiversité

Innovations avec les fournisseurs

Pour un commerce solidaire

FOCUS // La solidarité
sur tous les fronts

68

**Agir pour une
croissance durable**

Panorama RSE

Panorama financier

Panorama boursier

Gouvernance



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

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

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



« Carrefour
affirme sa vocation
de **commerçant
alimentaire
de référence.** »

Carrefour sort renforcé de l'année 2016, dans une conjoncture internationale incertaine. Le Groupe conforte son équilibre dans le portefeuille de ses pays, entre économies matures et en croissance. Aucun groupe au monde n'est aussi multilocal que Carrefour.

Cette réussite repose sur un modèle multiformat et omnicanal pertinent et sur un savoir-faire alimentaire partagé par toutes les équipes. Elle est également le produit de la force collective du Groupe et de l'agilité individuelle des pays et des formats.

Carrefour affirme sa vocation de commerçant alimentaire de référence, en cultivant cette volonté de bien faire son métier au quotidien. La mission du Groupe est simple et forte : rendre accessible à tous une alimentation saine et encourager le marché et les producteurs à en améliorer la qualité.

Cela se traduit par une stratégie alimentaire articulée autour de plusieurs axes : développement des gammes dans le bio, le végétarien, le sans gluten, investissements dans les marques exclusives, travail de l'assortiment et services toujours plus adaptés. Promouvoir et défendre la qualité alimentaire, c'est aussi lutter contre le gaspillage, réduire l'empreinte environnementale de la production et valoriser la biodiversité. Carrefour s'y engage par des actions concrètes comme la fixation d'un prix carbone ou le lancement d'un tout nouvel indice RSE.

Dans le même temps, le non-alimentaire reste l'objet de beaucoup d'attention. Construite autour des besoins saisonniers et récurrents, l'offre non alimentaire est indispensable pour entretenir le trafic des magasins et répondre à l'exigence du client de disposer d'une offre exhaustive sous un même toit.

En anticipant davantage la demande, en affinant et en adaptant son offre, Carrefour bascule d'un modèle de distributeur s'adressant au consommateur à un modèle de commerçant dédié au client. Le Groupe consacre toute son énergie à cette transformation.

Déployer une logistique adaptée au multiformat et à l'omnicanal, bâtir des plateformes digitales, refondre les systèmes informatiques et construire une architecture autour de la data : voici des chantiers de grande envergure, pour ne citer que ceux-là, qui ont largement mobilisé le capital et les collaborateurs du Groupe. Ces projets, initiés pour certains dès 2012, devraient s'achever d'ici 2018 et permettre à Carrefour de disposer des socles industriels indispensables à la réalisation de son ambition.

Ce changement mobilise l'ensemble des collaborateurs autour d'une vision et d'un projet partagés. Les femmes et les hommes sont la composante essentielle du succès de Carrefour, et des efforts inédits ont été consacrés à la formation afin de renforcer les savoir-faire historiques, développer de nouvelles compétences et intégrer de nouveaux métiers. La culture d'innovation du Groupe se renforce et se nourrit des partenariats établis avec les start-up et des coopérations encouragées en interne entre pays et formats.

À l'issue du cycle amorcé en 2012, le Groupe a successivement franchi trois étapes : le retour aux fondamentaux, le virage du multiformat et, aujourd'hui, la transformation digitale. Cela ouvre des perspectives durables de développement et de croissance.

La formidable énergie que Carrefour tire de sa diversité et de l'envie d'entreprendre de ses collaborateurs est un motif solide de confiance en l'avenir. Ce qui fait Carrefour, c'est le goût des autres.

Georges Plassat
Président-Directeur Général

FAITS MARQUANTS 2016

Janvier
Février
Mars



Espagne

Acquisition de magasins Eroski

Carrefour signe un accord avec le Groupe Eroski en vue de l'acquisition de 36 hypermarchés, 8 galeries marchandes et 22 stations-service attenantes, permettant à Carrefour de s'implanter dans 27 nouvelles villes et de renforcer sa position dans le pays. Cet accord s'est concrétisé fin 2016 avec la transformation des deux premiers hypermarchés dans les villes de Zamora et de Lorca.



Groupe

Carrefour modernise ses magasins

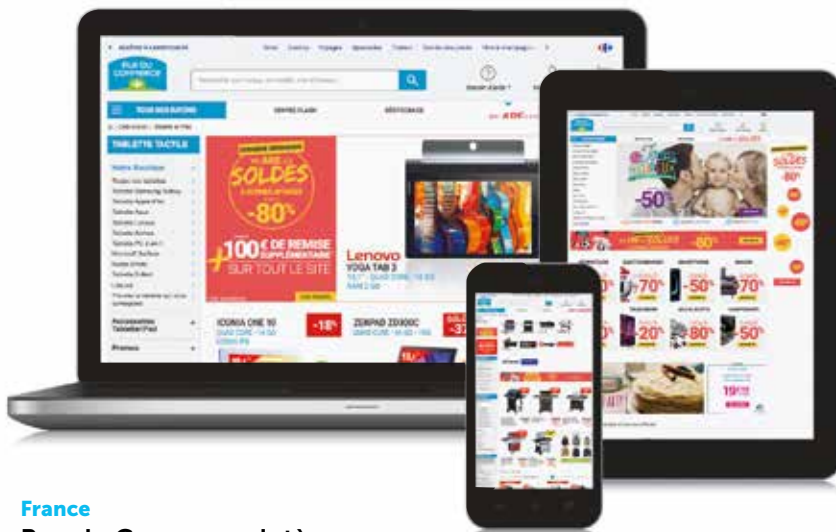
Partout dans le monde, Carrefour modernise ses actifs. Les magasins rénovés proposent de nouvelles expériences de courses pour les clients. L'alimentaire est au cœur de ces espaces agréables. Et partout, Carrefour développe les nouvelles technologies pour faciliter les courses.

En 2016, Carrefour a, par exemple, rénové 11 hypermarchés et 124 supermarchés en France.

Kazakhstan

Ouverture du premier hypermarché Carrefour

Le groupe Majid Al Futtaim, partenaire franchisé de Carrefour, ouvre son premier hypermarché Carrefour à Almaty, la capitale économique du pays. D'une surface de vente de 8 000 m², il est situé dans le centre commercial *Grand Park* doté de 400 boutiques et d'un parking de 1 200 places.



France
Rue du Commerce intègre la famille Carrefour

Carrefour finalise l'acquisition de Rue du Commerce, acteur de référence de l'e-commerce non alimentaire. Avec plus de 3 millions de produits high-tech, maison ou électroniques et une place de marché de taille significative, ce rachat marque une étape importante dans le déploiement d'une offre omnicanale en France.



www.rueducommerce.fr



France
Carrefour soutient les petits fournisseurs

L'accord signé avec la Fédération des Entreprises et Entrepreneurs de France (FEF) est une nouvelle avancée dans les relations de Carrefour avec les PME. Il vise notamment à simplifier les relations commerciales, à soutenir l'innovation et à encourager la responsabilité sociétale des PME.



Espagne
L'e-commerce récompensé

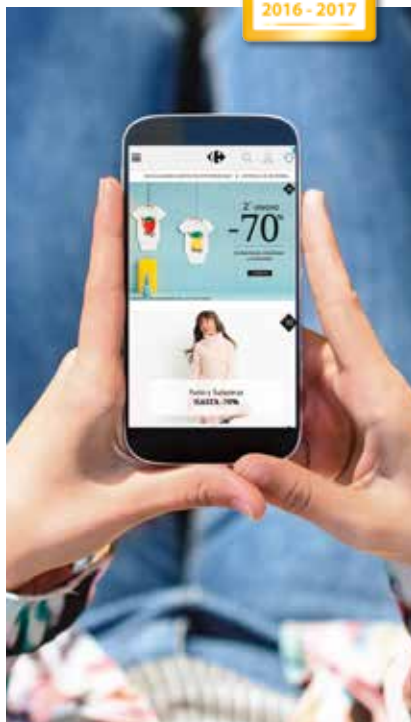
Pour la deuxième année consécutive, le site marchand de Carrefour Espagne, plébiscité par plus de 10 millions de visiteurs par an, reçoit le prix Webshop de l'année dans la catégorie « supermarchés et hypermarchés », remis par les clients en fonction de leur niveau de satisfaction. Le site de Carrefour Viajes est également sacré meilleure agence de voyage de l'année, tant en ligne qu'en commerce traditionnel.

10 millions
 de visites par an sur
www.carrefour.es



Kenya
Nairobi accueille le premier hypermarché Carrefour

Situé dans la banlieue verte de la capitale, le centre commercial *The Hub Karen* accueille le premier hypermarché du pays, ouvert par le groupe Majid Al Futtaim, partenaire franchisé de Carrefour. Ce magasin de 5 000 m² vient compléter la cinquantaine de boutiques du centre ouvertes début 2016.





France

Toujours plus de services pour payer ses courses chez Carrefour

Carrefour continue d'innover et propose désormais à ses clients de régler leurs achats avec des solutions de paiement mobiles et pratiques dans la plupart des magasins Carrefour tout en bénéficiant des avantages fidélité de la carte PASS.



France

Coup d'envoi de l'Euro 2016 !

Les supporters des équipes participant au championnat d'Europe de football peuvent compter sur les enseignes Carrefour pour profiter pleinement de cet événement : kits des supporters, animations en magasin avec les équipes locales, loteries, concours de pronostics, concours de play-back, en magasin ou en ligne, offres promotionnelles, etc.

Roumanie

Carrefour renforce ses positions

Carrefour Roumanie obtient le feu vert de l'autorité locale de la concurrence pour le rachat des 86 supermarchés Billa, soit 83 000 m² de surfaces de ventes répartis sur l'ensemble du territoire. Avec ce rachat, Carrefour renforce ainsi sa présence multiformat dans le pays avec l'ouverture des premiers magasins transformés à l'enseigne Carrefour Market.

Bésil

Atacadão poursuit son expansion

Avec l'ouverture de 12 nouveaux magasins et la rénovation de son parc, l'enseigne Atacadão de vente en gros pour les particuliers poursuit son expansion au Brésil à un rythme soutenu. Aujourd'hui implantée dans tous les États du pays, l'enseigne compte 134 magasins à fin 2016, et son parcours remarquable entraîne les formats originaux de Carrefour dans son sillage.



Groupe

Carrefour accueille la conférence de l'OIT « Mobilisation internationale pour le handicap »

Carrefour, qui assure la présidence 2016 du Réseau mondial Entreprise & Handicap de l'Organisation internationale du travail, accueille la conférence « Mobilisation internationale pour le handicap » organisée par l'instance onusienne. Engagé depuis 1999 dans une politique active en faveur de l'inclusion, Carrefour emploie plus de 12 200 collaborateurs en situation de handicap.



Chine

La réorganisation logistique se poursuit

Carrefour inaugure un nouveau centre de distribution, pour optimiser la chaîne logistique dans le sud du pays et desservir les magasins des provinces de Canton, du Fujian et de Hainan. L'ouverture de 6 centres de distribution en deux ans sur l'ensemble du territoire chinois s'inscrit dans la dynamique de développement à long terme de Carrefour en Chine et accompagne le lancement du format de proximité et de l'e-commerce.



**Juillet
Août
Septembre**

Brésil

Lancement du site de vente en ligne

En complément du dynamisme de ses enseignes multiformat, Carrefour Brésil inaugure son activité e-commerce. Proposant une offre diversifiée dans les univers de la maison, de l'électronique, de la santé, du bien-être ou encore de l'automobile, le site est accessible sur l'ensemble du territoire brésilien.



Belgique

Le Summer Drive de retour sur la côte belge

Pour la 3^e année consécutive, le *Summer Drive* propose aux vacanciers de la station balnéaire de Knokke de faire leurs courses sur le site drive.be, dans la boutique éphémère installée sur la digue ou depuis l'un des iPad® proposés par des hôtessees sur la plage.

Nouveauté 2016 : Bip Bip, une application pour recevoir sa commande dans la demi-heure.



Groupe

Carrefour intègre le Dow Jones Sustainability Index Europe (DJSI)

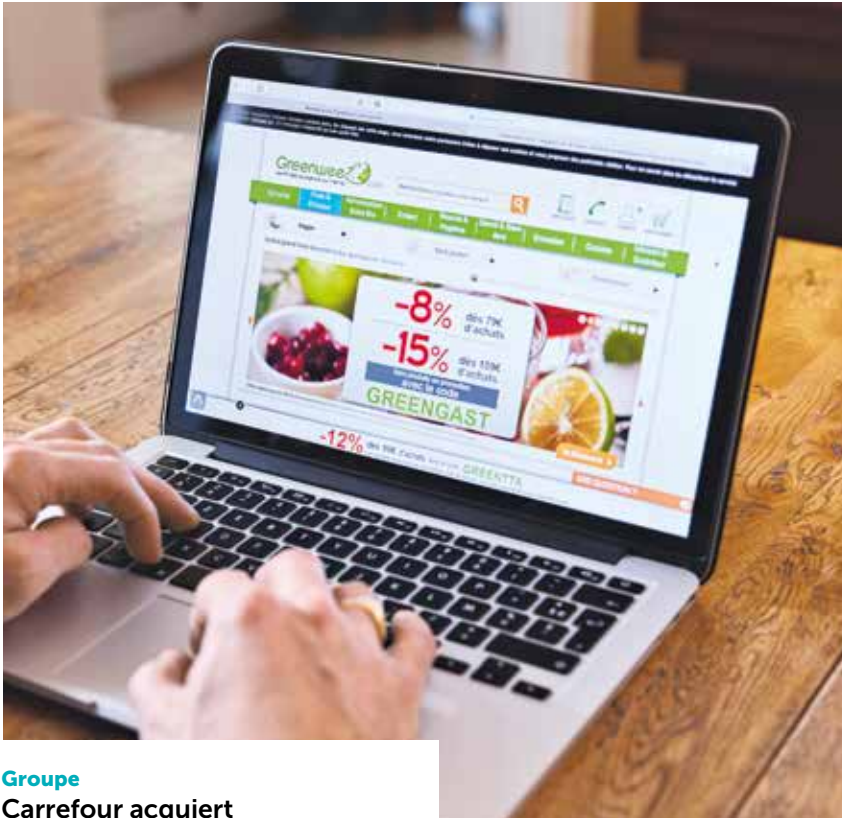
L'entrée du Groupe dans le classement européen du Dow Jones Sustainability Index (DJSI) marque une nouvelle étape importante et la reconnaissance de la politique de responsabilité sociétale de l'entreprise. Le DJSI analyse les performances sociétales de 3 400 sociétés cotées. Carrefour est la seule société française parmi les 12 entreprises de la grande distribution.



Italie

Inauguration d'un nouvel hypermarché à Turin

C'est dans le parc commercial *I Viali di Nichelino* qu'ouvre un nouvel hypermarché de 7 500 m². S'y retrouvent un marché pour les produits frais et tous les métiers de bouche traditionnels, ainsi qu'un bar à jus, une cave à vins et un restaurant *Terre d'Italia*. Alliance de la tradition et de la modernité, il associe les produits locaux du Piémont avec le premier Carrefour Drive en Italie.



Groupe

Carrefour acquiert Greenweez, le leader du bio sur Internet

Carrefour acquiert le leader des produits issus de l'agriculture biologique en ligne. Créé en 2008, le site affiche plus de 30 000 références et 900 marques à travers 10 univers. Après le rachat de Rue du Commerce, cette nouvelle acquisition confirme la volonté du Groupe d'élargir à la fois son offre en ligne et son offre bio.

 [Découvrir l'offre de Greenweez sur www.greenweez.com](http://www.greenweez.com)

Groupe

L'open innovation, c'est chez Carrefour

Carrefour réunit pendant 3 jours une centaine d'experts de la data pour son premier hackathon, événement collaboratif de programmation informatique. Épaulés par les équipes de Carrefour et la plateforme cloud carrefour.io, ces as de l'algorithme ont pour mission de développer de nouvelles solutions pour enrichir l'expérience client et anticiper les tendances. À l'issue de cet événement inédit, 6 équipes ont été sélectionnées pour intégrer un incubateur à l'occasion d'un *mentoring* assuré par l'enseigne.

N°1
des courses bio
sur internet
greenweez.com



France

Une nouvelle Filière Qualité Carrefour de lait frais entier

En étroite collaboration avec la laiterie de Saint-Hilaire-de-Briouze (61), Carrefour prend une nouvelle initiative pour soutenir les éleveurs laitiers et signe aux côtés de 95 producteurs normands sa première Filière Qualité Carrefour de lait frais entier de Normandie. Ce lait frais entier provient de vaches élevées aux prés pendant la saison et nourries sans OGM.

Espagne

Carrefour Property inaugure FAN Mallorca Shopping

Ce nouveau centre commercial de Majorque, dans les Baléares, est déjà un complexe de référence dans les loisirs, le commerce et la restauration. Avec 113 boutiques et 66 000 m² de surface commerciale, *FAN Mallorca Shopping* regroupe des marques leaders, dont un hypermarché Carrefour. Il offre une expérience inédite stimulant les cinq sens des clients, sur fond d'ambiances sonores et olfactives, d'écrans interactifs, de piscine à vagues et de mur d'escalade.



Chine

Une expansion en mode multiformat

Avec l'ouverture de 17 magasins de proximité Carrefour Easy, portant le parc à 25 unités, le lancement de l'activité e-commerce et l'ouverture de cinq nouveaux hypermarchés, Carrefour poursuit son développement multiformat et affiche son ambition de long terme en Chine.



**Octobre
Novembre
Décembre**



**Brésil
Le 50^e
Carrefour Express ouvert !**

Deux ans après l'ouverture de son premier magasin de proximité à São Paulo, Carrefour Brésil inaugure, le 10 novembre, son 50^e Carrefour Express. Le succès de cette enseigne, dont le parc brésilien atteint 70 points de vente en fin d'année, repose sur la proximité et l'adéquation de l'offre de produits et de services aux attentes locales des clients.

**LE GRAND DÉFI
DES FOURNISSEURS
CONTRE LE GASPILLAGE
ALIMENTAIRE**

**Groupe
Le Grand Défi des fournisseurs
contre le gaspillage alimentaire**

Après une première édition consacrée au climat, Carrefour mobilise 3 300 fournisseurs à travers le monde dans une démarche collective en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire. Le Grand Défi des fournisseurs est l'occasion de réunir les lauréats à Paris pour partager et promouvoir les solutions innovantes issues des différents pays d'implantation du Groupe.

**9 projets
lauréats à découvrir
sur carrefour.com**

**CARREFOUR FÊTE LA
DIVERSITÉ**

**Groupe
La Fête de la diversité
chez Carrefour**

Signataire de la Charte de la diversité dès 2004, Carrefour mène toute l'année une politique active en faveur de l'emploi, de la formation et de l'intégration de tous. Afin de partager ces valeurs au sein de l'entreprise, la première Fête de la diversité et de l'égalité des chances a mobilisé les collaborateurs ; une journée rythmée par une centaine d'animations en faveur de l'inclusion : ateliers handisport avec des athlètes de haut niveau, théâtre d'improvisation, conférences, etc.

**Groupe
Carrefour célèbre les 20 ans
de Reflets de France**

Depuis 1996, Carrefour propose une marque qui valorise la richesse du patrimoine culinaire français et assure la transmission des savoir-faire traditionnels. Vingt ans plus tard, Reflets de France regroupe 574 spécialités régionales produites par 346 producteurs partenaires dont 84% de PME. Commercialisés depuis 2016 en Italie, en Thaïlande et à Singapour, les produits Reflets de France sont désormais exportés dans plus de 45 pays, contribuant également au rayonnement du savoir-faire culinaire français à l'international.



**France
La transformation
des magasins Dia
touche à sa fin**

La transformation des magasins Dia est en passe d'être achevée. En 18 mois, ce sont plus de 622 points de vente qui ont été convertis aux enseignes de proximité et de supermarché, dont l'intégration apporte une contribution significative au développement des formats de proximité en France.

**Pologne
Les produits alimentaires
désormais disponibles
en ligne**

Après un lancement de l'offre non alimentaire en 2015, les clients polonais bénéficient désormais de l'assortiment d'un hypermarché, soit 12 000 références, sur le magasin en ligne eCarrefour.pl. Les clients profitent alors, au choix, de la livraison à domicile ou du retrait dans l'un des 86 hypermarchés Carrefour.





Bienvenue CHEZ CARREFOUR



C'EST MA
DESTINATION
Shopping

tous les jours

DE **Bons**
Produits



DU CHOIX
et des surprises!



Bien
vous connaître,
pour vous
proposer ce que
vous aimez

Des magasins toujours plus proches de vous

Pour être toujours et partout au plus près de ses clients, Carrefour adapte, étoffe et élargit son offre de magasin en s'appuyant sur ses atouts, un profil multiformat, multilocal et omnicanal.

Accélération de l'urbanisation, évolution des familles, transformation des styles de vie ou encore numérisation de l'économie. Le monde change et le profil des clients évolue, faisant bouger les lignes des formats et des canaux de distribution dans tous les pays.

Des clients multiples

Aujourd'hui, la pluralité et la diversité prennent le pas sur l'unicité et l'uniformité. Carrefour accompagne ces changements et se démultiplie pour que ses clients aient toujours plus de choix quels que soient la manière, le lieu et le moment de faire leurs courses. Les formats historiques de l'hypermarché et du supermarché évoluent pour proposer de nouvelles offres, de nouveaux concepts et de nouveaux services.

L'hypermarché, socle du savoir-faire alimentaire du Groupe, permet de trouver une large sélection de produits sous un même toit. Passant d'une logique d'utilité et de fonctionnalité à une approche plus conviviale, le format propose de nouvelles expériences d'achat en faisant la part belle aux produits frais, aux métiers de bouche, au « fait sur place » et à une offre non alimentaire sélective. Pour les courses alimentaires du quotidien, les enseignes de supermarchés se réinventent en s'adaptant plus étroitement à leurs zones de chalandise et en dynamisant leur offre par le développement d'étals de produits frais dans un décor soigné.



Accessible
à Tous

Partout



Claire Rivert

Cliente Carrefour Market, Roanne, France

« Avec trois enfants à la maison, je fais le plein de produits frais deux fois par semaine. À ce rythme, mieux vaut avoir du choix et des prix attractifs. Et quand je manque d'inspiration, je trouve toujours des idées ou des conseils sur place pour préparer ou emporter un repas qui fera plaisir à tout le monde. »

TOUT
SOUS
LE MÊME
TOIT



Estéban Lopez

Client hypermarché Carrefour,
Alcobendas, Espagne

« Je suis fan de ce magasin. Je trouve absolument tout ce que je veux, le cadre est agréable et moderne. Les produits frais et la sélection de vins sont incroyables, tout comme le choix en produits bio, la nouvelle parfumerie et l'espace restauration avec sa terrasse. »

La proximité partout plébiscitée

Qu'il s'agisse de mailler plus finement les territoires, de proposer des services qui simplifient le quotidien, de mieux cibler les offres ou de répondre aux désirs de plus de convivialité et d'authenticité, Carrefour mise sur la proximité. Les plus grands de ses magasins ont intégré cette exigence en développant leur approvisionnement en produits locaux et en s'adaptant encore plus spécifiquement à leur clientèle. Quant aux enseignes de proximité, dont le Groupe poursuit l'expansion, elles proposent des offres ciblées et bien pensées à tous ceux qui souhaitent faire leurs courses près de leur domicile ou de leur lieu de travail, au détour d'une gare ou d'une station de métro. Leur succès dépasse les frontières, depuis les Carrefour City en France jusqu'aux Carrefour Easy en Chine, en passant par les Carrefour Express au Brésil ou en Pologne.

**Une enseigne Carrefour
à moins de 7 minutes en
moyenne de chaque Français**





Les nouvelles complémentarités

Bien plus qu'un nouveau canal de distribution ou de commande, le digital crée le lien, prolonge et enrichit l'offre des magasins. Les clients y trouvent davantage de choix et une autre façon de faire leurs courses, partout et à tout moment, depuis leur ordinateur, leur tablette ou leur *Smartphone*. La complémentarité entre le magasin et l'e-commerce séduit : les achats en ligne sont livrés à domicile ou récupérés dans un magasin, une prise de contact dans une agence de voyages se concrétise sur un site. Le numérique est aussi un levier de l'élargissement de l'offre, notamment dans le non-alimentaire, les services, le bio, le vin ou encore l'alimentation pour animaux.

Plus de 3 millions de produits disponibles sur ruedocommerce.fr

Un modèle qui se déploie partout

Dans tous les pays, Carrefour consolide son leadership et renforce son modèle multiformat et omnicanal. En France, Carrefour développe ses activités avec l'expansion des enseignes de proximité portée par la transformation des magasins Dia et l'ouverture de nouveaux concepts d'hypermarchés et de supermarchés. Carrefour poursuit également le développement des activités d'e-commerce avec des acquisitions significatives et le renforcement des services et solutions digitales. Dans les autres pays d'Europe, Carrefour poursuit son expansion, qu'il s'agisse de l'acquisition de magasins Eroski en Espagne, Billa en Roumanie ou du lancement de l'activité e-commerce en Pologne. L'expansion multiformat et omnicanale se confirme également dans les autres pays avec l'essor du parc de magasins de proximité et le lancement de l'e-commerce au Brésil et en Chine ou encore le développement du parc de supermarchés à Taiwan. C'est aussi le cas dans les pays où le Groupe s'appuie sur des partenaires locaux, avec une expansion significative en outre-mer, au Maghreb, au Moyen-Orient et en Afrique avec l'ouverture du premier hypermarché Carrefour au Kenya.

SÛRE
DE FAIRE
le bon choix



Fernanda Coelho
Cliente Carrefour Express,
São Paulo, Brésil

« J'ai de longues journées de travail et j'apprécie d'avoir un magasin à côté de chez moi, ouvert quasiment tout le temps. J'y trouve tout ce dont j'ai besoin, avec des extras comme la pâtisserie ou les jus de fruits frais, et je fais mes courses en 10/15 minutes maximum. »

LA QUALITÉ
POUR LES PROS



Samuel Suissa
Propriétaire et chef du Bistrot Colette,
Bourgoin-Jallieu, France

« Pour mon restaurant, je m'approvisionne en produits frais et non alimentaires au Promocash situé à moins d'un kilomètre. Le choix est toujours au rendez-vous et la qualité constante. Le rayon marée propose toute l'année des noix de Saint-Jacques fraîches parfaitement calibrées et du brochet provenant de criées françaises, d'un excellent rapport qualité/prix. »



Toujours un format qui vous va

— **L'hypermarché** Carrefour est le magasin des grandes courses pour tous, un lieu unique où trouver tous les produits de consommation courante au meilleur prix.

Socle du savoir-faire et de l'innovation Carrefour, il propose l'assortiment le plus large possible, avec 20 000 à 80 000 références alimentaires et non alimentaires sur des surfaces de 2 400 à 24 000 m².

— **Les supermarchés** du Groupe portés par les enseignes Carrefour Market, Bairro ou Supeco, sont la référence du commerce alimentaire, en ville comme en zone rurale. Sur 1 000 à 3 500 m², ils présentent une offre alimentaire riche et variée qui réserve une place de choix aux produits frais et aux spécialités locales, complétée par un assortiment adapté de produits non alimentaires.

— **Les magasins de proximité** (Carrefour Express, City, Contact, Bio, etc.) viennent compléter les formats traditionnels pour répondre à l'évolution des modes de vie. Sur 200 à 900 m², ils proposent des offres de produits qui vont à l'essentiel, une sélection adaptée aux habitudes et aux besoins locaux, des prix serrés et une large amplitude horaire.

— **Le cash & carry** est le format réservé aux professionnels de la restauration et du commerce alimentaire. Il propose une vaste sélection de produits à prix de gros, présentés directement sur palettes, vendus à l'unité ou en grandes quantités.

FOCUS

Ces nouveaux magasins qui vous ressemblent

Toujours à l'écoute de ses clients, des tendances de consommation et des spécificités de chacune de ses zones de chalandise, Carrefour teste en permanence de nouveaux concepts.

Les amoureux de la gastronomie peuvent ainsi compter sur le renouveau de l'enseigne Carrefour Market en Italie, en Espagne, en Pologne, en France ou de Carrefour Bairro au Brésil. Partout, les magasins, nouveaux ou rénovés, sont conçus pour aider les clients à imaginer des repas de qualité en prenant plaisir à faire leurs courses. Le succès des enseignes de proximité ne connaît pas de frontières, comme en atteste l'expansion des magasins Carrefour Express au Brésil ou le développement de l'enseigne Carrefour Easy en Chine. De nouveaux concepts proposant des offres et des services pratiques et inédits voient le jour, à l'instar du magasin Carrefour City de Paris Malakoff, du déploiement de l'enseigne Carrefour Bio en France ou des concepts originaux Carrefour Express Eat & Shop et Urban Life en Italie. Les hypermarchés inaugurent des concepts inédits aux quatre coins du monde, comme à Poznań (Pologne), à Buenos Aires (Argentine), à Bucarest (Roumanie), à Villiers-en-Bière (France) ou encore à Ping Jhen (Taïwan).





Tout Carrefour à votre service

Le modèle omnicanal de Carrefour mise sur la complémentarité des offres afin de proposer aux clients toutes les options possibles pour leurs achats.

Afin que les clients puissent choisir où, quand et comment ils veulent faire leurs courses, Carrefour adopte, d'une part, une stratégie locale, adaptée pays par pays et, d'autre part, une approche omnicanale où magasins et solutions en ligne interagissent de façon complémentaire. En élargissant leurs options, Carrefour s'engage aussi, quel que soit le point de contact, à offrir une expérience d'achat fluide et une qualité de service irréprochable.

Repousser les murs des magasins

En Chine, Carrefour propose désormais son offre d'e-commerce dans 7 villes, de Pékin à Wuhan, après Shanghai en 2015. Site et application mobile permettent d'accéder à une offre large de produits alimentaires et de bénéficier de nombreuses fonctionnalités, dont le paiement à la livraison ou la gratuité du retour des marchandises en magasin. Au Brésil, Carrefour a inauguré un site d'e-commerce non alimentaire, pour proposer une offre diversifiée dans les univers de la maison, de l'électronique, de la santé, du bien-être ou encore de l'automobile. L'offre s'étoffe également en Espagne, avec l'ouverture d'une boutique de prêt-à-porter en ligne avec livraison en 48 heures ; en Pologne, avec une offre alimentaire de 12 000 références et le déploiement progressif du *click & collect* ; en France avec l'élargissement de l'offre Ooshop, notamment pour les produits bio dont l'assortiment a été doublé, et le lancement d'un nouveau site Traiteur pour commander ses repas en ligne.





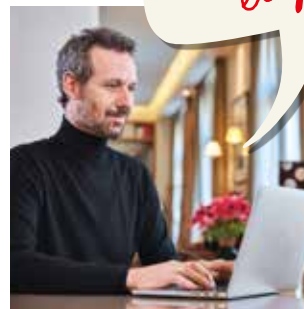
simple
et *Ultra-rapide*

Un nouvel écosystème

Le développement de l'écosystème digital de Carrefour passe notamment par des acquisitions ciblées, telles Rue du Commerce, acteur de référence de l'e-commerce non alimentaire, ou Greenweez, leader des produits biologiques en ligne. L'enjeu est alors d'intégrer ces plateformes dans un système cohérent et lisible pour les clients. En France, le portail carrefour.fr a ainsi vu son ergonomie revisitée et regroupe désormais l'ensemble de l'offre alimentaire et non alimentaire, les services de Carrefour Drive mais aussi les solutions Carrefour Banque, Voyages ou Spectacles.

Parallèlement, de nouvelles solutions de *click & collect* et de livraison sont expérimentées, et les synergies ont été renforcées avec les magasins : les clients de Rue du Commerce peuvent, par exemple, bénéficier d'un retrait gratuit de leur commande en 48 heures dans plus de 1000 magasins du Groupe. Dans le même temps, les équipes en magasin peuvent accéder au catalogue proposé en ligne pour orienter les clients dans leurs achats. En Espagne, le supermarché en ligne et le site de l'agence de voyage ont été récompensés à de nombreuses reprises. Plébiscités par leurs utilisateurs, tous ces sites sont autant de points de contact supplémentaires qui enrichissent la relation entre Carrefour et ses clients.

...



Giovanni Salpi

Client du site carrefour.it, Milan, Italie

« J'ai passé ma commande en ligne ce midi et je vais la récupérer ce soir en sortant du travail. J'ai déjà enregistré une liste de produits préférés et il me suffit de l'adapter en fonction de mes besoins de la semaine. Cela fait gagner beaucoup de temps, c'est gratuit et quelle simplicité ! »



...

Du nouveau pour la livraison

Depuis les premières livraisons à domicile proposées par Ooshop en 1999 jusqu'au lancement de la Livraison Express en moins d'une heure en Île-de-France en 2016, Carrefour innove pour mieux répondre aux attentes de ses clients. Le service Carrefour Drive confirme son succès et se décline à l'envi. En France, Carrefour qui dispose de 569 Carrefour Drive à fin 2016, multiplie les partenariats pour permettre d'enrichir l'offre de points de retrait : hôpitaux, bureaux, campings, etc. En Espagne, Carrefour Drive enclenche aussi la vitesse supérieure avec une mise à disposition dans les deux heures de la commande des clients dans les hypermarchés de Sestao et Erandio. Côté service, la nouvelle application belge signale l'arrivée du client sur le parking. En moins de 5 minutes, sa commande est chargée dans son coffre. Carrefour Belgique teste aussi un modèle de livraison à domicile en faisant appel à des livreurs particuliers mis en relation avec l'application Bringr®. En France, une nouvelle version de Pikit, service connecté et innovant conçu par Carrefour, fait son apparition pour préparer sa commande au quotidien et passer commande depuis sa cuisine.





EN LIGNE OU
EN MAGASIN
ON ÉTAIT
SÛRS
DE TROUVER!



Brian et Jeanne Castin
Clients, Boulogne-sur-Mer, France

« Nous avons besoin d'un ordinateur portable. Nous avons pris notre temps pour comparer les offres en ligne et trouvé notre bonheur sur le site Rue du Commerce. Nous avons été prévenus par SMS de sa livraison dans notre magasin. Nous sommes venus le récupérer ce matin chez Carrefour Market en venant faire nos courses. »



La logistique suit le mouvement

Le succès de la stratégie omnicanale du Groupe est indissociable de la modernisation et de l'adaptation de sa logistique. En France, Carrefour transforme son organisation, une profonde mutation qui consiste en la mise en place d'une logistique multiformat et multimétier et s'accompagne d'un redéploiement des surfaces logistiques afin de rapprocher les entrepôts des magasins. Outre une optimisation de la préparation des commandes, cette réorganisation permet une plus grande souplesse pour l'approvisionnement des différents formats et des magasins en fonction des particularités de leurs zones de chalandise, en réduisant les kilomètres parcourus. Dans le même temps, Carrefour a créé, aux côtés de partenaires, la société Cargo, dédiée à son immobilier logistique en France. L'évolution des systèmes logistiques concerne tous les pays. En Chine, Carrefour s'est doté d'une logistique intégrée avec 6 entrepôts régionaux pour accompagner le développement du multiformat et de l'e-commerce. Dans le même temps, Carrefour entame la construction d'un 5^e centre logistique à Bydgoszcz (Pologne) et inaugure un entrepôt près de Buenos Aires (Argentine).

Une expérience client unique

Carrefour propose à ses clients une expérience unique qui repose sur des espaces rénovés, la mise en scène attrayante d'une offre de qualité et un environnement convivial et animé.

Les magasins font leur show

Pour que le plaisir des courses soit le quotidien de leurs clients, les magasins Carrefour sortent le grand jeu. Les produits frais tiennent le devant de la scène avec une profusion et une diversité incomparables. Les rayons traditionnels et les stands traiteurs rivalisent d'originalité dans la présentation de produits préparés sur place, sous l'œil attentif des clients. La restauration, sur place ou à emporter, gagne du terrain. Aux stands traditionnels de boucherie ou de poissonnerie s'ajoutent des espaces pizzeria, burgers, sushis ou autres spécialités locales. Côté non alimentaire, l'offre se décline en différents univers adaptés selon la taille et la clientèle du magasin. Plus animés, les magasins sont aussi plus responsables, avec des systèmes de réfrigération plus écologiques, des consommations énergétiques réduites, des toitures végétalisées, des bornes de recharge pour véhicules électriques, des ruches et des nichoirs, etc. Socle du savoir-faire alimentaire du Groupe, de nouvelles générations d'hypermarchés voient le jour dans tous les pays. Celui de Villiers-en-Bière (France) pousse encore plus loin la découverte avec un incroyable espace marché ainsi qu'une version bistronomique du *food court* avec un restaurant « Autour du Comptoir ». Côté service, les clients peuvent notamment profiter de zones de repos, d'un coach informatique, d'un barbier ou d'un *personal shopper*.

Les autres formats ne sont pas en reste avec l'ouverture de supermarchés et de magasins de proximité innovants, tels le Carrefour Market de Peñalver (Espagne), le Carrefour Express Eat & Shop à Milan (Italie) ou le Carrefour Market de Paris Saint-Marcel (France).

Carrefour épate la galerie

La satisfaction des clients est liée à la qualité des prestations des magasins, mais aussi à celle des galeries marchandes attenantes. Avec plus de 240 centres commerciaux dynamisés par Carmila depuis 2014 en France, en Italie et en Espagne, et les nombreux projets mis en œuvre par les équipes immobilières de Carrefour à travers le monde, l'ambitieux programme de dynamisation des centres commerciaux a transformé le paysage commercial. Les galeries sont devenues plus modernes, soignées, accueillantes et pratiques. Parmi les réalisations significatives en 2016, le centre *FAN* de Palma de Majorque (Espagne) s'est déjà imposé comme une référence du commerce, des loisirs et de la restauration. Avec 113 enseignes et un espace de loisirs qui inclut une piscine à vagues et un mur d'escalade, il vise 10 millions de visiteurs par an. À Gdańsk (Pologne), l'un des plus anciens centres commerciaux de la ville a réouvert après deux ans de travaux, avec une architecture et un décor d'inspiration maritime. ...



VOTRE MAGASIN
Préféré

C'EST PLUS
SPACIEUX
et ACCUEILLANT

quel plaisir!



Marianne de Moor
Directrice de l'hypermarché
Carrefour Mons, Belgique

« L'hypermarché de Mons? On y fait ses courses sans stress et il fait vraiment bon de s'y balader. La disponibilité du personnel est très appréciée. Les clients sont conseillés, renseignés, accompagnés... Ils aiment voir les pâtisseries préparer des desserts qu'ils peuvent acheter et déguster sur place. C'est pareil pour les cuisiniers, les pizzaiolos... L'expérience client est unique et évaluée, améliorée, enrichie en permanence. »



Karolina Cepak
Cliente, Varsovie, Pologne

« Le magasin vient de rouvrir. Quel changement! C'est moderne, coloré, chaleureux. J'ai l'impression qu'il y a plus d'espace, plus de choix, notamment dans les produits frais, je m'y retrouve beaucoup plus facilement. »



...

Autre réalisation notoire, la métamorphose du centre commercial Carrefour Bourges (France) a bénéficié d'une extension de 4 500 m² et d'une rénovation totale, concrétisée par l'ouverture de près de 30 nouvelles boutiques et restaurants, avec l'expérience et l'expertise des équipes Carmila et Carrefour Property.

Les magasins créent l'ambiance

Une myriade d'événements est organisée dans les magasins pour susciter l'intérêt des clients, créer la surprise et renforcer l'expérience shopping. Les opérations commerciales rythment l'année avec des promotions et des animations sans cesse renouvelées : rentrée des classes, fêtes des mères, foire aux vins, fêtes de fin d'année, etc. Pendant le Mois Carrefour, rendez-vous incontournable des hypermarchés pour profiter de promotions renversantes, les clients français ont pu découvrir la magie de la réalité virtuelle avec un parcours de montagnes russes à bord d'un Caddie®.

Tout au long de l'année, Carrefour et ses clients ont aussi vibré au rythme de grands événements sportifs et culturels. Lors de l'Euro de football, les équipes de Carrefour France se sont mobilisées pour soutenir les Bleus, avec un dispositif 100% mobile et interactif. Dans le même temps, en complément de nombreuses promotions, les différents pays ont porté haut les couleurs de leur équipe nationale, les Diables rouges en Belgique, la Squadra Azzura en Italie ou les Blanc et Rouge en Pologne.

Les caravanes Carrefour ont également animé les différentes étapes des courses cyclistes du Tour de France, de *La Vuelta* en Espagne, du Tour de Taïwan ou du Tour de Pologne. Les concerts surprises « Music Now » ont vu des artistes de renom débarquer incognito dans les allées des hypermarchés français et s'y produire pour le plus grand plaisir des clients, tandis que la 2^e édition du festival de musique *Carrefest* a rassemblé plus de 3 400 jeunes sur le parking de l'hypermarché Carrefour Móstoles de Madrid (Espagne) pour un véritable spectacle visuel et acoustique.

Le MENU du jour

SUR PLACE
OU À EMPORTER



Valeria Martinescu
Cliente, Bucarest, Roumanie

« J'aime bien venir à ParkLake. C'est une belle galerie avec du bois et de la végétation. On retrouve la même ambiance dans l'hypermarché, avec de superbes produits frais. Il y a même des poissons pêchés dans le Danube. »



Aimeric Vaillant
Employé « Autour du Comptoir »,
Villiers-en-Bière, France

« Ici, on vous propose de bons produits frais préparés sur place. Pour les clients qui veulent manger sur le pouce, emporter leur déjeuner ou déguster un hamburger cuit devant eux à partir d'ingrédients de qualité, c'est un vrai plus. »

C'EST
DYNAMIQUE



FOCUS

De nouveaux services innovants en magasin

Carrefour exploite tout le potentiel des technologies digitales pour proposer de nouvelles expériences à ses clients. Les initiatives se multiplient, permettant, par exemple, d'accéder à une offre complémentaire de produits non alimentaires ou d'imprimer des idées recettes. Pour accompagner la tendance liée à la personnalisation, Carrefour déploie également dans ses magasins des espaces « My Design » qui permettent aux clients d'imprimer, broder ou graver des objets en tout genre. Dans tous les pays, le Wi-Fi gratuit et illimité se déploie dans les hypermarchés, permettant aux clients de bénéficier du plein potentiel des applications mobiles du Groupe. À Lille (France), Carrefour expérimente le chariot connecté : une tablette tactile, fixée sur le chariot et connectée à un système de géolocalisation, guide le client vers les bonnes affaires. Le Groupe innove en permanence pour fluidifier et accélérer le passage en caisse. Ainsi, le déploiement de la file unique se poursuit, en parallèle d'expérimentations variées : système de file d'attente électronique Caya Ya en Argentine, tests d'applications mobiles développées par des start-up en France, etc. Carrefour est également le premier distributeur à proposer à ses clients de payer dans ses magasins avec Apple Pay®, en France et en Espagne.





Être à votre écoute et connectés

Les applications mobiles comme les réseaux sociaux offrent à Carrefour de précieux points de contact pour prolonger, personnaliser et approfondir les relations avec ses clients.

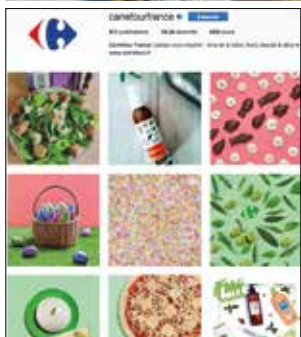
Simplifier et optimiser les courses

L'essor de la téléphonie mobile a fait des applications un outil privilégié de contact et de fidélisation des clients. En France, la nouvelle version de l'application Carrefour & moi est un pas de plus vers la simplification et l'optimisation des achats. Grâce à une ergonomie repensée, le client peut préparer sa liste de courses à partir des promotions en catalogue, conserver sa carte de fidélité, profiter de ses coupons de réduction et accéder à toutes les informations sur son magasin habituel. En Pologne, la nouvelle application *Mój Carrefour* génère des coupons promotionnels qui, une fois activés, sont automatiquement attribués à la carte de fidélité. Les applications d'e-commerce se multiplient également pour permettre aux clients de faire leurs courses où et quand ils le souhaitent.

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

Développer des communautés d'intérêt

Les réseaux sociaux sont autant de médias supplémentaires pour promouvoir l'offre de Carrefour. Mais ce sont aussi, et avant tout, des moyens de prolonger la relation avec les clients au-delà des magasins. En créant des communautés d'intérêt autour de sujets fédérateurs comme la cuisine, le compte Facebook® de Carrefour France réuni ainsi plus d'un million de fans. Sur Twitter®, Carrefour partage non seulement ses promotions et clins d'œil, mais aussi son engagement en faveur du bio ou de l'agroécologie. Par ailleurs, les engagements sociétaux du Groupe trouvent un autre relais avec les réseaux sociaux. En Roumanie, Carrefour s'est engagé dans une campagne de responsabilisation des automobilistes avec l'application *SafeDrive* qui accorde des points aux automobilistes qui laissent leur *Smartphone* dans la boîte à gants, échangeables contre des bons d'achat chez Carrefour. Pour lutter contre le gaspillage alimentaire, Carrefour accompagne le développement de la start-up *Optimiam*® qui informe les clients de réductions de prix sur les produits alimentaires à dates courtes.



SOCIAL CARREFOUR

Facebook



Instagram



Twitter



Scopri nei nostri Express le delizie: Tacchino Lattini, Salsicci e Biscotti. 10€ di spesa con carta PACTBACK. <https://bit.ly/2qjwz9y>

Una grande di sole, alla tua festa ti pensiamo noi. Scopri come è <https://bit.ly/228146w> via #Onepassione

Carrefour Italia @Carrefouritalia

Il buongiorno si riconosce dallo sconto. Fino al 21 marzo in tutti i Carrefour express fantastiche promozioni sui prodotti per la colazione!

IL MATTINO HA LO SCONTO IN TAVOLA

express

家樂福 Carrefour Taiwan

有沒有一個色調，會讓你想起一個人？
甜美的紅 / 穩重的黃 / 成熟的青
或者...都有那麼一點？...

從今以後
我的初戀 = 蕃茄

精選蕃茄
金童蕃茄
玉女蕃茄

Partout multiformat et omnicanal pour mieux vous servir

Dans plus de 30 pays, Carrefour propose une offre de proximité à ses clients et participe au développement des territoires.

11 935
magasins

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

Argentine **603 magasins**

79 hypermarchés
126 supermarchés
398 magasins de proximité
carrefour.com.ar

Brésil **349 magasins**

237 hypermarchés
42 supermarchés
70 magasins de proximité
carrefour.com.br

Belgique **772 magasins**

45 hypermarchés
442 supermarchés
285 magasins de proximité
carrefour.eu

France **5 670 magasins**

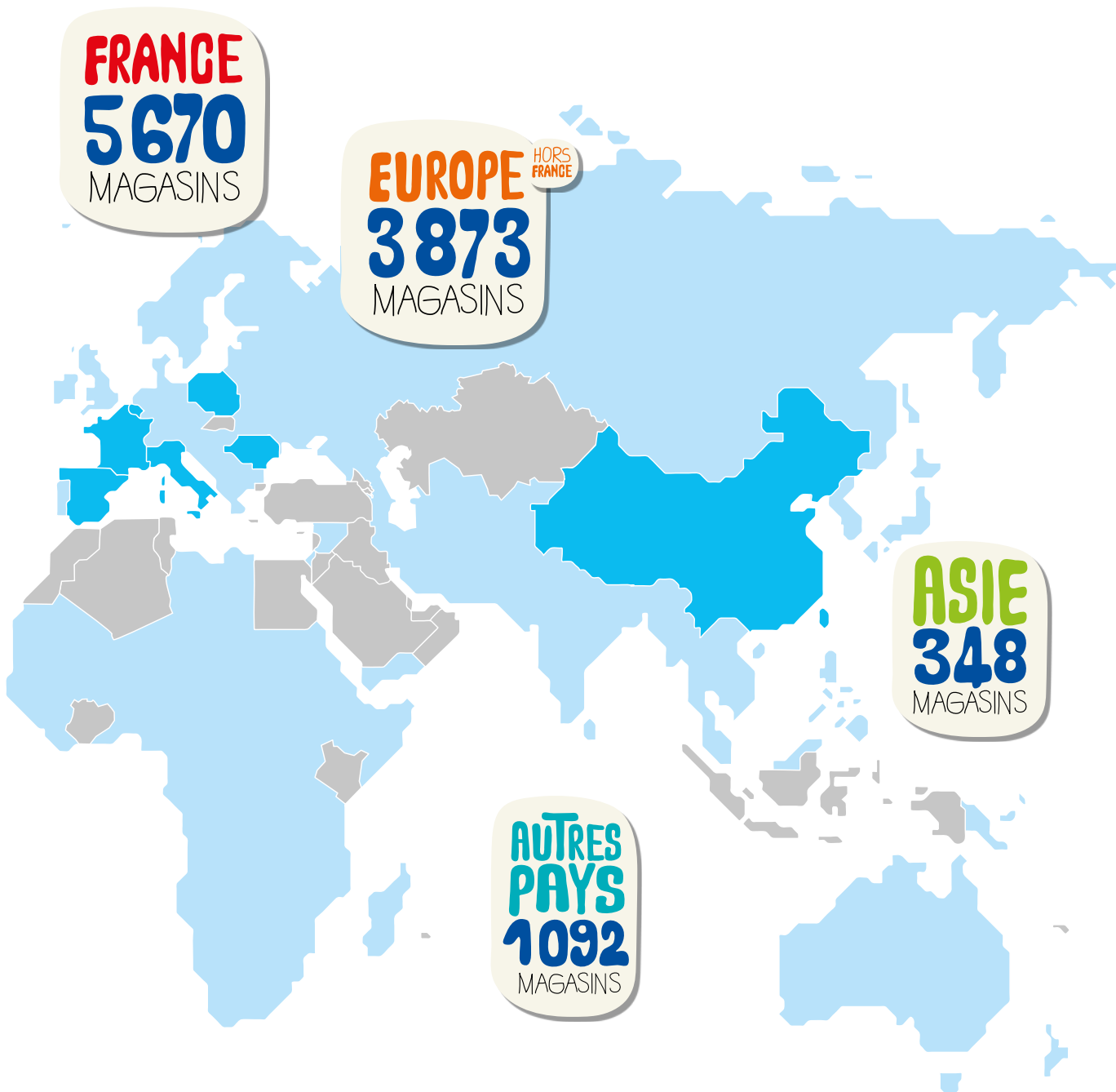
243 hypermarchés
1 062 supermarchés
4 222 magasins de proximité
143 magasins de cash & carry
carrefour.fr

Espagne **849 magasins**

175 hypermarchés
129 supermarchés
545 magasins de proximité
carrefour.es



**AMÉRIQUE
LATINE
952
MAGASINS**



Italie
1068 magasins

57 hypermarchés
412 supermarchés
586 magasins de proximité
13 magasins de cash & carry
carrefour.it

Pologne
886 magasins

86 hypermarchés
159 supermarchés
641 magasins de proximité
carrefour.pl

Roumanie
298 magasins

32 hypermarchés
213 supermarchés
53 magasins de proximité
carrefour.ro

Chine
254 magasins

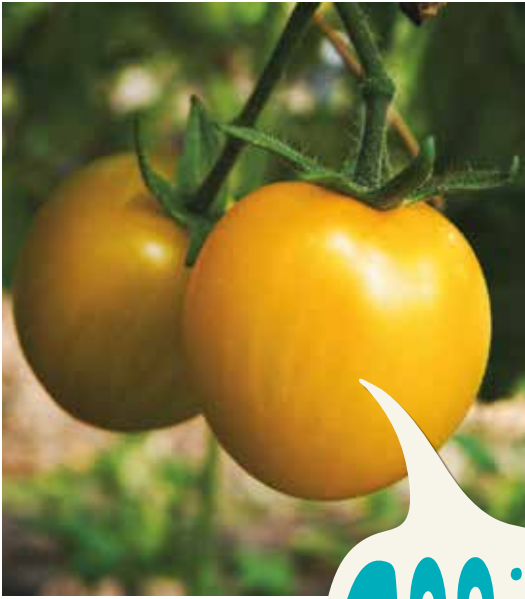
229 hypermarchés
25 magasins de proximité
carrefour.com.cn

Taiwan
94 magasins

64 hypermarchés
30 supermarchés
carrefour.com.tw

■ Pays intégrés ■ Pays en partenariat

Parc au 31 décembre 2016



le meilleur rapport
Qualité / prix
du quartier



**100%
FRAIS**

**ORIGINE
GARANTIE**



→ **SITÔT
CUEILLIES**
SITÔT →
EXPÉDIÉES



J'AIME
MON
MÉTIER

Vous offrir
choix, qualité,
prix, nouveautés
et services

Anticiper les tendances

À l'écoute de ses clients et à l'affût des tendances de consommation, Carrefour anticipe les attentes et les envies de chacun. L'offre de chaque magasin et de chaque format évolue en permanence.

Le choix d'avoir le choix

Fidèle à ses racines, Carrefour fait du choix un incontournable de son offre et propose une large gamme, dans tous les univers, pour tous les goûts. Avec, pour chaque client, l'assurance de disposer d'une sélection optimale de produits, quels que soient le magasin ou la zone de chalandise dans lesquels il se trouve. Et la possibilité d'opter pour son canal préféré – physique ou digital – pour faire ses courses et récupérer ses achats.

Jour après jour, Carrefour adapte et enrichit ses rayons de produits innovants, grâce à la connaissance et l'analyse fines des consommateurs et des marchés.

En France, par exemple, les clients peuvent découvrir une nouvelle gamme, « Prêt à cuisiner », de produits frais destinés à leur simplifier la vie. En Belgique, Carrefour teste *Simply You Box*, qui met en boîte tous les ingrédients nécessaires à la préparation d'un bon repas, recette comprise, en mettant l'accent sur les produits belges et de saison.

Côté non alimentaire, Carrefour embrasse tous les univers : maison, textile, électroménager, multimédia... Autant de gammes soigneusement sélectionnées et assorties d'un engagement permanent pour garantir plaisir, sécurité et qualité.



ENVIE de
Manger
SAIN



Jiao Yulu
Cliente, XiangYang, Chine

« Depuis que je suis maman, je suis beaucoup plus attentive à la qualité des produits que j'achète. Chez Carrefour, je trouve des produits naturels à des prix accessibles, je peux vérifier les ingrédients et l'origine. Parce que l'alimentation et la santé de mes enfants, c'est important. »

Des pratiques
DE PRODUCTION
RESPONSABLES



Andrew Murchie
Président-directeur général
de Marfrig Beef, Brésil

« Face aux enjeux de la déforestation dans notre pays, les consommateurs demandent des produits certifiés et traçables. Marfrig est fier du partenariat avec Carrefour pour une filière de bœuf durable, de la viande de première qualité avec un engagement zéro déforestation. »

Proximité, naturalité, authenticité

C'est un phénomène mondial qui se généralise : les consommateurs affirment le désir de concilier leurs modes de vie et leur alimentation avec leur santé et celle de la planète. Pour les accompagner, Carrefour s'engage jour après jour à faire progresser la qualité alimentaire. Pour cela, le Groupe encourage ses équipes en magasin à être à l'écoute des demandes de leurs clients et développe son offre de produits frais, de produits sains, de produits fabriqués avec soin. C'est ainsi que le nouvel hypermarché de Bayonne consacre 20 % de sa superficie aux spécialités régionales. Carrefour renforce également son offre pour répondre aux attentes de naturalité et d'authenticité de ses clients, en redoublant d'attention sur la qualité des produits frais, en développant l'offre de produits confectionnés et préparés sur place grâce aux savoir-faire des équipes. Le Groupe multiplie les initiatives autour de l'alimentation saine et plaisir : concours de cuisine familiale en Espagne, lancement de recettes créatives Carrefour Baby, imaginées par le chef Ghislaine Arabian et élaborées en France, et soutien de la plateforme d'innovation *Smart Food Paris* pour les jeunes entreprises développant les services alimentaires de demain, etc.



FOCUS

De nouveaux produits fidèles à l'esprit Carrefour

Précurseur des marques de distributeur avec les « produits libres » en 1976, Carrefour poursuit le développement de sa marque éponyme pour conforter la relation de confiance avec les consommateurs. Dans toutes ses enseignes, le Groupe propose ainsi des produits de qualité à la marque Carrefour, avec un écart de prix perceptible par rapport à celui des marques nationales. Conçue pour aider tous les jours les clients à vivre mieux, en toute confiance, la marque Carrefour s'engage à faciliter les achats des clients en mettant en avant les critères de choix les plus importants pour eux. Les nouveaux packagings affichent clairement les engagements qualité spécifiques à chacun des produits, qu'il s'agisse de valoriser l'origine des matières premières, la qualité des ingrédients à travers la diminution ou l'absence de composants critiques (OGM, antibiotique...) et d'additifs artificiels (colorants, arômes, conservateurs...), ou encore la démarche environnementale (emballages recyclables et écoconçus, pêche responsable...). À fin 2016, plus de 400 produits sont déjà dans les rayons et permettent aux clients de faire le choix de la qualité au meilleur prix.







FOCUS

Goût, nature et santé s'invitent en rayon

Désireux de prendre leur santé et leur bien-être en main, les consommateurs veulent mieux manger. Dans tous les pays, la dynamique est lancée et l'engouement pour des produits sains et naturels se confirme. 25 ans après avoir lancé l'ère du bio dans la grande distribution, Carrefour est désormais le premier distributeur généraliste de produits bio en France. Les rayons dédiés se multiplient en magasin, permettant de valoriser une offre toujours plus large, enrichie de près de 1 800 nouvelles références en 2016. Cette montée en puissance s'accompagne du déploiement d'une jeune enseigne dédiée, Carrefour Bio. Elle se concrétise également par l'acquisition de Greenweez, le leader des courses bio sur Internet. Carrefour propose également une offre attractive et régulièrement enrichie de produits « nature » et bien-être. Les produits sans gluten, la gamme Carrefour Veggie ou les nouveaux produits à teneur réduite en lactose s'inscrivent dans cette tendance qui s'étend aux rayons fruits et légumes avec le développement de produits frais préparés sur place et faciles à cuisiner. Une naturalité qui est également le fondement d'un concept unique de magasin de proximité Carrefour Express, expérimenté à Milan (Italie), dédié aux produits frais et naturels, à consommer sur place ou à emporter.



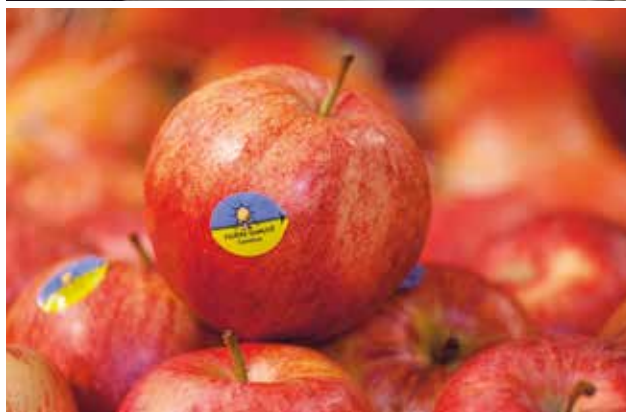
Quand proximité rime avec frais et terroir

Plébiscitée par les consommateurs partout dans le monde, l'offre de produits frais et de produits locaux gagne en abondance et en qualité dans les enseignes Carrefour.

L'excellence du frais

Le frais est au cœur des savoir-faire de Carrefour comme des attentes des clients. Voir et sentir les produits, solliciter le conseil du poissonnier, s'informer sur l'origine de la viande auprès du boucher ou découvrir les spécialités locales du fromager sont parties intégrantes du plaisir des courses. Pour garantir la qualité des produits frais, Carrefour met en place une organisation adaptée, depuis la sélection des approvisionnements jusqu'à la mise en rayon en passant par le transport et la préparation.

Symbole de l'excellence, les Filières Qualité Carrefour traduisent l'engagement d'une fraîcheur et d'une qualité optimales pour les consommateurs, tout en développant des relations pérennes avec les producteurs agricoles et les transformateurs. La démarche associe désormais près de 20 000 producteurs au travers de 464 filières dans le monde. En 2016, de nouvelles filières ont ainsi été lancées : la cerise en Belgique, le fromage de Salers en France, ou encore la poire de Korla en Chine.



**VIVE
LE TERROIR**
**VIVE
LE GOÛT**



Willy Janssens
Client, Bruges, Belgique

« Moi, je vote pour la tarte tatin aux chicons et le stoemp aux poireaux ! C'est une très bonne idée qu'a eue Carrefour d'organiser ce concours de recettes "belgétariennes". C'est une excellente façon, notamment auprès des jeunes, de faire valoir nos produits et notre gastronomie. »

Des
**Produits
NATURELS**



Ireneusz Kloch
Producteur de Monterosa,
dite « tomate-framboise »,
Catowanie, Pologne

« Être partenaire de Carrefour me permet de continuer à cultiver de manière traditionnelle avec des méthodes naturelles. Mes tomates poussent en pleine terre, sans herbicides, pesticides ou engrais chimiques. C'est du travail, mais la nature est préservée et la tomate est sucrée et goûteuse. »

Une offre locale plébiscitée par les clients

Promouvoir le meilleur des régions est un engagement que Carrefour prend dans l'ensemble de ses pays d'implantation. Qu'il s'agisse de signer un accord avec le Conseil régional du Piémont (Italie) pour valoriser les produits à base de lait piémontais, de développer des rayons dédiés à l'offre de producteurs locaux en Belgique, de rendre hommage aux 3 000 PME partenaires de Carrefour en France au travers d'une campagne « Les Fabuleuses PME françaises » ou à l'occasion des 20 ans de la marque Reflets de France qui compte désormais plus de 570 spécialités régionales commercialisées dans plus de 45 pays, partout, les initiatives se multiplient. Ce sont autant de circuits courts qui contribuent, durablement, au développement de l'économie locale.

1^{er} distributeur de produits fabriqués par des PME en France



Tout sous le même toit

Fidèle à ses racines, Carrefour rend accessible tous les biens de consommation courante. Maison, bazar, bricolage, décoration, textile, électroménager, photo, cinéma, son, multimédia, parfumerie... s'invitent en rayon comme en ligne au juste prix.

Le textile en mode local

Avec la marque Tex, Carrefour propose une offre simple et soignée de vêtements de qualité pour toute la famille, à prix très attractifs. Bien pensé, bien porté ! Les collections Tex se multiplient dans les pays avec, à chaque fois, une attention portée au style et au confort.

En 2016, les clients français ont notamment pu découvrir une collection entièrement fabriquée en France. Cent mille pièces estampillées Paris, Deauville, Chamonix et Saint-Tropez pour remettre au goût du jour de grands classiques et découvrir des créations exclusives à prix doux. Tex s'est également associée à quatre grands sportifs français (Gilles Simon, Automne Pavia, Camille Lacourt et Flora Gueï) pour proposer quatre collections inédites de tenues de loisirs et de sport. Dans le même temps, les clients roumains découvraient la collection signée Helmuth Duckadam, célèbre footballeur roumain, tandis que la campagne *Belli da svestire* (beaux à déshabiller) s'affichait dans les rues de Milan (Italie).

Le design au quotidien

Concevoir des produits esthétiques, fonctionnels, innovants, des produits du quotidien qui permettent à chacun de se faire plaisir sans se ruiner, c'est l'engagement de Carrefour. Ainsi, chaque année, les innovations se multiplient dans les rayons et en ligne. Depuis 2013, plus de 40 prix sont venus récompenser le design de produits créés dans les studios internes, tels le bac à glaçons Mandine ou l'étendoir à linge Klindo, le 1^{er} brevet invention de Carrefour.

Des tables extensibles aux chaises empilables, Hyba, la dernière-née des marques exclusives Carrefour, réserve de belles surprises aux amateurs de décoration tendance, avec des produits malins et colorés déclinés en 4 thèmes : nature, romantique, urbain et *optimistic*. Les fans de high-tech peuvent également compter sur la gamme de produits Poss, des sacs multimédias aux enceintes ou radios portatives, imaginés par Carrefour.

Une offre toujours plus large en ligne

Du Brésil à la Pologne, en passant par l'Argentine ou l'Espagne, commander sa nouvelle TV, une serviette de plage ou le lit de son enfant sur le site de Carrefour est désormais possible ! Des milliers de références en ligne viennent compléter l'offre disponible en magasin, avec toujours le même engagement : la qualité au meilleur prix. En France, avec le rachat de Rue du Commerce, ce sont quelque 3 millions de produits que les internautes peuvent trouver en un simple clic ! En matière de service, là aussi, Carrefour est au rendez-vous en permettant, selon les cas, le retour gratuit de sa commande ou son retrait sous 48 heures dans le magasin Carrefour en bas de chez soi.

 650 000 références supplémentaires sur livres.carrefour.fr



TOUT POUR FACILITER et
EMBELLIR LE QUOTIDIEN

DES MILLIERS DE PRODUITS EN LIGNE
C'EST TELLEMENT PRATIQUE



Rebeca Figueiredo
 Cliente, São Paulo, Brésil

« Sur le site, le choix est incroyable, il y a des milliers de produits et de services référencés. La navigation est simple et agréable, avec plein de conseils et d'idées. Et puis c'est tellement agréable de prendre le temps de choisir depuis son canapé. »



Charlotte Piquet
 Chef de produits entretien de la maison et soin du linge, Carrefour France.

« Notre mission ? Être à l'écoute des consommateurs et des tendances pour proposer les meilleurs produits à nos clients. Avec notre équipe intégrée de designers, nous avons imaginé une nouvelle marque, Klindo, et lancé les premières innovations avec une promesse : de beaux produits du quotidien, astucieux, malins et durables dans le temps. »

Des services qui simplifient le quotidien

Être utile, c'est vous proposer des services adaptés à votre quotidien : de la location d'un véhicule au choix d'une assurance.

Concilier utilité et plaisir

Pour rendre votre expérience shopping réussie, Carrefour multiplie les services et les petites attentions, avec toujours l'envie de vous satisfaire et de vous simplifier la vie ! Dans l'hypermarché rénové de Villiers-en-Bière (France), l'agence de voyage côtoie un institut de soins et de beauté, une agence bancaire, un barbier, un *personal shopper*, un coach informatique, une laverie ou encore un photomaton 3D : un ensemble parfait pour concilier utilité et plaisir. Le nouveau concept urbain de Carrefour Market en Italie propose, de son côté, un service complet de conciergerie, proposant à la fois les services de blanchisserie ou le recours à des artisans locaux (électricien, serrurier, tailleur, cordonnier, chauffagiste). Les services sont également à l'honneur dans les magasins de proximité, à l'image de celui situé avenue de Malakoff à Paris qui propose des services de pressing, un relais postal et un réseau collaboratif de voisinage.

Des services financiers et d'assurances en ligne et dans près de 1 000 magasins

Des services accessibles

Dans l'ensemble des pays, Carrefour déploie un large éventail d'offres complémentaires, disponibles à l'accueil des magasins, en ligne ou dans des espaces dédiés : parapharmacie, bijouterie, fleurs, développement photo, etc. Des agences et stands de services financiers et d'assurances sont ainsi disponibles dans près de 1 000 magasins dans le monde, tandis que les offres de loisirs se multiplient. En Espagne, le succès de Carrefour Viajes se confirme, l'agence de voyages se voyant décerner le prix du meilleur magasin et du meilleur *webshop*. L'offre Carrefour Spectacles disponible en ligne et dans près de 600 magasins français se développe également en Belgique et à Taiwan. Les clients peuvent également compter sur Carrefour pour profiter des meilleurs prix sur les carburants dans l'une des 1 400 stations-service françaises, ainsi qu'en Pologne ou encore au Brésil. Dans le même temps, l'offre Carrefour Location connaît un essor important en France. Plus de 500 magasins mettent désormais à la disposition des clients une large gamme de véhicules utilitaires ou, nouveauté 2016, de véhicules de tourisme, réservables en un clic. Aux entreprises désireuses de faire plaisir, en toute occasion, à leurs collaborateurs, adhérents ou partenaires, Carrefour Pro propose une large gamme d'idées, cartes ou coffrets cadeaux, spectacles ou encore voyages.



Angela Palmadessa
Responsable du service de conciergerie,
Carrefour Market corso Turati, Turin, Italie

« Ici, nous proposons un service unique de conciergerie locale pour répondre aux besoins quotidiens de nos clients : plombier, électricien, pressing, cordonnier, retrait de colis, entretien de chaudière, etc. Nous avons même une borne *Torino facile* qui permet d'imprimer des documents officiels. »

L'assurance de la qualité au meilleur prix

Garantir les meilleurs prix sans transiger sur la qualité, c'est l'engagement quotidien de Carrefour. Le Groupe se mobilise pour proposer les meilleurs prix sur les produits de grandes marques et déploie une offre large de produits de marques exclusives accessibles au plus grand nombre.

Partout dans le monde, Carrefour garantit tous les jours des prix compétitifs sur l'ensemble de son offre. Pour cela, le Groupe s'appuie sur ses fondamentaux – des relations pérennes avec les fournisseurs, la maîtrise des coûts et de la chaîne logistique, des engagements en matière de qualité, de sécurité et d'origine des produits, et l'écoute des clients.

Prix bas et promotions à tous les rayons

En Argentine, Carrefour propose les *Precios Hiper Garantizados* (prix hyper garantis). Les magasins s'engagent à offrir tous les jours les prix les plus bas du marché sur 800 produits, remboursant deux fois la différence si les clients trouvent moins cher ailleurs. Et pour aider les clients, en toute transparence, à lutter contre les effets de l'inflation, un comparateur de prix local a été mis en place sur le site de l'enseigne. En France, la « Garantie Prix le plus bas » permet aux clients de bénéficier du meilleur prix sur 500 produits de marques nationales, mais aussi sur 200 produits de saison, sur les produits multimédia, l'électroménager ou encore le carburant.

Tout au long de l'année, les clients des différentes enseignes bénéficient de promotions ciblées et de programmes de fidélité exclusifs. Foires aux vins, rentrée des classes, fêtes de fin d'année, soldes, Saint-Valentin... Toutes les occasions sont bonnes pour permettre aux clients de faire des économies. Au quotidien, la carte de fidélité permet ainsi de bénéficier, par exemple, de 10 % de remise sur tous les produits bio, chaque mardi, dans les Carrefour Market français. En Belgique, la mascotte Hyp' propose aux clients détenteurs de la carte Carrefour de multiplier les avantages dans les hypermarchés avec le doublement des « points bonus » chaque lundi. Le « Mois Carrefour », opération omnicanale incontournable avec 4 semaines de promotions exceptionnelles, a permis aux clients français de vivre une expérience immersive innovante, avec un dispositif de réalité virtuelle inédit. Autre nouveauté, le « Deal du jour », disponible sur carrefour.fr, permet aux clients français de faire de bonnes affaires en profitant tous les jours d'une offre exceptionnelle, en quantité limitée.

DES PROMOS *et* DES CADEAUX



Évelyne Martin
Cliente, Bonneval, France

« Pour les parents comme pour les enfants, la rentrée n'est pas toujours facile. Il y a tant de choses à acheter ! La Super Rentrée Carrefour a été une bonne surprise avec des promotions qui facilitent bien les choses. Et puis les enfants étaient ravis de pouvoir collectionner les figurines de super-héros. »

DES PRIX BAS *Tous les jours*



Marlene Almeida
Directrice du magasin Atacadão
Lauro de Freitas, Bahia, Brésil

« En plus d'être pionnier de ce concept à mi-chemin entre l'hypermarché et le cash & carry, nous avons toujours placé les consommateurs au cœur de nos préoccupations. Nous nous engageons à offrir des prix justes, et notre principal objectif est de susciter leur confiance et leur satisfaction. »



**STOP AU
GASPILLAGE**



Prém
FAIRE
MON MÉTIER





Des
ACHATS
RESPONSABLES



S'engager
avec vous

Bien faire notre métier

Pour accompagner
ses collaborateurs,
les aider à bien faire
leur métier et mériter
la confiance de
13 millions de clients,
Carrefour recrute,
forme et accompagne
tous les talents.

Bien recruter

Avec plus de 120 métiers et la priorité donnée au recrutement local, Carrefour est un acteur économique important dans les territoires. Premier employeur de France, Carrefour recrute chaque année environ 40 000 personnes de tous âges avec ou sans diplôme. C'est en magasin, en entrepôt ou pour des fonctions support, que de nombreux jeunes font leurs premières armes : qu'il s'agisse d'un emploi saisonnier pour faire face aux pics d'activité (6 000 postes en Espagne durant l'été), d'un contrat en alternance (5 500 postes en France, 2 000 au Brésil) ou d'un contrat à durée indéterminée (81 450 embauches en CDI en 2016 dans l'ensemble du Groupe). Afin de faire découvrir ses différents univers professionnels, Carrefour organise des événements réguliers auprès des étudiants et jeunes diplômés et multiplie les offres de stages, à l'image du programme C4 Yourself! mis en œuvre en Roumanie.

Au quotidien, les magasins nourrissent également des liens étroits avec les partenaires locaux de l'emploi (opérateurs publics, associations locales, start-up, etc.), en parallèle de dispositifs nationaux. En France, l'Espace Emploi Carrefour identifie les futurs salariés parmi le million de candidatures reçues chaque année. Avec la refonte de son site Internet dédié, Carrefour place les demandeurs d'emplois au cœur du dispositif en leur permettant d'accéder directement aux offres près de chez eux, de candidater en quelques clics, d'interagir directement avec des webconseillers pour

bénéficier d'un coaching personnalisé en ligne ou encore de consulter des témoignages sur les différents métiers. Cette stratégie digitale de recrutement cross-canal s'accompagne également d'une digitalisation des services pour simplifier le quotidien des collaborateurs.

Développer les savoir-faire et les expertises au service des clients

Les métiers de Carrefour sont exigeants. Ils reposent sur des expertises individuelles et une dynamique collective, nourrie par des programmes de formation ambitieux, visant à encourager la passion et la connaissance des produits, le goût du contact, le sens du service, etc.

En Pologne, Carrefour a ainsi inauguré le centre de formation, *Smak Kariery* (le goût pour la carrière). Plus de 800 employés en poste et nouvelles recrues y ont notamment été formés aux métiers du frais, bouchers et pâtisseries, mais aussi au leadership et à la relation client. En Chine, la *Carrefour China Fresh School* forme chaque année plus de 10 000 personnes sur les sujets de sécurité alimentaire et de nutrition. La collaboration de Carrefour Italie avec l'*Università di Saponi* permet, quant à elle, d'accompagner les collaborateurs du secteur PFT à améliorer la qualité de service au bénéfice des clients.

...



Thierry Roger
Directeur de l'Espace Emploi Carrefour France

« Après avoir lancé le premier site de recrutement 100 % mobile, Carrefour continue de s'adapter aux nouveaux usages de recrutement. Nous proposons aux candidats une expérience en ligne nouvelle, avec un site de recrutement innovant s'inscrivant au cœur des nouvelles pratiques du digital. »



...

Parallèlement, Carrefour met en place dans tous les pays des programmes de professionnalisation, en encourageant, par exemple, l'obtention de certificats de qualification professionnelle (CQP) et en développant la validation des acquis de l'expérience (VAE). En Roumanie, Carrefour a inauguré le programme *Hiper Campus* ouvert à tous les collaborateurs qui souhaitent devenir managers dans les hypermarchés. Dans le même temps, Carrefour France poursuit le développement de ses programmes *Graduate*, destinés aux diplômés à haut potentiel, avec l'immersion de ces jeunes cadres dans une start-up issue de la *French Tech*.

Encourager l'épanouissement professionnel et personnel des collaborateurs

Au-delà de la formation de ses collaborateurs, Carrefour crée des conditions favorables à l'épanouissement professionnel en privilégiant le dialogue social, l'écoute et la qualité de l'environnement de travail. La diversité de métiers, d'enseignes et d'implantations géographiques permet à Carrefour d'offrir à ses salariés de réelles opportunités de mobilité, la possibilité de diversifier leurs expériences et d'exprimer leurs talents. C'est notamment le cas en France où 90 % des directeurs de magasin sont issus de la promotion interne.

Le Groupe encourage par ailleurs ses collaborateurs à développer le goût du travail bien fait, leur sens du collectif et leur esprit d'entreprendre. Les initiatives se multiplient : concours des meilleurs apprentis en France, journée de la santé à Taiwan, programme de prévention et de bien-être en Belgique, etc. Les métiers de caisse ont notamment été mis à l'honneur pendant tout le mois de novembre dans de nombreux pays d'implantation du Groupe avec de nombreuses animations.

Carrefour accompagne les collaborateurs qui souhaitent développer leur propre activité, qu'il s'agisse d'investir dans un magasin en franchise ou au travers de la location-gérance. Dans tous les cas, l'engagement de Carrefour est de stimuler les équipes et tisser des liens de qualité avec les clients. Preuve du bien-fondé de la démarche, Carrefour a notamment été reconnu « Meilleur employeur de France » par ses employés sur le site spécialisé Glassdoor® et certifié Top Employer France 2016.

50 % des nouveaux managers sont issus de l'interne

UN PARCOURS
ACCÉLÉRATEUR
DE CARRIÈRE



Agathe Goupy
Étudiante à Paris-Dauphine,
promotion Graduate Dirigeant
Carrefour 2014, France

« En 3 ans, j'ai expérimenté des métiers très différents : le Drive dans les équipes e-commerce en France, les achats et la relation fournisseurs en Italie, la direction d'un supermarché et plus récemment, l'immersion dans une start-up, Nunki®, pour développer une nouvelle offre commerciale. Et aujourd'hui ? Je suis directrice stagiaire de l'hypermarché de Villeneuve-la-Garenne, près de Paris. »

CARREFOUR

m'a fait
Confiance



Quentin Jacquin
Locataire-gérant de magasins
Carrefour Bio, France

« Après une première expérience en tant qu'adjoint de magasin, j'ai décidé de me lancer pour devenir mon propre patron. J'ai pu compter sur Carrefour qui m'a accompagné dans mon projet. Après une formation dans un magasin-école, j'ai pris les rênes de deux magasins Carrefour Bio en Île-de-France. »



Former les nouvelles équipes

En 2016, Carrefour a renforcé son modèle multiformat et omnicanal au travers d'acquisitions ciblées, qu'il s'agisse du rachat de magasins ou de sites d'e-commerce. Le succès de ces opérations repose essentiellement sur la bonne intégration des équipes qu'il convient d'accueillir et de former aux méthodes de l'entreprise. Ainsi, en France, les équipes de Rue du Commerce, de Greenweez, de Croquetteland et de Dia ont intégré les équipes Carrefour France en 2016. En Espagne, ce sont 3 300 personnes qui viendront grossir les rangs de Carrefour au fil des transformations des magasins du groupe Eroski. En Roumanie, les équipes de Billa, soit près de 3 000 personnes, ont également bénéficié d'un plan d'intégration d'envergure avec notamment une caravane « Welcome Billa » qui s'est déplacée dans tous les magasins pour présenter Carrefour et répondre aux questions des employés.

La culture de la diversité

Pour bien faire son métier, Carrefour recrute et promeut les talents, sans distinction, lutte contre toutes les formes de discriminations, valorise toutes les individualités et veille à l'égalité des chances.

Révéler tous les talents

En défendant partout des valeurs de solidarité et de diversité, Carrefour joue un rôle moteur au bénéfice de l'intégration de tous. Partout, le Groupe favorise le recrutement avec des méthodes innovantes et adaptées à tous les profils. Dans la continuité des actions déjà déployées, Carrefour a signé de nouvelles conventions d'engagement telle la Charte entreprises et quartiers en faveur de l'emploi des jeunes issus de quartiers prioritaires en France. Le Groupe encourage également l'inclusion en proposant des stages d'immersion, des passerelles emploi ou des formations de professionnalisation : insertion de jeunes des favelas avec l'association *Rede Cidadã* au Brésil, programme EvoluPro en France pour les collaborateurs éprouvant des difficultés avec la langue française ou encore accueil en stage d'immersion de militaires français blessés en service. Dans le même temps, Carrefour multiplie les initiatives pour faire changer le regard des équipes et des managers sur les différentes facettes de la société et permettre une prise de conscience, collective et individuelle, sur les stéréotypes et leurs impacts au quotidien.



À L'ÉCOUTE de Chacun



Liliana Presas

Responsable publicité, Division Immobilier de Carrefour Argentine

« Après la naissance de mon deuxième fils, j'ai bénéficié d'une reprise de travail progressive. Alors que je devais conjuguer mon rôle de mère et mes activités professionnelles, j'ai senti que l'entreprise tenait compte de mes besoins en me donnant la possibilité de mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. J'ai pu ainsi me concentrer de manière optimale sur mon travail et sur les soins à apporter à mon enfant. »

UN SOUTIEN QUI COMPTE



Marta Jabłońska

Présidente de l'association des personnes handicapées de l'environnement *Ekon*, Pologne

« Grâce à la coopération avec Carrefour depuis 7 ans, nous contribuons de manière significative à l'amélioration de la situation sociale et professionnelle de personnes handicapées. En 2016, 610 emplois assistés ont été créés dans 140 magasins. »

Des engagements avec les partenaires sociaux

Le Groupe s'appuie sur le dialogue social pour agir, sur le terrain, et garantir à tous les mêmes droits grâce à des programmes ciblés. Carrefour signe chaque année, en France et dans les autres pays, près de 200 accords avec ses partenaires sociaux sur l'emploi, le handicap, l'égalité femmes/hommes, etc. Un accord international a, par exemple, été signé avec la fédération syndicale internationale UNI Global Union portant sur la promotion du dialogue social et de la diversité, et le respect des droits fondamentaux.

Agir pour l'emploi des personnes en situation de handicap

Membre fondateur du réseau Entreprise et Handicap de l'OIT, Carrefour accueille 12 200 collaborateurs en situation de handicap au sein de ses différentes entités. Depuis 1999 et la signature du premier accord Mission Handicap en France, Carrefour renforce, année après année, ses engagements pour favoriser l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, en nouant des partenariats avec des acteurs locaux, tels l'Arpejeh en France, la *Fundación Once* en Espagne ou l'association *Ekon* en Pologne.

Dans tous les métiers, Carrefour s'assure de la compatibilité entre le handicap et les exigences du poste et procède, si nécessaire, à l'aménagement matériel et organisationnel du poste de travail. Au Brésil, 100 % des magasins emploient des personnes en situation de handicap, pays dans lequel Carrefour a déployé le programme *Eu pratico a inclusão* (Je pratique l'inclusion) et le dispositif *Meu amigo e especial* pour soutenir leur intégration en interne. Cette politique volontariste a permis de porter à 1 600 le nombre de personnes handicapées, dont près de 300 recrutées en 2016. Parce que la sensibilisation des collaborateurs et des clients est essentielle pour changer de regard sur le handicap, Carrefour multiplie les initiatives dans tous les pays, comme en Belgique où Carrefour poursuit le programme *Duo Day* en partenariat avec l'Agence wallonne pour l'intégration des personnes handicapées.



...

En Argentine, c'est un plan « 360° » intégrant toutes les parties prenantes internes et externes (associations, institutions, clients, fournisseurs, etc.) qui a été initié en 2016, afin de sensibiliser et mobiliser le plus grand nombre. L'organisation, le 28 octobre 2016, de la première journée internationale de la diversité a également été l'occasion de mobiliser les équipes à travers une centaine d'animations dans l'ensemble des pays Carrefour : ateliers handisports avec des athlètes de haut niveau, tables rondes sur les stéréotypes, expositions photos, etc.

CARREFOUR FÊTE LA
DIVERSITÉ

Favoriser la mixité

Avec 58 % d'effectifs féminins dans ses équipes, Carrefour est un acteur engagé pour l'égalité professionnelle.

En fonction des enjeux locaux, le programme *Women Leaders*, développé depuis 2011, se décline à l'échelle internationale et porte une ambition partagée en incitant au partage des bonnes pratiques dans tous les pays du Groupe. Quelle que soit l'enseigne, Carrefour conduit ainsi des actions visant à promouvoir les talents féminins en intégrant la mixité dès le recrutement.

Le Groupe travaille également à faciliter l'accès des femmes à des fonctions de management, au travers de processus de détection et de suivi ou par la mise en place de programmes de formation et de mentoring dans de nombreux pays. Enfin, des initiatives sont menées pour une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie privée : sensibilisation des managers, intégration de la parentalité dans les parcours de carrière, dispositions pour faciliter le retour de congé maternité, développement de crèches d'entreprise, etc. L'impact de ce programme est encourageant, avec une hausse de 3 points de la part des femmes à des postes de direction entre 2012 et 2016, dont 39,2% sont occupés par des femmes.



Réduire les inégalités sociales

Au Brésil, l'*Instituto Carrefour* soutient des projets destinés à réduire les inégalités sociales. Structure de mécénat à but non lucratif et d'intérêt public, l'*Instituto Carrefour* noue de multiples partenariats locaux pour faire de la diversité un levier d'inclusion sociale et économique : formation aux métiers de la distribution alimentaire avec *Rede Cidadã*, soutien à l'entrepreneuriat au féminin avec le projet *Mulheres de Mão Cheia* ou encore promotion de la diversité au travers du projet de cinémathèque mobile *Cine Móvel* dans les écoles publiques... L'*Instituto Carrefour* a également organisé en mars 2016 la 2^e édition du « Forum sur la diversité et l'inclusion », faisant dialoguer plus de 200 participants de 145 entreprises, organisations et membres du gouvernement. Il a par ailleurs profité des Jeux Olympiques de Rio pour soutenir le projet de restaurant solidaire de l'association *Gastromotiva*, qui a permis de distribuer aux plus démunis plus de 3 000 repas gratuits préparés par des chefs de renom. Avec le soutien de la Fondation Carrefour, ce projet s'est aujourd'hui transformé en école de cuisine pour former les jeunes des favelas.

Paulo Pianez

Directeur RSE Carrefour Brésil

« L'objectif de l'*Instituto Carrefour* est de promouvoir la diversité et d'encourager des projets permettant de lutter contre les discriminations, tout en contribuant à l'inclusion des personnes vulnérables. Nous sommes convaincus que l'insertion sociale n'est possible qu'avec une intégration économique. »



CRÉER

UNE SOCIÉTÉ

MEILLEURE
POUR TOUS

Lutter contre toutes les formes de gaspillage

Pour réduire son empreinte environnementale et assurer la pérennité de ses activités, Carrefour s'engage contre toutes les formes de gaspillage, en agissant dans tous les domaines : des produits alimentaires à l'énergie en passant par le transport.

Halte au gaspillage alimentaire

Un tiers de la nourriture produite dans le monde n'est pas consommée par l'homme⁽¹⁾. Sachant que les sources du gaspillage alimentaire sont multiples et parfois complexes, Carrefour s'est engagé à réduire ses déchets alimentaires de 50 % entre 2016 et 2025, et agit, collectivement ou individuellement, à toutes les étapes du cycle de vie des produits : production, transport, vente et consommation. En plus d'une meilleure gestion des stocks, Carrefour poursuit ses efforts : promotion des produits sensibles, extension des durées de consommation, sensibilisation des clients, organisation d'animations « AntiGaspi » dans les magasins et soutien à des start-up engagées dans ce domaine. En 2016, Carrefour a organisé la 2^e édition du Grand Défi des fournisseurs. Plus de 3 300 fournisseurs à travers le monde ont répondu à cet appel pour présenter des solutions concrètes visant à limiter le gaspillage alimentaire : nouvelles techniques d'irrigation, de transformation des produits, de recyclage des déchets, etc.

(1) Source : *Food and Agriculture Organisation*.

**- 24,7 % d'émissions de CO₂
depuis 2010**

Alléger l'empreinte environnementale

Parallèlement, Carrefour s'engage sur tous les fronts, magasins, entrepôts, transports, pour atteindre ses objectifs de réduction d'émissions de CO₂, de - 40 % d'ici 2025 et - 70 % d'ici 2050 (vs 2010).

En 2016, le Groupe a annoncé la mise en place d'un prix interne du carbone dans chaque pays, une initiative importante permettant d'intégrer l'impact des gaz à effet de serre dans les processus de décision d'investissement et d'accélérer l'adoption des technologies bas carbone dans tous les magasins du Groupe.

Carrefour poursuit ainsi ses actions pour réduire les consommations et favoriser la transition énergétique : éclairages à basse consommation, rideaux de nuit sur les meubles froids, récupération de chaleur pour l'eau chaude sanitaire, isolation des murs et des toitures, etc. Carrefour teste également de nouveaux systèmes de réfrigération, à l'origine de plus de la moitié des émissions de gaz à effet de serre du Groupe. Une nouvelle technologie ambitieuse de refroidissement à base de gaz propylène a, par exemple, été testée pour la première fois au Carrefour Express de Bruxelles Laeken, en Belgique. Carrefour s'est par ailleurs engagé à supprimer dans tous les magasins intégrés les sacs de caisse à usage unique d'ici 2020.

Promoteur de l'économie circulaire, Carrefour valorise plus des deux tiers des déchets de ses magasins, avec l'objectif d'atteindre 100 % d'ici 2025⁽²⁾.

(2) Objectif de valorisation de 100 % des déchets des hypermarchés et supermarchés d'ici 2025.



ANTIGASPI et ÉCONOMIES

Pour cela, le Groupe multiplie les initiatives pour faciliter le tri et le recyclage des produits, comme le système Sigurec® de collecte intelligente déployé par Carrefour Roumanie, en complément du développement de filières de compost et de méthanisation, permettant, par exemple, aux déchets organiques d'alimenter en carburant une flotte de véhicules de livraison en France.



Wang Xiuying
Client, Tainan, Taïwan

« Depuis que Carrefour a installé des points de collecte intelligents, j'y dépose régulièrement mes déchets. C'est bon pour la planète et pour mon portefeuille puisque je reçois un bon de réduction utilisable dans le magasin quand je dépose 3 bouteilles en plastique. »



TOUS CONCERNÉS

Maria Alavès
Cliente, Madrid, Espagne

« C'est incroyable le nombre de choses que l'on jette sans même se rendre compte que c'est du gaspillage... Aujourd'hui, grâce à cette animation en magasin, j'ai fait le plein d'idées pour mieux conserver les aliments et cuisiner les restes avec des recettes astucieuses. Un bon geste pour la planète et pour mon portefeuille. »

Défendre la biodiversité

Préserver la biodiversité est une nécessité. Carrefour prend une part active à ce combat en favorisant le développement de filières d'approvisionnement respectueuses des écosystèmes.

De nouvelles contributions pour une pêche responsable

Pionnier de la démarche avec le lancement dès 2005 d'une gamme certifiée MSC ⁽¹⁾ pêche durable, le Groupe s'est fixé un nouvel objectif : d'ici 2020, un poisson sur deux vendu aux rayons marée et surgelés (élevage et pêche) sera issu d'une démarche d'approvisionnement responsable. En 2016, Carrefour est ainsi devenu le premier distributeur en France à recevoir la certification MSC pêche durable et ASC ⁽²⁾ aquaculture responsable pour les rayons marée de 33 hypermarchés ; une démarche qui sera progressivement étendue à l'ensemble des magasins. Entre autres initiatives, Carrefour a également publié, avec ses partenaires WWF France et Seaweb Europe, un guide à l'usage des professionnels pour lutter contre la pêche illégale et a accompagné financièrement l'un de ses fournisseurs, la pêcherie FROM Nord, dans son processus de certification MSC.

(1) Marine Stewardship Council
(2) Aquaculture Stewardship Council



PRÉSERVER
les ressources



Thierry Missonnier

Directeur du FROM Nord, Boulogne-sur-mer, France

« C'est la première fois en France qu'un distributeur soutient une organisation de pêcheurs de cette manière. À l'issue d'une évaluation, notre pêcherie artisanale, qui regroupe 83 fileyeurs, a reçu le label MSC. Nous sommes heureux de prouver la durabilité de nos pratiques de pêche. C'est un enjeu prioritaire pour tous les acteurs. »

Des
ÉCOSYSTÈMES
fragiles



Arnaud Gauffier

Responsable du programme
Agriculture et Alimentation du WWF France

« Depuis 1998, Carrefour est engagé aux côtés du WWF France pour réduire ses impacts environnementaux, liés notamment à l'utilisation des ressources naturelles dans les produits de grande consommation. Nos équipes travaillent ensemble, par exemple, à la transformation de la chaîne d'approvisionnement en bois et en papier, et à protéger ainsi les forêts, en France, au Brésil ou en Asie. En 2016, nous avons concentré nos efforts sur la protection des ressources marines à travers un accompagnement de la politique pêche durable de Carrefour. »

Développer des filières responsables

Depuis 1992, Carrefour s'appuie sur la démarche collaborative que constituent les Filières Qualité Carrefour pour accompagner près de 20 000 producteurs partenaires vers des pratiques innovantes et contribuer directement à la préservation de la biodiversité : rotation des cultures, refus des productions hors-sol, etc. Après les tomates et les brocolis sans herbicide ou encore les kiwis sans insecticide, une culture de fraises gariguettes sans pesticide de synthèse a été produite, pour la première année, et commercialisée avec succès dans près de 1900 magasins en France. Le Groupe annonce également le déploiement de nouvelles filières animales sans antibiotique, après le lancement en 2013 d'une filière poulet « sans traitement antibiotique ». Carrefour s'est également engagé, dès 2010, à concourir à l'objectif zéro déforestation d'ici 2020 et assure, pour cela, une gestion durable de ses approvisionnements en soja, huile de palme, bois/papier et bœuf. En 2016, Carrefour a ainsi lancé une plateforme de contrôle par géoréférencement, permettant de surveiller les parcelles d'élevage de bœufs et réduire ainsi les risques de destruction de la forêt amazonienne.

100 % de l'huile de palme contenue dans les produits Carrefour est issue de filières soutenues par la Roundtable on a Sustainable Palm Oil



Innovations avec les fournisseurs

Carrefour s'engage
avec ses fournisseurs
pour garantir la qualité
des produits et
proposer au quotidien
une offre innovante.

Une chaîne d'approvisionnement responsable et innovante

Carrefour veille à ce que ses fournisseurs respectent les engagements fondamentaux en matière de droits de l'homme et de protection de l'environnement. Le Groupe s'assure également du respect des exigences de qualité et de sécurité tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Cette politique se traduit par un suivi et un contrôle permanent des fournisseurs ainsi que la conduite de plus de 54 000 contrôles qualité et près de 1 400 audits sociaux par an.

Carrefour joue également un rôle d'entraîneur et de catalyseur de solutions. Qu'il s'agisse de mettre à la disposition des fournisseurs, depuis près de 10 ans, un outil d'autodiagnostic RSE unique créé avec l'ADEME et le WWF ou d'organiser un concours international, le « Grand Défi des fournisseurs », l'objectif de Carrefour est d'encourager ses partenaires à faire évoluer leurs pratiques et à partager des solutions concrètes en matière de responsabilité sociétale.

En 2016, Carrefour a accompagné une initiative innovante consistant à demander directement aux consommateurs leur appréciation du prix et des conditions de production des produits qu'ils achètent. Le premier produit issu de cette démarche, le lait « C'est qui le patron ?! La marque du consommateur », vendu dans les enseignes Carrefour, permet de garantir un prix concerté avec les producteurs rhônalpins rassemblés en coopérative.

Une démarche collaborative et responsable qui rencontre un franc succès auprès des clients et qui se démultiplie progressivement sur de nouveaux produits.

Un partenariat dynamique avec les PME

Dans tous les pays, Carrefour renforce la relation de partenariat avec les fournisseurs locaux et les PME pour les accompagner dans leur croissance, dans un climat de confiance et au bénéfice de tous. En Espagne, Carrefour travaille ainsi avec plus de 9 400 entreprises espagnoles, dont une large majorité de PME. À l'échelle de l'Argentine et du Brésil, ce sont 96 % des ventes de produits alimentaires de marques de distributeur qui sont issus de fournisseurs nationaux. En France, avec plus de 5 000 PME partenaires, Carrefour est aujourd'hui le premier distributeur de produits fabriqués par des PME. Mis à l'honneur au travers d'une grande campagne de communication « Les fabuleuses PME françaises », les partenaires de Carrefour France peuvent compter sur de nouvelles initiatives mises en œuvre en 2016 : création d'un fonds de 10 millions d'euros pour soutenir leurs investissements ; accompagnement pour développer leurs innovations avec l'apport d'expertises en marketing, design, communication, etc. Carrefour a également signé un accord de valorisation des PME avec la Fédération des Entreprises et Entrepreneurs de France (FEEF) et simplifié les démarches commerciales. Les partenaires de Carrefour peuvent aussi compter sur sa dimension internationale.



ALLIER
*Tradition
 et Authenticité*

Ainsi, par exemple, les produits Reflets de France sont particulièrement mis à l'honneur et déjà disponibles dans plus de 45 pays. Les spécialités régionales des gammes *Terre d'Italia* et *De Nuestra Tierra* sont également disponibles dans certains magasins, en dehors de leurs pays d'origine (Italie/Espagne), pour le plus grand bonheur des producteurs et des clients.



Aurélie Tacquard
 Société Loc Maria Biscuits,
 fabricant des galettes bretonnes,
 recette de Pont-Aven
 Reflets de France depuis 1999

« Notre maison a su préserver le savoir-faire, tant dans l'art de la fabrication que dans la sélection rigoureuse des ingrédients. Avec Reflets de France, nos produits voyagent aux quatre coins de la planète. Ce ne sont pas seulement des biscuits traditionnels que les clients découvrent, mais aussi une marque et une histoire, celle de Pont-Aven, citée des peintres rendue célèbre par Paul Gauguin. »



Nicolas Chabanne
 Fondateur de « C'est qui le patron ?!
 La marque du consommateur », France.

TOUT LE MONDE *Y gagne*

« Créée en quelques semaines seulement, notre marque permet aux consommateurs de définir les critères de fabrication d'un produit. Les producteurs concernés élaborent ainsi un cahier des charges qualitatif et transparent permettant de définir un prix juste et équitable. La brique de lait équitable est arrivée dans les rayons avec le soutien de Carrefour. En moins de 6 mois, plus de 9 millions de briques de lait ont été vendues, un succès sans précédent qui appelle de nouvelles initiatives ! »

Pour un commerce solidaire

Avec l'appui de sa fondation d'entreprise, l'engagement quotidien des associations locales et de ses collaborateurs, Carrefour soutient et coordonne des programmes de solidarité en faveur des plus démunis.

La Fondation Carrefour au cœur du dispositif

En faisant de l'alimentation une voie privilégiée pour lutter contre la précarité et favoriser l'inclusion, la Fondation Carrefour, créée en 2000, s'appuie sur le cœur de métier de Carrefour pour soutenir des projets portés par des associations partenaires et venir en aide aux personnes en difficulté. Structure de mécénat pourvue d'un budget de plus de 8,4 millions d'euros en 2016, la Fondation Carrefour mobilise des ressources financières mais aussi humaines et logistiques pour soutenir 94 projets dans 16 pays en 2016 : équipement des structures associatives, soutien de projets innovants en matière d'agriculture urbaine ou de formation aux métiers de bouche, etc.

La Fondation Carrefour apporte ainsi une réponse concrète à des enjeux majeurs. Elle participe activement à l'aide humanitaire d'urgence comme ce fut le cas en 2016 lors du tremblement de terre à Amatrice en Italie, des inondations en France ou de plusieurs catastrophes naturelles survenues à Taiwan.



 Pour en savoir plus :
fondation-carrefour.org

COLLECTER
DONNER
TRANSFORMER



Raluca Ouriaghi
Directrice d'Ateliere Fara Frontiere, Roumanie

« Grâce aux emplois de réinsertion, nous aidons des personnes en situation de très grande vulnérabilité à se reconstruire. L'une d'entre elles, Tudorita, travaille depuis 2 mois chez Bio&Co. Elle dit que ce travail lui redonne confiance en l'avenir. »

FORMER
À UN MÉTIER
D'AVENIR



David Hertz
Fondateur de Gastronomiva, Brésil

« La gastronomie est un fort levier de changement social. Pour la première fois de leur vie, les jeunes vivant dans une situation d'exclusion ont accès à une formation professionnelle libre et gratuite. Ils peuvent recommencer à rêver. »

Les relais de la solidarité

Qu'ils soient portés par la Fondation Carrefour ou les structures de mécénat locales, les milliers de projets solidaires soutenus et encouragés chaque année sont le fruit de l'engagement des collaborateurs et des associations locales. Les équipes des magasins et des entrepôts sont en première ligne lorsqu'il s'agit d'organiser les dons et les collectes de produits, de donner de leur temps pour sécuriser des parcours de vie fragiles ou accompagner les plus démunis vers l'emploi ou la réinsertion. En nouant des partenariats avec les structures locales, les équipes de Carrefour sont en mesure de soutenir les initiatives au plus près des besoins. En 2016, Carrefour a par exemple cofinancé un cycle de formations spécialisées sur l'hygiène et la sécurité alimentaire pour les équipes de la Fédération française des Banques Alimentaires. Carrefour Argentine a également renouvelé son soutien à la *Fundación Conin*, qui lutte contre la malnutrition des enfants. Les bourses attribuées cette année financent le suivi médical, nutritionnel, psychomoteur et social de 150 jeunes enfants ; plus de 500 volontaires Carrefour apportant régulièrement de l'aide aux associations.

En 2016, les dons de produits par Carrefour ont représenté l'équivalent de 142,8 millions de repas dans le monde



FOCUS

La solidarité sur tous les fronts

La Fondation Carrefour a coordonné la 4^e collecte internationale au profit des Banques Alimentaires dans plus de 2 000 magasins de 10 pays et participé au financement de plus d'une trentaine de camions frigorifiques destinés aux associations. Les associations locales ont également pu compter sur son soutien pour l'ouverture et l'exploitation d'un restaurant d'insertion à Taïwan, d'écoles de cuisine au Brésil, de boulangeries solidaires en France, de centres d'accueil pour enfants en Chine, etc. Les initiatives visant à l'insertion sociale ou professionnelle se multiplient dans tous les pays, tandis que se développent les projets d'agriculture urbaine tels que les potagers scolaires en Argentine, les activités de compostage en Roumanie ou de permaculture en France. Partout, Carrefour invite ses clients à participer à des initiatives solidaires en ouvrant les portes de ses magasins aux campagnes nationales des associations locales (Restaurants du Cœur, Autistes sans Frontières, Pièces Jaunes, Téléthon, Pink Ribbon, etc.) et en organisant des appels à projets locaux, à l'image du Clic Solidaire en Belgique, en Italie ou en Argentine.





UN MODÈLE
CRÉATEUR
DE VALEUR
pour TOUS



DES
INNOVATIONS
À TOUS LES RAYONS





COMMANDER
en ligne
RETIRER
en magasin



Agir
pour une
croissance
durable

Panorama RSE

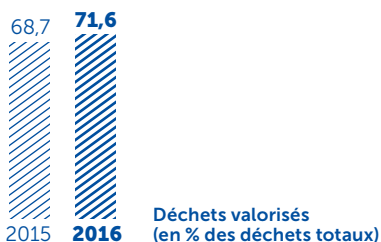
Convaincu que la performance se mesure également par la contribution à la société, la responsabilité sociétale fait partie intégrante de la stratégie de Carrefour. Cette performance, mesurée par des indicateurs financiers et extra-financiers, est le résultat d'une démarche d'amélioration permanente impliquant tous les métiers du Groupe dans l'ensemble des pays. Le Groupe mène des actions concrètes dans les pays où il est présent. Elles participent à une performance pérenne et responsable de l'entreprise et à l'objectif de « bien faire son métier » qui se décline en trois axes principaux :

- limiter l'utilisation des ressources en luttant contre toutes les formes de gaspillage ;
- encourager la préservation des ressources et la biodiversité ;
- accompagner les collaborateurs et les partenaires de l'entreprise.

Lutter contre toutes les formes de gaspillage

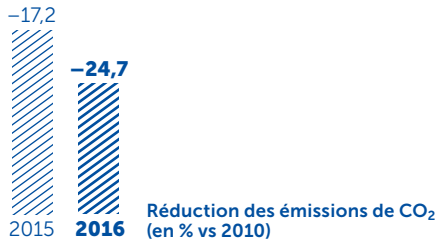
Valoriser les déchets

Carrefour s'est fixé l'objectif de valoriser 100 % des déchets des hypermarchés et supermarchés d'ici 2025. Le Groupe doit ainsi réduire les coûts de gestion des déchets et en faire une source de revenus. En 2016, le taux de valorisation progresse de 2,9 points (vs 2015). Cette amélioration s'explique par les efforts continus, notamment un meilleur tri des déchets, la formation des équipes, une optimisation des filières de valorisation et un suivi plus précis.



S'engager pour le climat

Carrefour s'engage à mettre en œuvre des solutions pour le climat avec ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires. Ainsi, le Groupe s'est engagé à réduire ses émissions de CO₂ de 40 % d'ici 2025 et de 70 % d'ici 2050 par rapport à 2010. En 2016, les efforts se sont poursuivis avec une progression de 7,5 points de cet indicateur. Par ailleurs, les émissions totales de gaz à effet de serre (GES), directes et indirectes, atteignent 3,0 millions de tonnes équivalent CO₂, en baisse de 9,1 % par rapport à 2015.



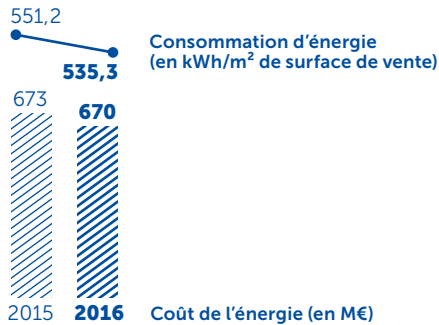
Source des émissions de GES (en milliers de Teq. CO₂)

Retrouvez plus d'informations dans le Document de Référence 2016 disponible sur www.carrefour.com



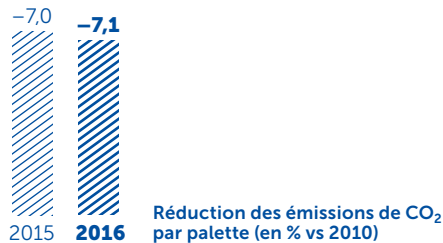
Énergie

Carrefour s'est fixé l'ambition de réduire la consommation d'énergie de 30 % par m² de surface de vente d'ici 2025, par rapport à 2010. La politique mise en place a permis d'enregistrer une baisse cumulée de 15,4 % depuis 2010, notamment grâce à la fermeture des meubles froids, à l'éclairage LED, au suivi des consommations en magasin, à l'optimisation des chambres froides et à la diffusion de bonnes pratiques.



Transport

Afin d'atteindre l'objectif fixé de réduction de 30 % des émissions de CO₂ liées au transport d'ici 2025 (vs 2010), Carrefour, en étroite collaboration avec les transporteurs, travaille à améliorer le remplissage des camions, à optimiser les distances parcourues et à favoriser les modes de transport alternatif. Les émissions de CO₂ par unité de transport sont de 6,42 kg CO₂/palette, une baisse de 0,1 % vs 2015.



Fluides réfrigérants

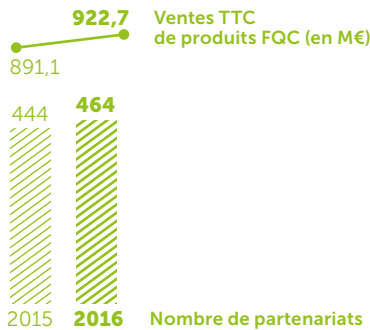
Premier poste de consommation énergétique du Groupe, la réfrigération est aussi la première source d'émissions de gaz à effet de serre issue de l'activité des magasins. Le Groupe s'est ainsi engagé à réduire de 40 % les émissions de CO₂ liées aux fluides réfrigérants d'ici 2025, par rapport à 2010. En 2016, l'objectif est atteint et même dépassé et s'explique par la combinaison de l'ensemble des efforts menés en matière de réfrigération, notamment de détection des fuites, d'entretien, et le faible potentiel de réchauffement global des fluides utilisés dans les nouvelles solutions.



Préserver la biodiversité

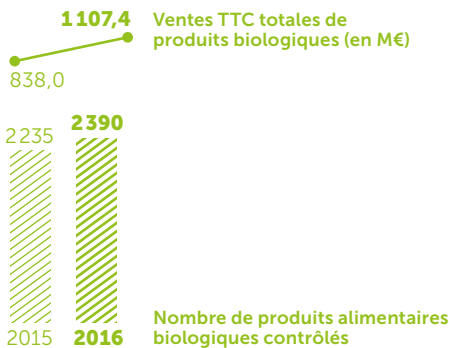
Développer les Filières Qualité Carrefour

Carrefour poursuit le développement des FQC ⁽¹⁾ avec une idée simple : proposer des produits agricoles du terroir à un prix juste, sur la base de méthodes respectueuses de l'environnement et de relations pérennes avec près de 20 000 fournisseurs partenaires. En 2016, les ventes de ces produits ont progressé de 3,5 %.



Développer l'offre de produits biologiques

En 2016, les ventes de produits issus de l'agriculture biologique ont augmenté de 32,2% vs 2015 et le nombre de références de produits alimentaires contrôlés de 6,9%. Dans tous les univers de consommation, Carrefour propose un large choix de produits alimentaires, cosmétiques et textiles issus de l'agriculture biologique.



Encourager la consommation responsable des ressources de la mer

Le Groupe s'est fixé l'objectif que, d'ici 2020, 50 % des produits de la mer Carrefour vendus aux rayons marée et surgelés (élevage et pêche) seront issus d'une démarche d'approvisionnement responsable. Pour atteindre cet objectif, le Groupe privilégie les produits certifiés MSC ⁽²⁾ et les techniques de pêche aux impacts moindres sur les écosystèmes tout en suspendant la commercialisation des espèces sensibles notamment.



Supprimer la déforestation nette

100 % d'huile de palme issue des filières soutenues par la RSPO ⁽⁴⁾.

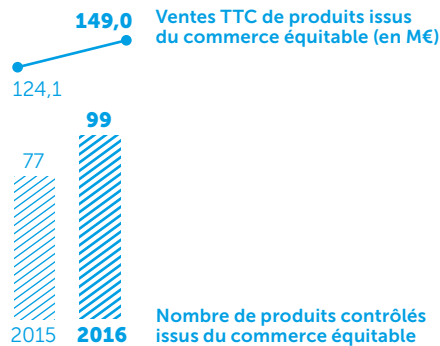
99,6 % de papier certifié ou recyclé utilisé pour les publications commerciales de Carrefour.

105 M€ de ventes de produits PEFC ⁽⁵⁾ et FSC ⁽⁵⁾ Carrefour.

Accompagner les partenaires et les collaborateurs

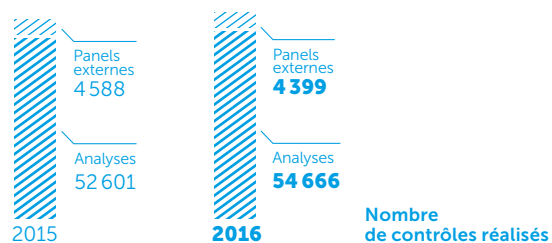
Développer l'offre de produits issus du commerce équitable

Le Groupe propose près de 700 références issues du commerce équitable, des produits de marques Carrefour et de marques nationales. En 2016, les ventes de ces produits ont augmenté de 20,1% par rapport à 2015 et le nombre de références de 28,6%.



Rassembler les parties prenantes autour de la qualité

Carrefour garantit la qualité et la sécurité des produits de marques Carrefour grâce à une politique active. Ainsi, 100 % des sites de fabrication de produits de marques Carrefour sont certifiés par l'intermédiaire de standards internationaux, comme l'*International food standard*, (80 % en 2016) ou audités par Carrefour (20 %).



Entretenir des relations durables et responsables avec les fournisseurs

Plus de 5 000 PME partenaires de Carrefour en France

74 % des ventes de produits alimentaires de marques Carrefour issus de fournisseurs nationaux

1 344 audits sociaux menés pour s'assurer du respect des droits de l'homme dans les pays à vigilance particulière

142,8 millions d'équivalents repas donnés aux associations de l'aide alimentaire

(1) Filière Qualité Carrefour

(2) Marine Stewardship Council

(3) Aquaculture Stewardship Council

(4) Roundtable on a Sustainable Palm Oil

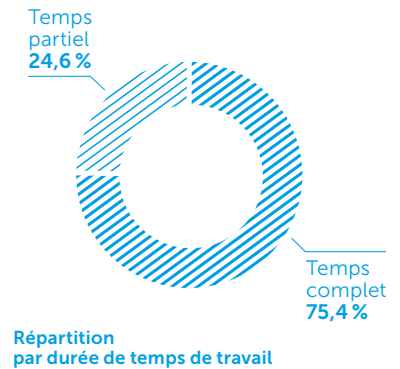
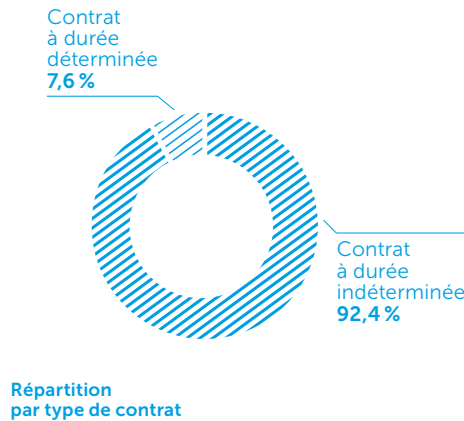
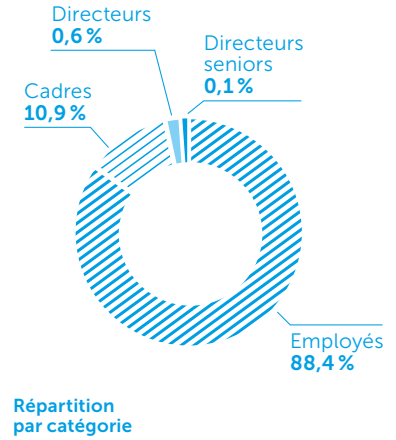
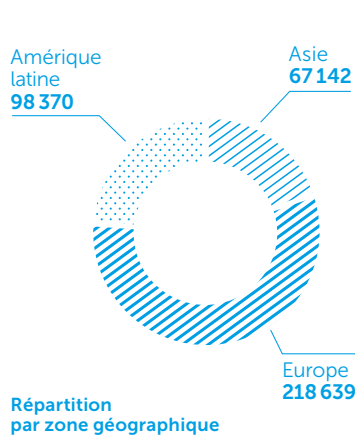
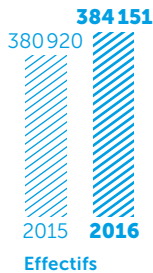
(5) Programme for the Endorsement of Forest Certification et Forest Stewardship Council.

Favoriser l'emploi

La répartition des collaborateurs reflète le modèle multilocal et multiformat de Carrefour.

À périmètre comparable, les effectifs sont en légère augmentation entre 2015 et 2016, cette augmentation étant principalement liée à l'expansion en Roumanie, par le rachat des supermarchés Billa, et en Espagne, grâce au rachat de deux hypermarchés et à l'ouverture de magasins de proximité.

Carrefour s'attache à mettre en place des modèles d'organisation garantissant la continuité de la qualité de service, tout en restant à l'écoute des attentes des collaborateurs, dans le respect des règles locales. Le travail à temps partiel et le recours à des contrats à durée déterminée répondent au besoin d'adaptation de l'activité des magasins aux flux des clients.



Développer les compétences

Le déploiement du plan de formation est animé autour de deux axes majeurs : le développement des compétences métiers de Carrefour pour offrir un meilleur service aux clients et le développement managérial et personnel des collaborateurs.

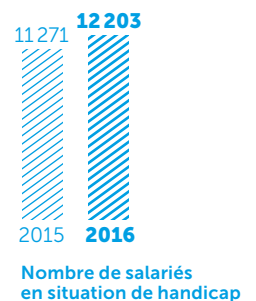
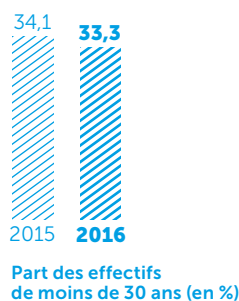
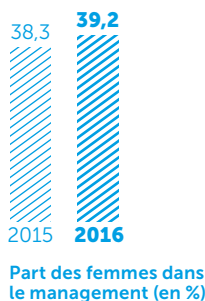
14 heures
de formation par salarié
en moyenne
(+ 2,8% vs 2015)

5,2 millions
d'heures de formation
dispensées en 2016
(+ 1,9% vs 2015)

50,7%
de taux de
promotion interne

Encourager la diversité et l'égalité des chances

Groupe multilocal et de proximité, Carrefour s'attache à refléter et à intégrer la diversité et la mixité sociale de ses lieux d'implantation. En 2016, le Groupe a poursuivi ses actions pour le renforcement du programme *Women Leaders* en faveur de l'égalité femmes/hommes, pour la sensibilisation des managers à la lutte contre les discriminations et les stéréotypes, pour la promotion de la diversité et l'égalité des chances et engagé de nouvelles actions en faveur de populations éloignées de l'emploi.



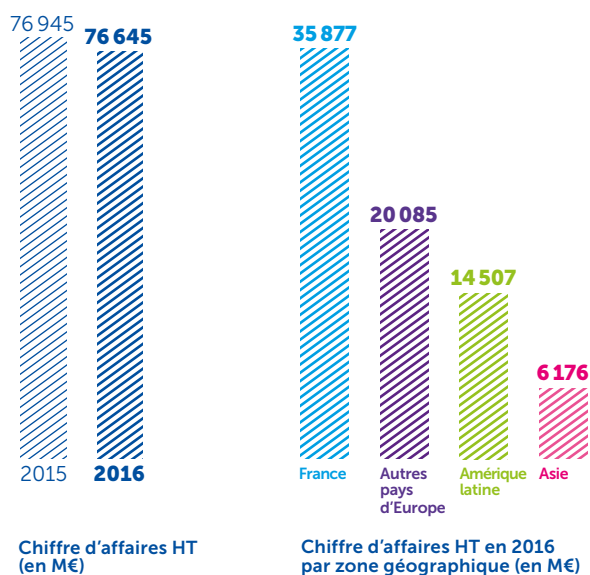
Panorama financier

L'année 2016 confirme la dynamique de croissance du Groupe, illustrée par la hausse organique des ventes de 3,0 % (hors essence et hors calendaire). Le résultat opérationnel courant s'établit, cette année, à 2 351 millions d'euros. En France, Carrefour affiche une nouvelle croissance en comparable de ses ventes hors essence et hors calendaire (+ 0,3 %), illustrant le renforcement de positionnement sur l'alimentaire et le dynamisme de son modèle multiformat. Le Groupe améliore sa rentabilité dans les autres pays d'Europe, où le résultat opérationnel courant croît de 25,7 % à changes constants. En Amérique latine, le résultat opérationnel courant progresse de 3,7 % à changes constants. Carrefour a poursuivi la remise à niveau de ses actifs, la modernisation et le développement de son parc, pour un investissement de 2,5 milliards d'euros. En 2016, le cash-flow libre des activités poursuivies hors exceptionnels du Groupe s'est amélioré à 1 039 millions d'euros par rapport à 951 millions en 2015.

103,7 Mds€ de volume d'affaires TTC sous enseignes

Chiffre d'affaires

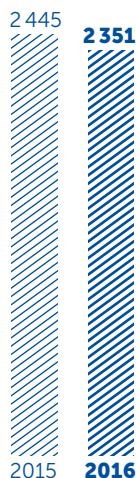
Le chiffre d'affaires hors taxes est en croissance de 2,7 % à taux de changes constants par rapport à 2015. La progression du chiffre d'affaires du Groupe s'explique principalement par une hausse des ventes à magasins comparables (hors essence et hors calendaire) de 3,0 %. En France, le chiffre d'affaires est en hausse de 0,3 % en comparable hors essence et hors calendaire, sur une base de comparaison déjà en hausse de 1,3 % hors essence en 2015. Dans les autres pays d'Europe, le chiffre d'affaires est en hausse de 2,3 % à changes constants. Tous les pays européens ont affiché une croissance positive en comparable. En Amérique latine, les ventes organiques (hors essence et hors calendaire) sont en forte croissance à + 16,2 % sur une base de comparaison déjà élevée en 2015. En Asie, les ventes organiques baissent en 2016 (- 3,8 %), reflétant le ralentissement de l'économie en Chine et la transformation rapide des modes de consommation.



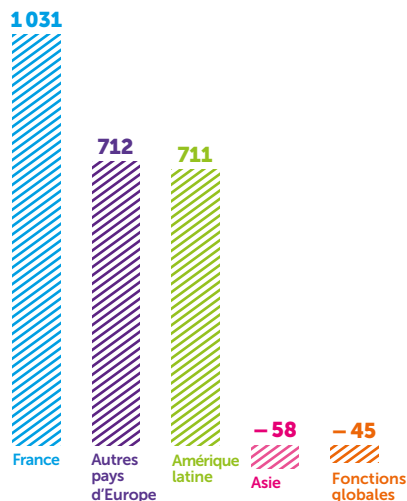
 Retrouvez plus d'informations
dans le Document de Référence 2016
disponible sur www.carrefour.com

Résultat opérationnel courant

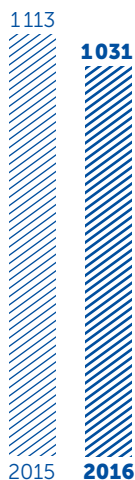
Le résultat opérationnel courant s'élevé à 2 351 millions d'euros, représentant 3,1 % du chiffre d'affaires. En France, le résultat opérationnel courant s'établit à 1 031 millions d'euros. Les autres pays d'Europe voient leur rentabilité progresser de 25,7 % à changes constants. En Amérique latine, le résultat opérationnel courant progresse de 3,7 % à changes constants. En Asie, le résultat opérationnel courant s'établit à - 58 millions d'euros dans un contexte de ralentissement économique en Chine et d'évolution rapide des modes de consommation. L'activité à Taïwan continue de bien se porter.



Résultat opérationnel courant (en M€)



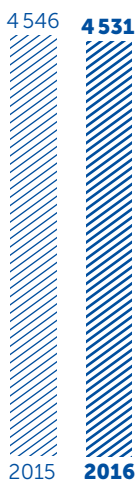
Résultat opérationnel courant 2016 par zone géographique (en M€)



Résultat net ajusté, part du Groupe (en M€)

Résultat net ajusté, part du Groupe

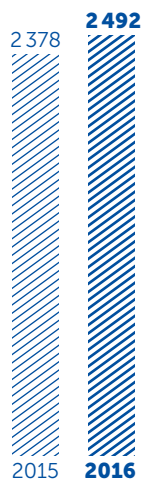
Le résultat net ajusté, part du Groupe, est de 1 031 millions d'euros, en baisse de 7,4 % par rapport à 2015 à changes courants. Le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe est de 786 millions d'euros. Le résultat net des activités non poursuivies, part du Groupe, s'établit à - 40 millions d'euros.



Dettes nettes (en M€)

Dettes nettes

La dette financière nette s'établit à 4 531 millions d'euros à fin 2016. En parallèle, le coût de l'endettement financier net est stable par rapport à 2015. Le ratio d'endettement financier dette nette/EBITDA s'établit à 1,2 x (1,1 x en 2015).



Investissements hors Cargo (en M€)

Investissements

Avec 2,5 milliards d'euros en 2016, le Groupe a poursuivi ses investissements de remise à niveau des actifs, de modernisation et de développement du parc. Le Groupe a fortement renforcé sa présence multilocale et multiformat, ce qui contribue à l'équilibre actuel du portefeuille de pays et d'activités.

Panorama boursier

Au 31 décembre 2016, l'action Carrefour se situait en 28^e position dans l'indice CAC 40 en termes de capitalisation boursière, avec un poids de 1,28%.

756 235 154 actions
au 31 décembre 2016

17,3 Mds€
de capitalisation boursière

Capital et actionnariat

Au 31 décembre 2016, le capital est de 1 890 587 885 euros.

Il est divisé en 756 235 154 actions de 2,50 euros chacune.

Le nombre de droits de vote, au 31 décembre 2016, ressort à 894 219 155.

En soustrayant de ce chiffre les droits de vote qui ne peuvent être exercés, le nombre total de droits de vote ressort à 884 746 116.

À la connaissance de la Société, la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2016 est la suivante :

Actionnaires	Nombre de titres	En %	Nombre de voix	En %
Blue Partners ⁽¹⁾	38 611 574	5,11 %	45 174 022	5,05 %
Cervinia Europe	38 046 501	5,03 %	73 646 322	8,24 %
Groupe Arnault	2 656 752	0,35 %	2 656 752	0,30 %
Bunt ⁽²⁾	25 401 013	3,36 %	25 401 013	2,84 %
Sous-total⁽³⁾	104 715 840	13,85 %	146 878 109	16,43 %
Galfa⁽⁴⁾	87 414 211	11,56 %	142 914 486	15,98 %
Stanhore Trading International	57 973 181	7,67 %	57 973 181	6,48 %
Energy Jet	1 461 957	0,19 %	1 461 957	0,16 %
Sous-total	59 435 138	7,86 %	59 435 138	6,65 %
Salariés	7 376 156	0,98 %	14 715 332	1,65 %
Autodétention	9 473 039	1,25 %		
Public	487 820 770	64,51 %	530 276 090	59,30 %
TOTAL	756 235 154	100,00 %	894 219 155	100,00 %

(1) dont 4 135 736 actions prêtées par Blue Partners avec une faculté de rappel à sa seule initiative en vertu de l'article L.233-9 I, 6° du Code de commerce. (2) dont 24 999 996 actions détenues par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'option d'achat d'actions. (3) Au 31 décembre 2016, les sociétés Blue Partners et Cervinia Europe possédaient 42 162 269 actions octroyant un droit de vote double. (4) dont 10 000 000 actions détenues au titre d'une option d'achat à dénouement physique ou en espèces.

Informations complémentaires : depuis le 23 janvier 2017, Blue Partners ne détient plus aucune action et droit de vote de la Société ; le concert entre, d'une part, Blue Partners et, d'autre part, Groupe Arnault, Bunt et Cervinia Europe a pris fin ; le Groupe Arnault, directement et au travers des sociétés Bunt et Cervinia Europe, détient, à cette date, 66 104 266 actions de la Société et assimilées représentant 101 704 087 droits de vote Carrefour, soit 8,74 % du capital représentant 11,46 % des droits de vote de la Société.

Le 27 mars 2017, la société Galfa a déclaré avoir franchi le seuil de 16 % des droits de vote de la Société et, le 1^{er} avril 2017, le seuil de 17 % des droits de vote de la Société. La société Galfa détient, à cette date, 87 414 211 actions, soit 11,559 % du capital et 17,562 % des droits de vote.

Dividende

Le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires du 15 juin 2017 un dividende de 0,70 euro par action au titre de l'exercice 2016, payable en numéraire ou en actions Carrefour. Ce dividende proposé correspond à un taux de distribution de 51 % du résultat net, part du Groupe, ajusté des éléments exceptionnels, en ligne avec la politique de distribution. La date de détachement du dividende est fixée au 21 juin 2017. La période d'option durant laquelle les actionnaires pourront opter pour un paiement du dividende en numéraire ou en actions débutera le 21 juin et s'achèvera le 4 juillet 2017 inclus. La mise en paiement du dividende en espèces et la livraison des actions nouvelles interviendront le 13 juillet 2017. Les actions nouvelles seront émises à un prix égal à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des 20 séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale, diminué du montant net du dividende et arrondi au centime d'euro supérieur.

L'action Carrefour

L'évolution du cours de l'action Carrefour doit être appréciée sur le long terme, les variations à court terme ne reflétant pas toujours les fondamentaux du Groupe.

	2012	2013	2014	2015	2016
Cours de clôture ⁽¹⁾ (en euros) :					
• plus haut	19,63	29,02	29,20	32,80	26,50
• plus bas	13,07	18,90	22,09	23,65	21,30
• au 31 décembre	19,35	28,81	25,30	26,65	22,89
Nombre d'actions au 31 décembre	709 214 653	723 984 192	734 913 909	738 470 794	756 235 154
Capitalisation boursière au 31 décembre (en Mds€)	13,7	20,9	18,6	19,7	17,3
Moyenne des volumes quotidiens ^{(1) (2)}	3 239 839	2 598 027	2 985 228	3 064 488	3 167 915
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, par action (en euros)	0,17	1,37	1,67	1,35	1,06
Dividende net (en euros)	0,58	0,62	0,68	0,70	0,70⁽³⁾
Rendement	3,00 %	2,15 %	2,69 %	2,63 %	3,06 %

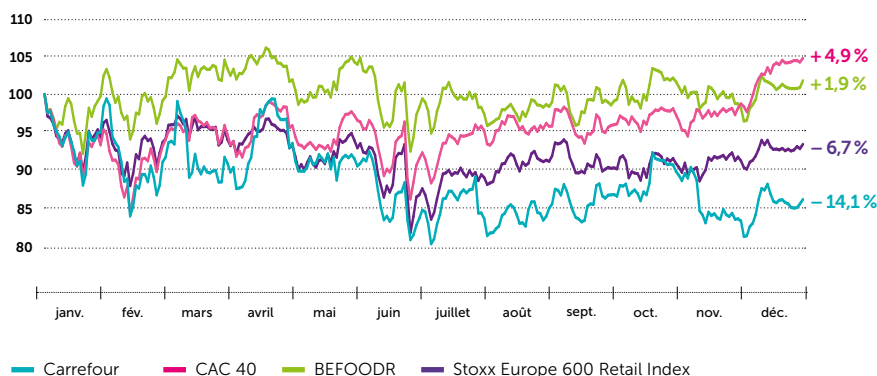
(1) Source : Euronext.

(2) Moyenne des volumes quotidiens sur Euronext.

(3) Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 15 juin 2017.

Performance boursière de l'action Carrefour en 2016 (base 100)

Comparaison avec l'indice CAC 40, l'indice BEFOODR⁽¹⁾ et l'indice Stoxx Europe 600 Retail⁽²⁾.



Source : Bloomberg.

(1) Composition de l'indice Bloomberg Europe Food Retailers (BEFOODR) : Ahold Delhaize, Carrefour, Casino, Colruyt, Dia, Green King PLC, ICA Gruppen, Jeronimo Martins, Kesko OYJ, Metro, Morrison, Sainsbury, Tesco.

(2) Composition de l'indice Stoxx Europe 600 Retail : Ahold Delhaize, B&M European Value Retail, Groupe Booker, Carrefour, Casino, Colruyt, Dixons Retail, Dia, Dufry, Galenica, H&M, ICA Gruppen, Inchcape, Inditex, Jeronimo Martins, Just Eat, Kering, Kesko OYJ, Kingfisher, Marks & Spencer, Metro, Morrison, Next, Ocado, Saga, Sainsbury, Tesco, WH Smith, Zalando.

Fiche signalétique de l'action

Place de cotation principale :
Euronext Paris – compartiment A

Code ISIN : FR0000120172

Valeur nominale : 2,50 euros

Principaux indices : CAC 40, SBF 120, FTSE Eurotop 100, Stoxx Europe 600 Retail Index

Code mnémorique : CA

Code Reuters : CARR.PA

Code Bloomberg : CA : FP

Éligibilité PEA/SRD : oui/oui

Contacts

Carrefour

33, avenue Émile-Zola
TSA 55555
92649 Boulogne-Billancourt Cedex
Tél. : +33 (0)1 41 04 26 00

Relations investisseurs

investisseurs@carrefour.com

Relations actionnaires

contact@actionnaires.carrefour.com

Club des actionnaires

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



Plus d'informations sur
www.carrefour.com

Gouvernance

Le Conseil d'administration est une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et qui agit en toutes circonstances dans l'intérêt social de la Société. Il veille à l'équilibre de sa composition, à l'adaptation aux besoins de la Société par les compétences, l'expérience et la représentativité des Administrateurs et à la pertinence de son fonctionnement pour agir au mieux de cet intérêt et exercer ses missions. Le Conseil d'administration approuve les orientations stratégiques de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre.

Le Conseil d'administration

Georges Plassat

Président-Directeur Général

Nomination le 23 mai 2012
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/12/2017

Georges Ralli*

Vice-Président

Nomination le 18 juin 2012
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/12/2017

Bernard Arnault

Nomination le 28 juillet 2008
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/12/2016

Nicolas Bazire

Nomination le 28 juillet 2008
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/12/2017

Jean-Laurent Bonnafé

Nomination le 28 juillet 2008
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/12/2016

Thierry Breton*

Nomination le 28 juillet 2008
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/12/2018

René Brillet*

Nomination le 20 avril 2005
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/12/2016

Flavia Buarque de Almeida

Cooptation le 12 avril 2017
Ratification soumise à l'Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/12/2016

Abílio Diniz

Nomination le 17 mai 2016
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/12/2018

Charles Edelstenne*

Nomination le 28 juillet 2008
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/12/2018

Philippe Houzé

Nomination le 11 juin 2015
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/12/2017

Diane Labruyère-Cuilleret*

Nomination le 18 juin 2012
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/12/2017

Mathilde Lemoine*

Nomination le 20 mai 2011
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/12/2017

Patricia Lemoine

Nomination le 11 juin 2015
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/12/2017

Bertrand de Montesquiou*

Nomination le 18 juin 2012
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/12/2017

Amaury de Seze*

Administrateur référent
Nomination le 20 avril 2005
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/12/2016

Anne-Claire Taittinger*

Nomination le 20 avril 2005
Échéance du mandat : Assemblée appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31/12/2018

* Administrateur indépendant.
Gouvernance au 12 avril 2017.



Retrouvez toute l'information
sur la gouvernance
sur www.carrefour.com

Les comités spécialisés

Afin de prendre en compte la nature et les spécificités des activités de la Société, les Comités du Conseil d'administration sont les suivants :

Comité des Comptes

Président

Georges Ralli*

Membres

Nicolas Bazire,
René Brillet*,
Philippe Houzé,
Mathilde Lemoine*

Comité des Rémunérations

Président

Thierry Breton*

Membres

René Brillet*,
Charles Edelstenne*

Comité des Nominations

Président

Bertrand de Montesquiou*

Membres

Nicolas Bazire,
Philippe Houzé,
Diane Labruyère-Cuilleret*,
Anne-Claire Taittinger*

Comité RSE

Président

Amaury de Seze*

Membres

Diane Labruyère-Cuilleret*,
Patricia Lemoine

Comité Stratégique

Président

Georges Plassat

Membres

Nicolas Bazire,
Abilio Diniz,
Philippe Houzé,
Georges Ralli*

L'équipe de Direction

Georges Plassat

Président-Directeur Général

Jérôme Bédier

Directeur Général Délégué,
Secrétaire Général

Marie-Noëlle Brouaux

Directrice Exécutive Communication

Anne Carron

Directrice des Ressources Humaines

Pierre-Jean Sivignon

Directeur Général Délégué,
Directeur Exécutif Finances et Gestion

Jacques Ehrmann

Directeur Exécutif Patrimoine,
Développement et Nouvelles Activités

Les Directions Pays et Zones

Noël Prioux

Directeur Exécutif France

Éric Uzan

Directeur Exécutif Italie

Gérard Lavinay

Directeur Exécutif Europe du Nord

Thierry Garnier

Directeur Exécutif Chine-Taiwan

Guillaume de Colonges

Directeur Exécutif Pologne

Rami Baitieh

Directeur Exécutif Taiwan

Jean-Baptiste Dernoncourt

Directeur Exécutif Roumanie

Charles Desmartis

Directeur Exécutif Brésil

François Melchior de Polignac

Directeur Exécutif Belgique

Daniel Fernandez

Directeur Exécutif Argentine

Pascal Clouzard

Directeur Exécutif Espagne

Stéphane Thouin

Directeur Exécutif Partenariat International

CONTACTS

Carrefour

Société anonyme au capital de
1 890 587 885 euros
652 014 051 RCS Nanterre

Direction Générale

33, avenue Émile-Zola
TSA 55555
92649 Boulogne-Billancourt Cedex
Tél. : +33 (0)1 41 04 26 00

Relations investisseurs

investisseurs@carrefour.com

Relations actionnaires

contact@actionnaires.carrefour.com

Club des actionnaires

Autorisation 93261
92535 Levallois-Perret Cedex
Tél. : 0 805 902 902
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

France

93, avenue de Paris – BP 83
91300 Massy
Tél. : +33 (0)1 64 50 50 00

Europe

Belgique

20, avenue des Olympiades
1140 Bruxelles
Tél. : +32 2 729 21 11

Espagne

Calle Campezo, 16
Polígono de las Mercedes
28022 Madrid
Tél. : +34 91 301 89 00

Italie

Via Caldera, 21
20153 Milano
Tél. : +39 02 48 251

Pologne

Ul. Targowa 72
03-734 Warszawa
Tél. : +48 22 517 21 10

Roumanie

Strada Gara Herastrau, Nr. 4C
020334 București, sector 2
Tél. : +40 21 206 74 00

Amérique latine

Argentine

Cuyo 3367 – 1640 Martínez
Provincia de Buenos Aires
Tél. : +54 11 40 03 70 00

Brésil

Rua George Eastman, n° 213
CEP 05690-000 São Paulo
Tél. : +55 11 37 79 60 00

Asie

Chine

18F, Central Tower A
No. 555 Langao Road, Putuo District
200333 Shanghai
Tél. : +86 21 3878 4500

Taiwan

5F, No. 136. Daye Rd.,
Beitou Dist, Taipei City
Tél. : +886 2 2898 1999

SUIVEZ L'ACTUALITÉ DE CARREFOUR ET DÉCOUVREZ LES AUTRES SUPPORTS D'INFORMATION DU GROUPE



www.carrefour.com



Document de référence
Rapport financier annuel
2016



Rapport d'activité 2016
de la Fondation Carrefour



Guide de l'actionnaire
2017

Réalisation : Direction de la communication du Groupe Carrefour – Juin 2017 – 33, avenue Émile-Zola – 92649 Boulogne-Billancourt Cedex – France

Création et production : havas paris

Crédits photographiques : Getty Images, Carrefour, droits réservés. **Illustrations :** Tabas. **Papier :** le Groupe Carrefour s'est engagé à gérer de façon responsable ses achats de papier. Le papier utilisé dans ce document est certifié FSC® (Forest Stewardship Council). Cette certification atteste le respect d'une série de principes et de critères de gestion forestière mondialement reconnue. L'objectif du FSC® est de promouvoir une gestion des forêts environnementalement responsable, socialement bénéfique et économiquement viable. **Impression :** l'impression du document a été réalisée par Frazier, certifié pour sa chaîne de contrôle FSC® et ISO 14001 système de management environnemental (SME). Frazier a obtenu la marque Imprim'Vert, répondant à des critères de gestion des déchets dangereux, de sécurisation du stockage des matières dangereuses et d'exclusion des produits toxiques.



