



Gouvernance et méthode de la RSE et de la transition alimentaire

TRANSITION ALIMENTAIRE POUR TOUS ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE CHEZ CARREFOUR	2
GOVERNANCE DE LA TRANSITION ALIMENTAIRE ET DE LA RSE	3
1. Organes de gouvernance de la RSE et de la transition alimentaire	3
2. Rôle et outils de la direction RSE	4
3. Organisation dans les pays, les métiers et les magasins	4
MÉTHODE RSE DE CARREFOUR	5
1. Analyser les risques	5
2. Analyser la matérialité	10
3. Dialoguer avec les parties prenantes	12
4. Innover à travers des projets disruptifs à fort pouvoir de transformation	13
DÉFINIR LES POLITIQUES, LES PLANS D'ACTION ET LES OBJECTIFS	15
1. Synthèse des politiques du Groupe	15
2. Les Objectifs du développement durable de l'ONU	16
ÉVALUER LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	17
1. L'indice RSE et de transition alimentaire de Carrefour	17
2. Reporting extra-financier annuel	19
3. Notations de la performance extra financière	19
POUR EN SAVOIR PLUS	19

Transition alimentaire pour tous et responsabilité sociétale chez Carrefour

Carrefour s'est doté en janvier 2018 d'un plan de transformation en cinq ans « Carrefour 2022 » avec, pour ambition du Groupe, de devenir leader de la transition alimentaire pour tous. Ce plan a été déployé dans tous ses pays d'implantation autour de quatre piliers : déployer une organisation simplifiée et ouverte ; gagner en productivité et en compétitivité ; créer un univers omnicanal de référence ; refondre l'offre du Groupe au service de la qualité alimentaire. Cette transformation permet à Carrefour de répondre de manière adaptée aux besoins de ses clients et de les accompagner dans la transition alimentaire, tout en soutenant la transition agricole des producteurs et en veillant à préserver les ressources de la planète.

Le Groupe entend ainsi jouer un rôle majeur dans la refonte du modèle de la grande distribution. Carrefour a été l'une des premières sociétés du CAC 40, à inscrire dans le préambule de ses statuts, comme prévu dans la loi PACTE, sa raison d'être, votée par son Assemblée Générale du 14 juin 2019 :

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

La raison d'être du Groupe repose sur deux impératifs étroitement liés. Réinventer sa mission d'une part, en refondant son offre au service de la qualité alimentaire. Réinventer son modèle, d'autre part, en prenant en compte les attentes nouvelles de ses clients. À cette double exigence s'ajoute la nécessité de gagner en productivité et en compétitivité, afin de donner les moyens au Groupe Carrefour de se transformer et de faire face à un environnement concurrentiel de plus en plus caractérisé par la multiplication de nouveaux entrants agiles (plateformes de commerce en ligne, chaînes de distribution spécialisées dans les offres alimentaires qualitatives, etc.) qui mettent certains acteurs traditionnels en difficulté.

Dans ce contexte, la transition alimentaire pour tous est au cœur de la responsabilité sociétale de Carrefour.

Gouvernance de la transition alimentaire et de la RSE

1. ORGANES DE GOUVERNANCE DE LA RSE ET DE LA TRANSITION ALIMENTAIRE

La gouvernance de la transition alimentaire et de la RSE est assurée conjointement par le Comité exécutif Groupe, le Conseil d'administration et le Comité RSE. Le Secrétariat général, la Direction stratégie et transformation et les directions des pays coordonnent le déploiement de la transition alimentaire et de la RSE de façon cohérente dans tout le Groupe :

- **le Comité exécutif Groupe** définit la stratégie, les politiques, les objectifs et évalue les performances RSE. Les Comités exécutifs de chaque pays déclinent cette stratégie localement ;
- **le Conseil d'administration du Groupe Carrefour** valide la stratégie établie par le Comité exécutif Groupe et en évalue la mise en œuvre. Réuni au sein d'un Comité RSE dédié, il s'est notamment prononcé en 2019 sur les projets de financement du monde agricole, sur la réduction des emballages et l'éco-conception – plan emballage du Groupe, projet de consigne en e-commerce Loop by Carrefour, plateforme d'innovation (RE)SET –, sur le gaspillage alimentaire (partenariat avec Too Good To Go) sur la transparence (blockchain) et sur le déploiement du Nutri-Score ;
- **le Secrétaire général** est garant de la mise en œuvre de la transition alimentaire au niveau du Groupe. Il est en charge du Comité d'orientation de la transition alimentaire et coordonne également le déploiement de la transition alimentaire de façon cohérente dans l'ensemble des pays ;
- **la Direction stratégie et transformation du groupe Carrefour** est en charge de la définition et du déploiement des objectifs du plan stratégique « Carrefour 2022 ». Celui-ci comprend notamment les objectifs sur la transition alimentaire pour tous.

Organes de gouvernance	Comité Exécutif	■ Définit la stratégie, les politiques, les objectifs et évalue les performances. ■ Les COMEX des pays déclinent la stratégie de transition alimentaire pour tous.
	Le Conseil d'administration et le Comité RSE	■ Valide la stratégie établie par le Comité Exécutif et en évalue la mise en œuvre. ■ Un comité RSE se réunit deux fois par an et rend compte au conseil.
Directions Groupe	Secrétariat général	■ Il coordonne le déploiement de la transition alimentaire dans l'ensemble du Groupe. ■ La Direction RSE, la Direction du marché Bio et la Direction de l'audit et des risques, entre autre, lui sont rattachées. ■ Le Secrétaire Général consulte le Comité d'orientation de la transition alimentaire.
	La Direction stratégie	■ Elle est en charge de la définition et du déploiement des objectifs du plan stratégique « Carrefour 2022 ». ■ Elle coordonne le déploiement des objectifs stratégiques de la transition alimentaire pour tous (développement du Bio, de la marque propre, de l'offre locale, etc.).
	Les Directions des pays	■ Dans tous les pays, le Directeur Exécutif est en charge de la mise en œuvre des engagements de la transition alimentaire pour tous. ■ Des correspondants responsables de la stratégie de transition alimentaire et des équipes en charge de la responsabilité sociétale déclinent les objectifs de chaque pays en cohérence avec le Groupe et rendent compte des performances.
Directions opérationnelles		■ Les Directions des formats (physiques et e-commerce) et les Directions métier (qualité, marchandises, etc.) mettent en œuvre la transition alimentaire pour tous et les plans d'actions RSE.

2. RÔLE ET OUTILS DE LA DIRECTION RSE

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

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

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

D'autres Directions sont également en charge de la mise en œuvre de la transition alimentaire au sein du Groupe, telles que la Direction marché Bio, constituée en 2018 et directement rattachée au Secrétaire général. La Direction marché Bio est constituée d'une équipe transversale de 8 personnes au sein du Groupe et dispose d'un relais au sein de chaque pays. Cette cellule a pour objectif d'accompagner le déploiement de la stratégie bio de manière harmonisée dans toutes les géographies et dans tous les formats : magasins franchisés et intégrés, généralistes et spécialisés, e-commerce, pour les marques de distributeur et les marques nationales.

3. ORGANISATION DANS LES PAYS, LES MÉTIERS ET LES MAGASINS

La mise en œuvre des politiques s'appuie sur les directions des différents pays. Chaque pays dispose de correspondants en charge de coordonner la mise en œuvre des projets RSE, et de correspondants stratégiques en charge de la transition alimentaire pour tous. Au sein du Groupe, les métiers sont regroupés en pôles d'expertises internationaux (marchandises, supply chain, qualité et RSE, technique, finance, etc.), qui constituent des vecteurs privilégiés d'échanges d'informations entre les pays et les différents métiers. La RSE et la stratégie s'appuient sur l'ensemble de ces canaux pour travailler avec les équipes du Groupe.

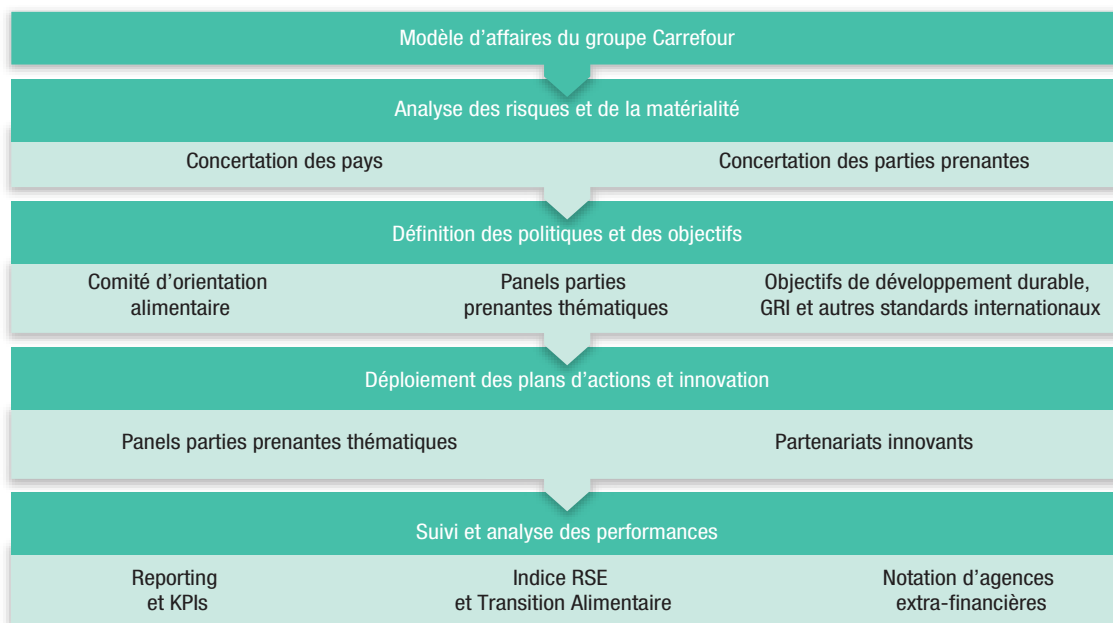
Enfin, la démarche RSE est également déployée à l'échelle de chaque magasin qui s'approprie et met en œuvre les actions et les engagements. Les magasins demeurent l'un des principaux lieux d'expression de la RSE et de la transition alimentaire.

Méthode RSE de carrefour

À travers l'analyse des risques extra-financiers, de matérialité, le dialogue avec les parties prenantes, la confrontation aux référentiels de place (GRI, ODDs), le renforcement de la gouvernance ou encore l'accompagnement des métiers et de l'innovation, la RSE accompagne la transition alimentaire. La méthode RSE de Carrefour est composée de cinq principes d'action :

- 1 Analyser les risques et la matérialité.
- 2 Dialoguer avec les parties prenantes.
- 3 Définir les politiques et accompagner les métiers dans leur déploiement à travers les plans d'action et les objectifs.
- 4 Innover à travers des projets disruptifs pour tester des solutions à fort pouvoir de transformation.
- 5 Évaluer la performance extra-financière.

DESCRIPTION DE LA MÉTHODE RSE DU GROUPE CARREFOUR, DES OUTILS ET DES ORGANES DE CONCERTATION DES PARTIES PRENANTES UTILISÉS EN INTERNE ET EN EXTERNE

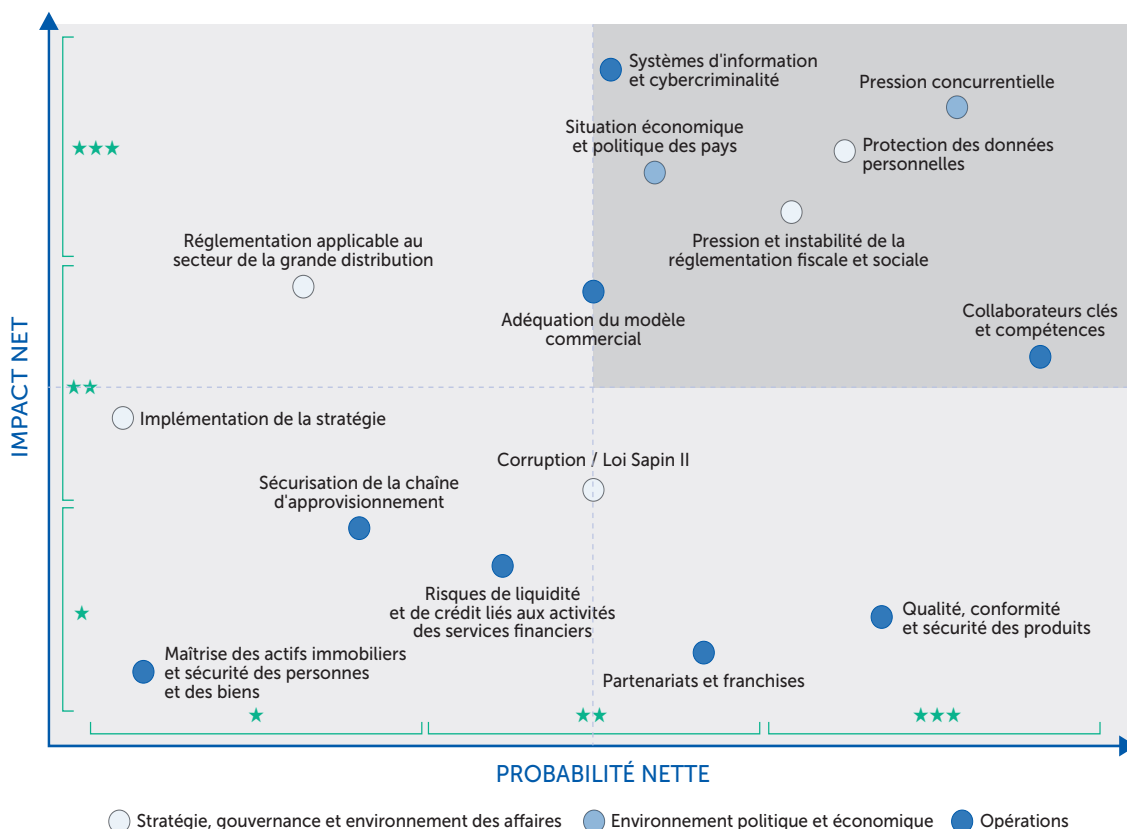


1. ANALYSER LES RISQUES

Carrefour a réalisé une analyse de risques financiers et extra-financiers à partir de son modèle d'affaires synthétiquement modélisé au chapitre 1.1.6 du document d'enregistrement universel 2019. Cette analyse prend en compte l'environnement des affaires, la stratégie et gouvernance, les opérations liées à ses activités et les aspects financiers du modèle d'affaires. Les principaux facteurs de risque, notamment ceux concernant la Responsabilité sociétale de Carrefour, ont été identifiés et sont présentés au chapitre 4.1.1 du document d'enregistrement universel 2019. Cette cartographie des risques Groupe a servi de référence pour l'identification des principaux risques extra-financiers, pour les besoins spécifiques de l'établissement de la Déclaration de performance extra-financière (DPFE) présentée au dans le chapitre 2 du document d'enregistrement universel 2019.

1.1 Cartographie des risques Groupe

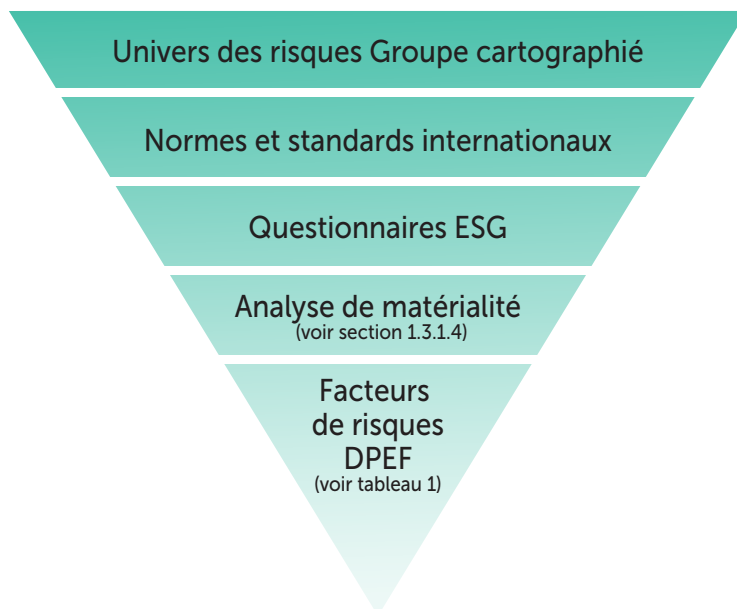
La Direction des risques Groupe a procédé, en collaboration avec les directions Pays, à l'identification et à l'évaluation de 54 facteurs de risque (intégrant les principaux enjeux RSE) liés aux activités du Groupe. Cette analyse est mise à jour tous les ans et présentée en Comité d'audit, en Comité exécutif Groupe et en Conseil d'administration (voir section 4.1.1 du Document d'Enregistrement Universel 2019). Il en ressort 15 principaux risques susceptibles, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, d'affecter l'activité, la situation financière, la réputation, les résultats ou les perspectives du Groupe. Conformément aux dispositions de l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil.



1.2 Identification des risques dans le cadre de la Déclaration de performance extra-financière

La cartographie des risques Groupe a servi de référence pour l'identification des principaux risques extra-financiers pour les besoins spécifiques de l'établissement de la DPEF. Une analyse complémentaire des normes et standards internationaux (GRI G4, ISO 26000) et des attentes exprimées dans les questionnaires d'évaluation des performances environnementales, sociales et de gouvernance par les agences de notation extra-financières a été menée (Dow Jones Sustainability Index, Vigeo Eiris, Carbon Disclosure Project, Sustainalytics, etc.). Cette analyse a permis de sélectionner les facteurs de risques sociétaux principaux au sein de l'univers des risques du Groupe, de compléter cet univers et de préciser certains risques.

MÉTHODE D'IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX RISQUES SOCIÉTAUX TRAITÉS DANS LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF)



Les facteurs de risques entrant dans le périmètre de la DPEF ont ainsi été identifiés. Leur déclinaison au sein du Groupe et leur définition sont détaillées dans le tableau ci-après. L'analyse de matérialité menée auprès de parties prenantes internes et externes a permis de confirmer ceux-ci.

Ainsi, 13 facteurs de risque sont traités spécifiquement dans le périmètre de la Déclaration de performance extra- financière. Les treize facteurs de risque identifiés ainsi que les sous-facteurs de risque Groupe et leur définition sont détaillés dans le tableau ci-après. Les politiques, plans d'action et performances du Groupe sont présentés dans le Chapitre 2 du Document d'Enregistrement Universel 2019 au sein de la section 2.2 « Les politiques mises en place pour atténuer les risques issus de notre activité. »

Facteur de risques DPEF	Sous-facteur de risques Groupe	Description du risque
Approvisionnement responsable des matières premières	Utilisation de matières premières dont la chaîne de valeur est mise en cause pour son impact environnemental, social et/ou éthique (RSE)	Carrefour pourrait être mis en cause pour l'utilisation de matières premières dont la chaîne de valeur est susceptible d'être mise en cause en raison de son impact en matière de déforestation, d'épuisement de ressources limitées ou de violation des droits de l'Homme (travail non ou mal rémunéré, travail d'enfant...).
Attraction et rétention des talents	Incapacité ou difficultés à attirer et retenir des collaborateurs clés	Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés à attirer et à recruter des talents aux compétences rares à certains postes clés. Ce risque est notamment susceptible de se matérialiser en raison de rareté des talents dans certains domaines, tels que le digital.
Développement et valorisation des compétences	Défaut d'évaluation, de développement ou de valorisation des compétences	Une mauvaise mise en œuvre des politiques d'évaluation, de développement ou de valorisation des compétences par les managers et les ressources humaines est susceptible de conduire à une démotivation des collaborateurs ou à une baisse de la productivité.
Dialogue social	Émeutes, manifestations populaires, grèves, mouvements sociaux et crise agricole	Différents types de mouvements sociaux sont susceptibles d'impacter les opérations du Groupe. Le manque de dialogue social pourrait conduire à une démotivation des collaborateurs. Des crises agricoles peuvent mettre en cause la pérennité des approvisionnements du Groupe. Ces mouvements sont susceptibles d'entraîner une perte de productivité et/ou de revenus.
Gestion des ressources et économie circulaire ⁽¹⁾	Utilisation non optimisée des ressources et non prise en compte d'une économie circulaire	Carrefour est susceptible d'être mis en cause par l'opinion publique notamment en cas de gaspillage alimentaire ou d'une mauvaise gestion des déchets. Ce risque pourrait se matérialiser en cas d'inadéquation, réelle ou perçue, entre les actions menées par Carrefour et les attentes en matière sociétale de nos clients et parties prenantes.
Lutte contre la corruption	Non-respect des lois anti-corruption (loi Sapin 2)	La loi « Sapin 2 » sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique impose aux entreprises françaises telles que Carrefour, ainsi qu'à toutes ses filiales, de mettre en place un programme de conformité afin de prévenir et détecter tout fait de corruption ou de trafic d'influence, en France ou à l'étranger. Carrefour pourrait ne pas être en conformité avec l'ensemble des piliers et dispositions relatifs à cette loi.

(1) Ce risque a été ajouté suite à l'analyse des normes et standards internationaux, des attentes explicitées dans les différents questionnaires d'agences de notation auxquelles le Groupe répond annuellement. L'analyse de matérialité réalisée auprès des parties prenantes externes a confirmé son importance.

Facteur de risques DPEF	Sous-facteur de risques Groupe	Description du risque
Lutte contre le changement climatique	Défaut de maîtrise des consommations d'énergie et de fluides réfrigérants	Carrefour pourrait connaître un défaut de maîtrise de ses consommations d'énergie et de fluides réfrigérants, en particulier avec l'entrée en vigueur des réglementations européennes F-gas et F-gas II qui vont progressivement interdire l'utilisation des fluides frigorigènes les plus polluants (ex. : gaz Fréon) à l'horizon 2030.
	Catastrophe naturelle et changement climatique	Les catastrophes naturelles (ex. : inondations, chutes de neige, canicules) sont susceptibles d'entraîner des interruptions de l'activité (fermetures de sites, pannes, sinistres) et de mettre en danger les clients de Carrefour, ses collaborateurs ou ses fournisseurs.
Pollutions et impacts de nos opérations sur la biodiversité⁽²⁾	Pollution et impact négatif sur la biodiversité liée aux activités (dont produits pétroliers, construction, etc.)	Les activités de Carrefour pourraient avoir un impact négatif sur la biodiversité, notamment en cas de pollution liée à ses activités. La destruction d'écosystèmes pourrait notamment être causée par des constructions, des pollutions causées par l'activité de vente de carburant ou par un mauvais traitement des déchets.
Promotion de la diversité, lutte contre les discriminations et le harcèlement	Non-respect des principes de diversité et d'égalité et manquements dans la lutte contre les discriminations et les harcèlements	Carrefour pourrait connaître des difficultés dans la mise en œuvre de ses politiques de non-discrimination notamment en matière de mixité, d'équilibre des rémunérations femmes/hommes, ou d'emploi de personnes en situation de handicap.
Qualité, conformité et sécurité des produits	Carence significative de contrôle et de traçabilité des produits	Des carences significatives dans le contrôle et la traçabilité des produits pourraient avoir des impacts sanitaires graves sur nos clients et ne pas répondre aux attentes des consommateurs sur l'origine des produits. Ces carences sont susceptibles d'avoir un impact sur le développement et les résultats de Carrefour.
	Défaut dans la rédaction ou le respect des cahiers des charges de nos produits MDC	Des défauts dans la rédaction, ou dans le respect, par les fournisseurs de Carrefour, du cahier des charges MDC pourraient avoir des impacts environnementaux et sociaux. Ils pourraient également ne pas correspondre aux attentes des clients du Groupe. Ces défauts sont susceptibles d'avoir un impact sur le développement et les résultats de Carrefour.

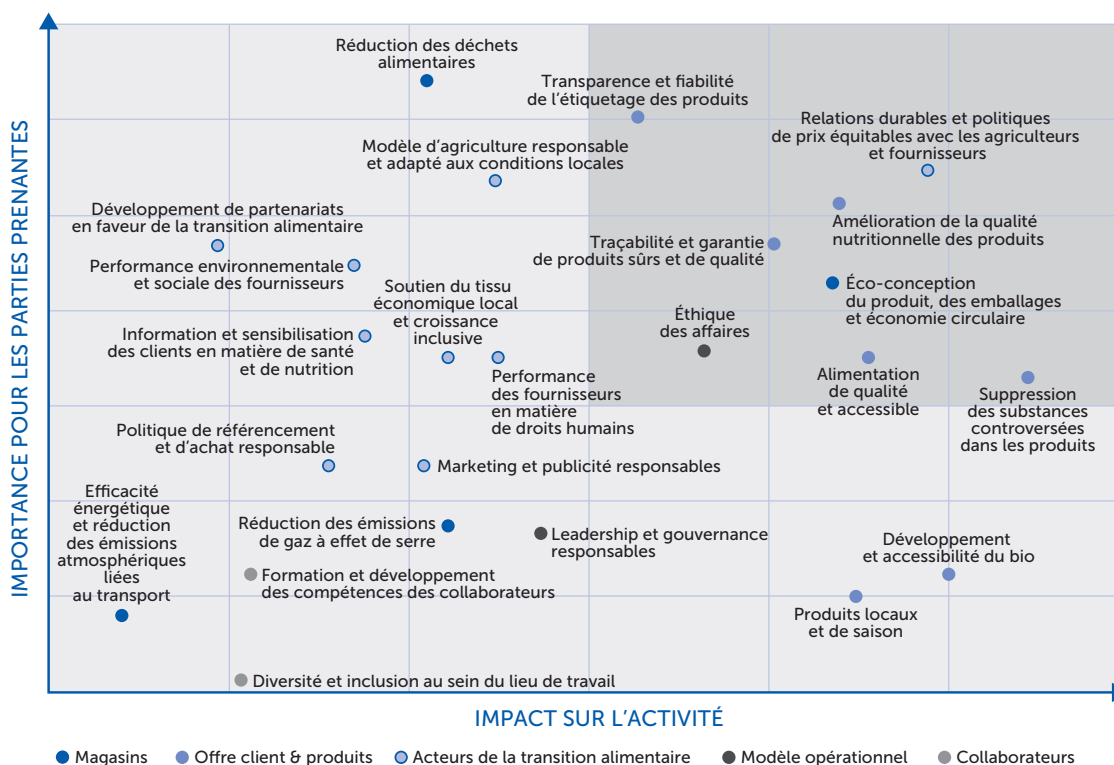
(2) Ce risque a été précisé suite à l'analyse des normes et standards internationaux, des attentes explicitées dans les différents questionnaires d'agences de notation auxquelles le Groupe répond annuellement.

Facteur de risques DPEF	Sous-facteur de risques Groupe	Description du risque
Respect des droits de l'homme et rémunération juste sur la chaîne de valeur	Mise en cause de Carrefour et de ses fournisseurs pour non-respect du droit du travail, des droits de l'homme et/ou d'une rémunération juste	Carrefour vise à respecter les droits de l'Homme, et cela tout au long de sa chaîne de valeur. Toutefois, des cas de travail forcé, d'exploitation des enfants ou de non-respect du salaire minimum de la part d'un fournisseur viendraient impacter fortement la réputation du Groupe.
Santé au travail	Accidents du travail, risques psychosociaux ou maladies professionnelles	En tant que premier employeur privé en France et dans le top 50 dans le monde, Carrefour se doit de mettre en place des mesures visant à prévenir ses collaborateurs contre des accidents du travail, des risques psychosociaux et des maladies professionnelles.
Utilisation des données personnelles	Non-respect des lois sur la protection des données personnelles (RGPD, LGPD, etc.)	Carrefour gère des flux importants d'informations personnelles sur ses clients, collaborateurs et fournisseurs. Les règlements sur la protection des données personnelles et de la vie privée (par exemple, le règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD) en application depuis le 25 mai 2018 dans l'Union européenne qui s'ajoute aux législations nationales existantes, et la « Loi générale sur la protection des données » (LGPD) prévue au Brésil à partir d'août 2020) instaurent un nouveau cadre juridique avec un renforcement des droits des citoyens sur la protection de leurs données personnelles et de nouvelles obligations pour les entreprises. Carrefour doit s'assurer de sa bonne conformité à l'ensemble des prérequis imposés par ces règlements.

2. ANALYSER LA MATÉRIALITÉ

2.1 Présentation de la matrice de matérialité 2019 et principaux enseignements

Carrefour accorde une attention particulière au dialogue avec ses parties prenantes, au cœur de la réflexion du Groupe sur son activité et sa stratégie. En 2019, le Groupe a ainsi conduit une nouvelle consultation de ses parties prenantes afin de mettre à jour son analyse de matérialité, publiée pour la première fois en 2014 et mise à jour en 2016. Présentée sous la forme d'une matrice, cette analyse permet à Carrefour de cartographier et hiérarchiser les enjeux liés à sa raison d'être en fonction de leur importance pour les parties prenantes externes, d'une part ; et de leur importance pour la stratégie de transition alimentaire pour tous et la performance de Carrefour, d'autre part.



La matrice de matérialité 2019 de Carrefour comprend 24 enjeux, répartis selon 5 catégories – offre client et produits, magasins, collaborateurs, acteurs de la transition alimentaire, modèle opérationnel.

Les résultats de la matrice de matérialité confirment la cohérence entre les attentes des parties prenantes externes et les priorités identifiées par Carrefour dans le cadre de son plan de transformation « Carrefour 2022 » et de sa démarche de responsabilité sociétale. Enrichi par une série d'entretiens qualitatifs menés auprès des parties prenantes externes, cet exercice de matérialité a permis à Carrefour de mieux comprendre les aspirations de ses parties prenantes au regard de sa raison d'être, d'identifier des enjeux émergents et d'approfondir certains signaux faibles. Il ressort de ces entretiens qualitatifs, quatre enseignements clés :

- l'offre de produits, premier levier de mise en œuvre de la transition alimentaire :
 - l'évolution de l'offre de Carrefour vers des produits plus sains, adaptés aux enjeux économiques (prix, équitables), aux nouveaux enjeux environnementaux et produits de manière responsable est déjà perçue par ses parties prenantes, mais ces dernières attendent qu'elle se poursuive, voire se renforce ou se généralise ;
- un rôle de leader à déployer dans toutes ses dimensions :
 - Carrefour est déjà reconnu par les parties prenantes comme l'un des leaders du secteur, de par son poids économique, sa taille et sa position dans la chaîne de valeur et de production,
 - ses parties prenantes ont également souligné la capacité du Groupe à influencer ses partenaires économiques (donneur d'ordre pour la production de ses propres produits, négociation en tant que distributeur), à embarquer et fédérer l'ensemble des acteurs dans la transformation du secteur, à rechercher et proposer des solutions à grande échelle ;
- devenir un « coach » alimentaire : une évolution attendue, empreinte de responsabilités :
 - les parties prenantes considèrent que Carrefour a un rôle de coach à jouer pour contribuer à la transition alimentaire pour tous, en guidant et permettant des choix de consommation éclairés et raisonnés,
 - l'exemplarité devient ainsi un signal de crédibilité et de confiance. Carrefour se doit donc d'être exemplaire, tant par la maîtrise de l'impact de ses propres opérations qu'en embarquant en interne ses collaborateurs, qu'à travers ses propres produits (marque propre). L'affirmation de positions fortes sur des enjeux émergents constitue un autre levier d'engagement, selon les parties prenantes interrogées ;
- le facteur humain, un maillon essentiel de la transition alimentaire :

- pour les parties prenantes, la présence humaine dans les magasins et la place des collaborateurs constituent des enjeux clés, pour faire des magasins des « lieux de vie », via notamment la mise en place d'animations, la présence de nutritionnistes, la rencontre avec des producteurs et agriculteurs, etc.,
- le digital a parfois été perçu comme un possible levier d'amélioration et de renforcement de la relation et du service client, au service de la dimension humaine.

2.2 Méthodologie de réalisation de la matrice de matérialité

L'analyse de matérialité de Carrefour a été conduite en 3 étapes, en prenant en compte les référentiels et lignes directrices existants en matière de dialogue avec les parties prenantes (norme AA 1000, lignes directrices du GRI G4, norme ISO 26000, cadre de référence de l'IIRC, objectifs de développement durable de l'ONU).

a) Identification des enjeux

La première étape a consisté en l'élaboration d'une liste exhaustive de 82 enjeux en lien avec les activités de Carrefour et les intérêts de ses parties prenantes, sur la base d'une revue de la documentation existante (analyse presse, sondages internes et consommateurs, reporting Carrefour, revue des pairs, etc.). Une première analyse interne, avec l'aide d'un cabinet expert indépendant, a permis de rationaliser cette liste.

b) Consultation des parties prenantes

Le Groupe a ensuite mené des entretiens individuels auprès de 30 parties prenantes externes ciblées, permettant de recueillir leurs attentes concernant les grands enjeux liés à la transition alimentaire pour tous ainsi que leur perception des actions menées par Carrefour. La consultation a été complétée par un questionnaire en ligne auprès de 35 parties prenantes externes et de représentants de directions Du Groupe Carrefour. Il a ainsi été proposé aux parties prenantes externes d'évaluer l'importance de chacun des enjeux pour elles-mêmes (axe des ordonnées) et, en interne, l'impact [NV4] de ces enjeux sur les activités et la performance du Groupe (axe des abscisses, intitulé « Importance pour la stratégie et la performance de Carrefour »). La contribution des différents enjeux à la transition alimentaire a également été évaluée.

c) Consolidation de la matrice

30
entretiens qualitatifs

50
parties prenantes
internes et externes
sollicitées

Plus de
350
heures consacrées
à la consultation et à l'analyse
des résultats

Les résultats ont été consolidés sous la forme d'une matrice, dont l'analyse a été enrichie par les enseignements des entretiens qualitatifs. Enfin, les résultats de l'analyse ont été partagés et discutés en interne par plusieurs directions du Groupe.

3. DIALOGUER AVEC LES PARTIES PRENANTES

Le dialogue avec les parties prenantes au travers du comité d'orientation alimentaire, de panels et de concertation alimente également la stratégie de Carrefour.

Comité d'orientation alimentaire : Carrefour a créé en 2018 un Comité d'orientation alimentaire rassemblant sept personnalités externes engagées, évoluant dans des univers différents et concernées par les enjeux de l'alimentation : Lucie Basch, fondatrice de la start-up Too Good To Go, Myriam Bouré, cofondatrice de Open Food, Emmanuel Faber, président directeur général de Danone, Jean Imbert, chef engagé, François Mandin, agriculteur en Vendée, Caroline Robert, cheffe de service à Gustave Roussy, cancérologue, Maxime de Rostolan, fondateur de Fermes d'Avenir et de Blue Bees.

Les membres du comité ont accepté d'accompagner Carrefour dans la transformation de son modèle. Ils participent à des projets concrets liés à la transition alimentaire, partagent des bonnes pratiques, sont force de proposition et mènent des réflexions prospectives sur les évolutions de la consommation alimentaire. Le comité se réunira deux fois par an. En 2018, la première session a porté sur quatre thèmes de la transition alimentaire : le gaspillage alimentaire, les coûts complets de l'alimentation, l'agriculture de conservation des sols et les nouveaux modèles de commerce et de magasins. Chacun de ces thèmes est suivi par des groupes de travail impliquant les équipes de Carrefour et les membres du comité.

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

Plusieurs fois par an, Carrefour organise des sessions de travail pour aboutir à des recommandations opérationnelles sur un thème précis de la RSE. Une quarantaine de personnes, issues du Groupe, d'ONG, d'administrations, ainsi que des clients, investisseurs et fournisseurs sont alors réunis pour apporter leurs expertises ou leurs points de vue sur le sujet. En 2018, cinq concertations ont été organisées sur la production d'œufs issus d'élevage hors cage, la transition alimentaire et le climat, l'agriculture urbaine, la protection des forêts et l'agro-écologie dans les grandes cultures. De plus, Carrefour mène des programmes d'actions de long terme avec des associations, notamment avec le WWF® depuis 1998.

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

Carrefour organise également des événements d'information spécifiques à destination des investisseurs et participe à des conférences d'investissement socialement responsable (ISR), afin de répondre aux marchés financiers sur les sujets RSE.

Dialogue social : cette démarche s'accomplit également à travers un dialogue social fort. Carrefour promeut la liberté syndicale et le droit à la négociation collective dans ses pays d'implantation. Carrefour est ainsi le premier distributeur à avoir signé un accord avec l'Union Network International, fondement du dialogue social au sein du Groupe, renouvelé en 2018 (détail en section 2.5.3). Au sein du Comité d'information et de concertation européen, le groupe de travail RSE se réunit 3 fois par an afin d'associer les représentants du personnel à l'élaboration des plans d'action et pour les consulter sur les innovations.

4. INNOVER À TRAVERS DES PROJETS DISRUPTIFS À FORT POUVOIR DE TRANSFORMATION

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

1. Construction de constats objectifs sur la base de :

- les enjeux sociétaux prioritaires,
- le dialogue entre parties prenantes externes,
- l'analyse des tendances de marché,
- la concertation des responsables transition alimentaires et des collaborateurs clés ;

2. Identification des solutions prioritaires à travers :

- un listing de plans d'actions prioritaires intégrant une vision, des objectifs et des solutions,
- une priorisation basée sur une consultation interne et l'écoute de nos clients,
- une étude de faisabilité ;

3. Construction d'une feuille de route :

→ fixation des échéances et des KPI pour mettre en œuvre les solutions prioritaires.

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

ÉTUDES DE CAS :

Économie circulaire : lancement du projet « Loop by Carrefour » en collaboration avec les fournisseurs de marques Carrefour et de marques nationales. Avec TerraCycle, Carrefour a lancé Loop, service de livraison à domicile avec système de consignes et de contenants durables, qui propose plus de 100 références de produits à fin 2019 et permet de réduire les emballages à usage unique.

Bien-être animal : commercialisation des œufs Poulehouse. Depuis septembre 2019, Carrefour France commercialise par exemple les œufs de Poulehouse, société pionnière proposant un mode de production sans abattage des poules pondeuses, pour tester des solutions d'amélioration du bien-être animal dans les élevages, notamment le sexage in ovo (sélection des poules pondeuse avant leur éclosion pour éviter l'élimination des poussins mâles) et arrêt de l'époinçage des becs.

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

1. SYNTHÈSE DES POLITIQUES ET OBJECTIFS DU GROUPE

L'analyse des risques et des enjeux sociétaux prioritaires pour le Groupe, l'analyse de la matérialité et le dialogue avec les parties prenantes externes, lui permettent de construire ses politiques. Ainsi, l'ensemble des enjeux prioritaires pour le Groupe sont traités par une politique RSE dédiée. Les politiques du Groupe se constituent d'une ambition portée au plus haut niveau, de plans d'actions à moyen et long termes, partagés avec l'ensemble des métiers et des pays où le Groupe opère. Des objectifs chiffrés sont définis pour chacune de ces politiques et les performances sont mesurées régulièrement par le biais d'indicateurs clés de performance.

Ces politiques sont structurées de la façon suivante :

- les produits : développer des produits et achats responsables ;
- les magasins et les opérations : limiter l'impact environnemental de nos activités ;
- les clients et partenaires : promouvoir des relations de qualité et engager nos partenaires ;
- les collaborateurs : grandir et avancer ensemble pour transformer notre métier ;
- la conduite responsable des affaires : garantir l'éthique et la loyauté des pratiques.

Axes des politiques RSE	Thématiques traitées
Les produits : développer des produits et achats responsables	→ La santé de nos clients à travers nos produits → La promotion et le développement d'une agriculture durable → Les approvisionnements en matières premières à risque → Garantir des élevages éthiques
Les magasins et les opérations : limiter l'impact environnemental de nos activités	→ Lutte contre le gaspillage alimentaire → Limiter l'impact environnemental de nos sites → Développer l'éco-conception et l'économie circulaire des emballages → Lutter contre le changement climatique et s'y préparer
Les clients et partenaires : promouvoir des relations de qualité et engager nos partenaires	→ Clients satisfaits, informés et engagés → Et si on mangeait mieux ? → Commerçant solidaire et ancré dans son territoire → Mobiliser notre chaîne d'approvisionnement
Les collaborateurs : grandir et avancer ensemble pour transformer notre métier	→ Grandir et avancer ensemble → Agir avec simplicité : permettre aux collaborateurs d'évoluer au sein d'un environnement de travail favorable et en constante évolution → Être fiers de transformer nos métiers
La conduite responsable des affaires : garantir l'éthique et la loyauté des pratiques	→ Loyauté des pratiques → Sécurité de l'information et protection des données personnelles → Plan de vigilance

2. LES OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'ONU

Carrefour soutient les 17 objectifs de développement durable (ODD) adoptés par les pays de l'ONU en 2012, lors de la Conférence de Rio, en vue de relever les défis urgents auxquels le monde est confronté sur les plans écologique, politique et économique. Carrefour s'associe en particulier à sept ODD prioritaires auxquels il contribue par ses différentes politiques RSE et sa stratégie pour la transition alimentaire pour tous. Les objectifs du Groupe, et notamment ceux de son Indice RSE & Transition Alimentaire sont alignés avec ces ODD prioritaires.



Pour plus de détails, voir Carrefour.com et Rapport RSE : « Synthèse des objectifs et performances extra- financiers ». Des tables de correspondances avec la Global Reporting Initiative (GRI) et le SASB (Sustainability Accounting Standards Board) sont présentées en annexe de ce même document.

Évaluer la performance extra-financière

L'évaluation des performances est assurée par l'indice RSE et Transition Alimentaire calculé annuellement ainsi que par le reporting extra-financier.

1. L'INDICE RSE ET DE TRANSITION ALIMENTAIRE DE CARREFOUR

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

L'indice se compose de quatre thématiques. Chacune est portée par plusieurs objectifs quantitatifs avec une date butoir. Conçu pour mesurer les performances des politiques RSE sur plusieurs années, l'indice fixe un objectif annuel pour 17 indicateurs. Le score global de l'indice est une moyenne simple des scores de ces 17 indicateurs. Le score composite matérialisant l'atteinte des objectifs s'exprime en pourcentage. Certains objectifs ont été atteints ou dépassés en 2019, d'autres pour lesquels le pourcentage d'atteinte est inférieur à 100 % doivent être mieux appréhendés par les pays. Pour chaque objectif non atteint, un plan d'action est mis en place.

En 2019, Carrefour dépasse ses objectifs extra-financiers mesurés par son indice RSE et Transition Alimentaire, avec un score de 114 %. Cette performance traduit en particulier l'avance prise par le Groupe concernant la réduction de ses émissions de gaz effet de serre, la réduction du gaspillage alimentaire, le développement de l'agriculture biologique et de l'agro-écologie, le déploiement de son plan emballage et la promotion de la diversité dans ses équipes.



114 %
INDICE RSE
ET TRANSITION ALIMENTAIRE
CARREFOUR 2019

I. Produits		Objectif 2019	Résultat 2019	120 %
1	5 milliards d'euros de vente de produits biologiques d'ici 2022	2,3	2,3	100 %
2	10 % de produits Filières Qualité Carrefour présents dans les produits frais d'ici 2022	5,7 %	6,6 %	116 %
3	50 % des poissons Carrefour vendus issus de la pêche durable d'ici 2020	40 %	47 %	120 %
4	Déploiement d'un plan d'action forêts durables sur les produits liés à la déforestation d'ici 2020	68 %	68 %	100 %
5	10 000 tonnes d'emballages économisées d'ici 2025	2 446	4 095	167 %
II. Magasins		Objectif 2019	Résultat 2019	134 %
6	50 % de réduction des déchets alimentaires d'ici 2025 vs 2016	- 7,1 %	- 9,7 %	136 %
7	100 % des déchets valorisés d'ici 2025	70,8 %	66,5 %	94 %
8	40 % de réduction des émissions de CO ₂ en 2025 vs 2010	- 27,2 %	- 35,8 %	131 %
9	2 000 collaborateurs identifiés comme super-héros de la transition alimentaire en magasin d'ici 2020	500	870	174 %
III. Clients		Objectif 2019	Résultat 2019	93 %
10	80 % de nos clients ont identifié la transition alimentaire en magasin d'ici 2022	56 %	66 %	118 %
11	100 % des pays ont mis en place un programme dédié aux produits et achats locaux d'ici 2020	60 %	44 %	74 %
12	100 % des pays ont déployé un programme de communication annuel sur « Act For Food »	100 %	100 %	100 %
13	100 % des pays ont déployé un plan d'action « Mieux se nourrir » d'ici 2022	70 %	56 %	79 %
IV. Collaborateurs		Objectif 2019	Résultat 2019	108 %
14	40 % de nomination de femmes aux postes clés d'ici 2025 et certification GEEIS dans chaque pays d'ici 2020	27 % 83 %	32 % 78 %	117 % 93 %
15	4 % de personnes handicapées employées par le Groupe Carrefour d'ici 2025	3,5 %	3,8 %	109 %
16	13 heures de formation par salarié dans le Groupe d'ici 2025	11,5	11,6	101 %
17	100 % des pays ont mis en œuvre un plan d'action sur la santé/sécurité/qualité de vie au travail d'ici 2020	75 %	89 %	119 %

2. REPORTING EXTRA-FINANCIER ANNUEL

Le reporting RSE est à la fois le procédé de suivi et la communication de la performance extra-financière. Le Groupe Carrefour consolide annuellement ses performances par le biais de 25 catégories d'indicateurs RSE. Mesurés depuis 2006, ces indicateurs suivent l'évolution de la performance du Groupe. Le reporting fait l'objet d'un audit externe et donne lieu aux notations extra-financières de Carrefour par les agences de notation.

3. NOTATIONS DE LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Carrefour répond à des questionnaires d'agences de notation afin d'évaluer ses performances économiques, sociales et de gouvernance. La performance du Groupe est reconnue par différents organismes tiers. Depuis 2017, Carrefour fait partie des entreprises les plus performantes du Dow Jones Sustainability World Index (DJSI). Cette distinction positionne le Groupe parmi les cinq premiers distributeurs mondiaux en matière de RSE. Le CDP Climate Change attribue à Carrefour la note maximale de A, et classe ainsi le Groupe en tête des distributeurs français et, plus globalement, parmi les 2 % d'entreprises leaders de la lutte contre les changements climatiques dans le monde.

Agence de Notation	2016	2017	2018	2019
CDP - CARBON DISCLOSURE PROJECT	B ⁽¹⁾	A-	A-	A
DJSI - ROBECOSAM	74	74 68 ⁽²⁾	69	73
VIGEO Eiris	55	67	-	A1+ ⁽³⁾ 68/100
CDP Forest				
Huile de palme	B	A-	B-	B
Soja	B	B	B-	B
Viande	C	B	C	B-
Bois et papier	B	A-	B-	B-
Oekom	Prime C+	Prime C+	Prime C+	- ⁽⁴⁾

(1) Modification du système d'évaluation en 2016.

(2) Modification du système d'évaluation en 2018 - Note équivalente avec le nouveau système de notation.

(3) Notation sollicitée du Groupe Carrefour en complément de la notation standard.

(4) Pas de notation en 2019.



POUR EN SAVOIR PLUS

Table de correspondance GRI-G4

Table de correspondance SAS-B