



Document d'enregistrement universel

incluant le rapport financier annuel

2024

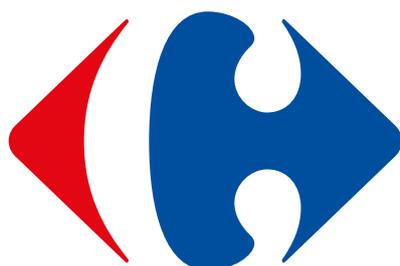


SOMMAIRE

1	PRÉSENTATION DU GROUPE	5	5	RAPPORT D'ACTIVITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2024	395
	1.1 Profil du Groupe – résumé opérationnel 2024	6		5.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés	396
	1.2 Tendances – défis globaux et opportunités de développement	18		5.2 Situation financière et trésorerie du Groupe	402
	1.3 Stratégie & avancées – le plan « Carrefour 2026 »	23		5.3 Perspectives	407
	1.4 L'acquisition des enseignes Cora et Match	34		5.4 Autres informations	408
	1.5 Act for Food Acte II	36		5.5 Glossaire des indicateurs financiers	415
	1.6 Nos engagements sur l'inclusion	39		5.6 Analyse de l'activité de la société mère	416
	1.7 Modèle d'affaires – parties prenantes et activités	41	6	COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2024 RFA	421
	1.8 Performance	50		6.1 Compte de résultat consolidé	422
	1.9 Organigramme juridique simplifié	56		6.2 État du résultat global consolidé	423
2	ÉTAT DE DURABILITÉ ET PLAN DE VIGILANCE ED	57		6.3 État de la situation financière consolidée	424
	2.1 État de durabilité	58		6.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés	426
	ANNEXE : Tableaux réglementaires	165		6.5 Variation des capitaux propres consolidés	428
	2.2 Plan de vigilance du groupe Carrefour	256		6.6 Notes annexes	429
3	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA	301		6.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	520
	Synthèse de la gouvernance	302	7	COMPTES ANNUELS DE CARREFOUR SA AU 31 DÉCEMBRE 2024 RFA	523
	3.1 Une gouvernance équilibrée	305		7.1 Compte de résultat	524
	3.2 Le Conseil d'administration	312		7.2 Bilan	525
	3.3 Comité Exécutif Groupe	341		7.3 Tableau de flux de trésorerie	526
	3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	347		7.4 Notes annexes aux états financiers	527
	3.5 Règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF	359		7.5 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	548
	3.6 Opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les actions de la Société	360	8	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL	551
	3.7 Conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce	361		8.1 Renseignements sur la Société	552
4	GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE 2024	363		8.2 Renseignements sur le capital	555
	4.1 Gestion des risques 2024	364		8.3 Actionnariat	562
	4.2 Dispositif de contrôle interne	382	9	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	567
	4.3 Procédures judiciaires et d'arbitrage	394		9.1 Documents accessibles au public	568
				9.2 Personne responsable	568
				9.3 Responsable de l'information financière	568
				9.4 Responsables du contrôle des comptes	569
				9.5 Informations incluses par référence	569
				9.6 Tables de concordance	570

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

Le contenu relatif à l'État de durabilité est identifié à l'aide du pictogramme **ED**



Document d'enregistrement universel

Rapport financier annuel 2024



Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 27 mars 2025 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n° 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

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

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



2024 A ÉTÉ UNE ANNÉE DE GRANDE TRANSFORMATION POUR CARREFOUR.

Dans un contexte toujours marqué par des tensions sur le pouvoir d'achat, notre Groupe a su maintenir son élan et poursuivre la mise en œuvre de son plan stratégique avec succès.

Carrefour a renforcé sa dynamique commerciale dans ses marchés clés, grâce à une offre toujours plus compétitive et à une performance opérationnelle en constante amélioration.

Nos produits à marque Carrefour ont poursuivi leur croissance, notre transformation digitale s'est accélérée, prenant le tournant de l'intelligence artificielle, et la satisfaction client, mesurée par l'indice NPS, a encore progressé de 5 points au niveau du Groupe.

Fidèles à notre raison d'être, la Transition alimentaire pour tous, nous avons donné un nouveau souffle à notre programme "Act for food" en faveur de l'accessibilité prix des produits les plus sains et les plus durables.

2024 a aussi marqué une consolidation stratégique majeure pour Carrefour, avec l'intégration réussie des enseignes Cora et Match. Cette acquisition, la plus significative réalisée par le Groupe depuis plus de vingt

ans, a permis de renforcer notre réseau sur le territoire français. Parallèlement, notre leadership en Amérique latine s'est renforcé grâce à la compétitivité inégalée de notre modèle commercial, en particulier celui d'Atacadao au Brésil, qui est devenu l'autre grand pays cœur du Groupe.

L'année 2024 a également été marquée par une intensification de notre engagement en matière de responsabilité sociale et environnementale. Notre indice RSE a atteint 111 %, illustrant nos progrès sur des enjeux majeurs tels que l'inclusion, la diversité et la transition écologique.

Nous avons réussi tout cela grâce à la mobilisation de l'ensemble de nos parties prenantes. Je veux exprimer tout particulièrement ma gratitude envers toutes celles et ceux, collaborateurs intégrés ou partenaires franchisés, qui ont toute l'année démontré un engagement sans faille au service de nos clients et permis au Groupe de franchir avec succès ce nouveau jalon de notre plan stratégique Carrefour 2026.

Alexandre Bompard
Président-Directeur Général

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 Profil du Groupe – résumé opérationnel 2024	6	1.4 L'acquisition des enseignes Cora et Match	34
1.1.1 Repères et chiffres-clés	6	1.4.1 Une acquisition majeure pour le groupe Carrefour	34
1.1.2 Panorama des activités	7	1.4.2 Le passage des magasins Cora à l'enseigne Carrefour	34
1.1.3 Location-gérance et franchise, au cœur de notre modèle	7	1.5 Act for Food Acte II	36
1.1.4 Nos implantations géographiques	8	1.5.1 Act for Food, un marqueur fort de la transformation du Groupe depuis 2018	36
1.1.5 L'histoire du Groupe	9	1.5.2 Les six priorités d'Act for Food Acte II	37
1.1.6 Notre modèle d'affaires	12	1.6 Nos engagements sur l'inclusion	39
1.1.7 Notre raison d'être	14	1.6.1 Nos principales actions en 2024	39
1.1.8 Les faits marquants	14	1.6.2 Notre engagement en faveur de la diversité d'origine : Carrefour pionnier	40
1.2 Tendances – défis globaux et opportunités de développement	18	1.7 Modèle d'affaires – parties prenantes et activités	41
1.2.1 Persistance des enjeux de pouvoir d'achat	18	1.7.1 Synthèse du modèle d'affaires	41
1.2.2 Développement de la consommation alternative	19	1.7.2 Création de valeur partagée	42
1.2.3 Une filière agricole en transition	20	1.7.3 Description de nos activités	44
1.2.4 Changement climatique et sobriété énergétique	20	1.8 Performance	50
1.2.5 Emploi et inclusion	21	1.8.1 Synthèse de performances financières 2024	50
1.2.6 Le digital au cœur des modes de consommation, des métiers et des opérations	22	1.8.2 Synthèse des performances boursières 2024	51
1.3 Stratégie & avancées – le plan « Carrefour 2026 »	23	1.8.3 Synthèse des performances extra-financières 2024	53
1.3.1 S'engager pour rendre le meilleur accessible à tous nos clients	23	1.9 Organigramme juridique simplifié	56
1.3.2 Inventer le Groupe de demain	29		
1.3.3 Un modèle compétitif, créateur de valeur	33		

1.1 Profil du Groupe – résumé opérationnel 2024

Cette partie renvoie au SBM-1 : position de marché, stratégie et modèle(s) économique(s) et chaîne de valeur, ainsi qu'au SBM-2 : intérêts et points de vue des parties prenantes.

1.1.1 REPÈRES ET CHIFFRES-CLÉS

Fort d'un réseau multi-formats et omnicanal, Carrefour est l'un des *leaders* mondiaux du commerce alimentaire. Il accueille 80 millions de foyers clients par an dans ses 15 244 magasins et sur ses sites d'e-commerce.

Le Groupe, qui compte 324 750 collaborateurs dans 8 pays (France, Espagne, Italie, Belgique, Roumanie, Pologne, Brésil et Argentine), a réalisé en 2024 un chiffre d'affaires de 94 550 M€ TTC, en progression de +9,9 % en données comparables (LFL). Son résultat opérationnel courant s'élève à 2 213 M€, en progression de +1,4 % à changes constants et à périmètre et normes comptables comparables.

Dans un contexte économique contrasté, combinant ralentissement de l'inflation et persistance des tensions sur le pouvoir d'achat, Carrefour confirme la solidité de sa stratégie commerciale et l'attractivité de son modèle. En Europe, le Groupe a intensifié les investissements pour renforcer sa compétitivité en menant des campagnes de baisse de prix qui ont soutenu l'activité, permettant une forte progression de l'image prix de Carrefour et de la satisfaction client (+ 5 points du NPS® Groupe). En France, l'intégration rapide des 60 hypermarchés Cora et 115 supermarchés Match et la reprise de 27 supermarchés et hypermarchés Casino ont renforcé le leadership de Carrefour sur son marché domestique, soutenant une dynamique de part de marché favorable. En Espagne, le Groupe a consolidé sa position avec la finalisation de l'acquisition de 40 supermarchés et magasins de proximité SuperCor. Le Brésil a enregistré une solide performance sur l'ensemble des formats et affermit son leadership avec la montée en puissance continue des magasins ex-Grupo BIG. Pour concilier enjeux de pouvoir d'achat et alimentation de qualité, le Groupe a lancé dans 6 pays le deuxième volet de son programme Act for Food, centré sur l'accessibilité des produits sains et durables.

L'année a par ailleurs été marquée par la réussite des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, dont Carrefour, partenaire premium, a tiré d'importants bénéfices en termes de retombées commerciales et d'image.

La mise en œuvre du Plan stratégique de transformation « Carrefour 2026 » s'est poursuivie, avec notamment la progression continue des produits à marque propre, qui représentent désormais 37 % des ventes alimentaires du Groupe (+ 1 point en un an) et le déploiement de la mutualisation des achats de la plateforme européenne Eureka. Le Groupe continue d'amplifier le développement de la franchise en France, avec l'ouverture d'un nombre record de magasins franchisés, et l'extension à un nouveau territoire, Gibraltar, par le biais de contrats de master franchise.

Le modèle digital du Groupe se développe avec l'essor de l'activité *Data* et *Retail Media via* le développement des partenariats commerciaux d'*Unlimitail*, la joint-venture opérée avec Publicis. L'activité e-commerce de Carrefour poursuit sa forte progression avec une hausse de 18 % de la GMV. La transformation digitale du Groupe s'accélère avec l'utilisation croissante des solutions *tech*, *data* et IA.

Le Groupe reste très mobilisé sur ses grands piliers RSE, particulièrement ceux liés au climat, à la diversité et à l'inclusion, avec un accent spécifique mis sur la diversité d'origine et le handicap, deux enjeux sur lesquels Carrefour se positionne. L'Indice RSE et Transition Alimentaire du Groupe, qui reflète les taux d'atteinte des objectifs annuels en la matière, s'est établi à 111 % à fin 2024.

En termes de génération de cash-flow, 2024 a été en ligne avec la trajectoire du plan « Carrefour 2026 », avec un cash-flow libre net de 1 457 M€. Le Groupe a atteint son objectif de rachats d'actions pour 705 M€. Depuis 2018, Carrefour a renforcé son bilan et sa liquidité, ce qui représente un atout dans un contexte marqué par des mutations rapides de la distribution alimentaire et les incertitudes macro-économiques.

1.1.2 PANORAMA DES ACTIVITÉS

Implanté dans plus de 40 pays, le Groupe opère en direct dans 8 pays en Europe (France, Espagne, Italie, Belgique, Roumanie et Pologne) et en Amérique latine (Brésil et Argentine). La France, l'Espagne et le Brésil représentent à eux trois 81 % du chiffre d'affaires TTC consolidé. Dans ces géographies, Carrefour déploie son parc de magasins en intégré et, de manière croissante, en franchise et location-gérance (voir 1.1.3). Dans les autres zones (Asie, Moyen-Orient, Afrique, etc.), le Groupe s'associe à des partenaires locaux qui gèrent et développent un parc de magasins sous enseignes Carrefour. En 2024, le Groupe compte 15 244 magasins sous enseignes dans le monde.

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

En France, le groupe Carrefour compte, à fin 2024, 6 468 magasins sous enseignes (dont 6 261 en France métropolitaine et 207 *via* des partenaires dans les DROM-COM). Ils se répartissent en 5 formats : 325 hypermarchés Carrefour (dont les 60 hypermarchés Cora convertis sous enseigne Carrefour au quatrième trimestre 2024), 1 056 supermarchés Carrefour Market, 115 supermarchés Match, 4 784 magasins de proximité (Carrefour City, Carrefour Contact, Carrefour Express, Bio c'Bon, etc.), 153 magasins de *cash & carry* (Promocash et Atacadão) et 35 magasins *soft discount* (Supeco).

En Europe (hors France), Carrefour compte, à fin 2024, 6 083 magasins sous enseignes, dont 467 hypermarchés, 2 251 supermarchés, 3 249 magasins de proximité, 12 magasins de *cash & carry* et 104 magasins *soft discount* (Supeco).

Acteur clé de la distribution en Amérique latine, le Groupe dispose d'un parc de 193 hypermarchés, 160 supermarchés, 627 magasins de proximité, 413 magasins de *cash & carry* et 58 magasins Sam's Club en Argentine et au Brésil, deux marchés de croissance.

1.1.3 LOCATION-GÉRANCE ET FRANCHISE, AU CŒUR DE NOTRE MODÈLE

Location-gérance et franchise sont au cœur du modèle économique de Carrefour. Depuis 2018, la franchise a représenté 90 % des ouvertures de magasins en Europe. Les franchisés contribuent de manière croissante au développement et à la performance du Groupe, qui, en retour, accorde toute son importance au dialogue et à la garantie de services et d'assistance de qualité pour ces partenaires.

Carrefour France a connu une nouvelle année record en matière d'expansion du réseau de proximité en franchise, avec l'ouverture de plus de 450 nouveaux magasins en 2024.

Carrefour compte 8 834 magasins franchisés dans les 8 pays opérés en direct (5 610 en France, 3 222 en Europe hors France et 2 en Argentine) et 1 620 magasins sont gérés par des partenaires en France et en Europe, soit un total de 10 454 magasins opérés par des tiers.

Carrefour totalise également 1 242 magasins exploités avec des partenaires franchisés locaux dans les autres régions du monde (Asie, Moyen-Orient, Afrique, etc.).

1.1.4 NOS IMPLANTATIONS GÉOGRAPHIQUES

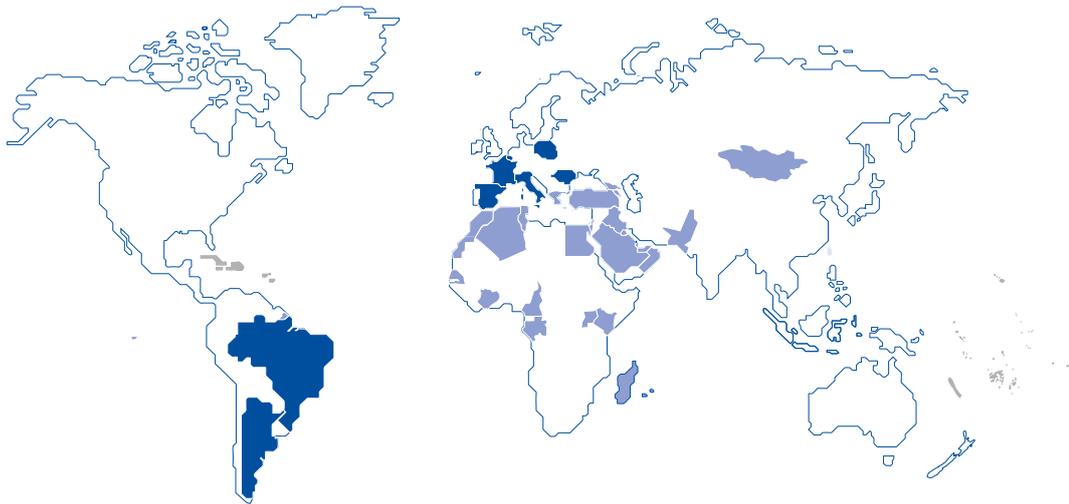
Groupe Carrefour
15 244 magasins
dans le monde

France
6 261*
magasins

Belgique
713
magasins

Pologne
783
magasins

Roumanie
456
magasins



Argentine
679
magasins

Brésil
772
magasins

Espagne
1 533
magasins

Italie
1 185
magasins

Autres pays
2 862
magasins

● Pays / régions intégrés

● Pays / régions franchisés

● Taiwan**

* France Métropolitaine

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

1.1.5 L'HISTOIRE DU GROUPE

1959

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



1963

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

1966

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

1970

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

1973

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

1976



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

1981

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

1982

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



1992

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

1993

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

1996

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

1997

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



1998

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

1999

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



2007

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



2008

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

2013

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



2014

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

2016

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

2018

Carrefour réinvente son modèle et engage un plan de transformation, « Carrefour 2022 » porté par une ambition majeure : devenir, à l'horizon 2022, le leader mondial de la transition alimentaire pour tous. L'objectif : permettre à chacun de mieux manger à un prix accessible, en proposant une alimentation saine, sûre, équilibrée, issue d'une agriculture durable et socialement responsable.

Pour réaliser son ambition, Carrefour construit un univers omnicanal intégrant étroitement commerce en ligne et magasins physiques, plaçant au cœur de son offre la qualité alimentaire, disponible partout et à tout moment. Carrefour acquiert l'enseigne So.bio et lance Act for Food, programme mondial d'actions concrètes pour mieux manger.



1
2
3
4
5
6
7
8
9

2019

Carrefour fête les soixante ans de sa création. Dans le cadre de la loi « Pacte » adoptée par le Parlement français, le Groupe se dote d'une raison d'être (cf. chapitre 1.1.6), inscrite dans ses statuts. Adoptée lors de l'Assemblée Générale du 14 juin 2019 sur proposition du Conseil d'Administration, elle vise à ancrer Carrefour dans son ambition de devenir leader mondial de la transition alimentaire pour tous à l'horizon 2022. Le Groupe cède ses activités en Chine.

2020

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



2021

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



2022

Carrefour accélère sa transformation avec son nouveau plan stratégique Carrefour 2026. Le Groupe s'appuie sur sa raison d'être, la transition alimentaire pour

tous, et son modèle omnicanal de *Digital Retail Company* pour s'engager à rendre le meilleur accessible à tous ses clients et inventer le Groupe de demain (cf. 1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel).

2024



2023

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

+ Les faits marquants de l'exercice 2024 et du premier trimestre 2025 sont présentés au chapitre 1.1.8 du présent Document d'Enregistrement Universel.



- Carrefour rachète 27 magasins Casino et finalise l'acquisition de 60 hypermarchés Cora, tous convertis sous enseigne Carrefour au quatrième trimestre, et de 115 supermarchés Match.
- Le Groupe contribue au succès des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris en tant que partenaire premium de l'événement.
- Carrefour lance l'acte II de son programme Act for Food. La démarche remet au

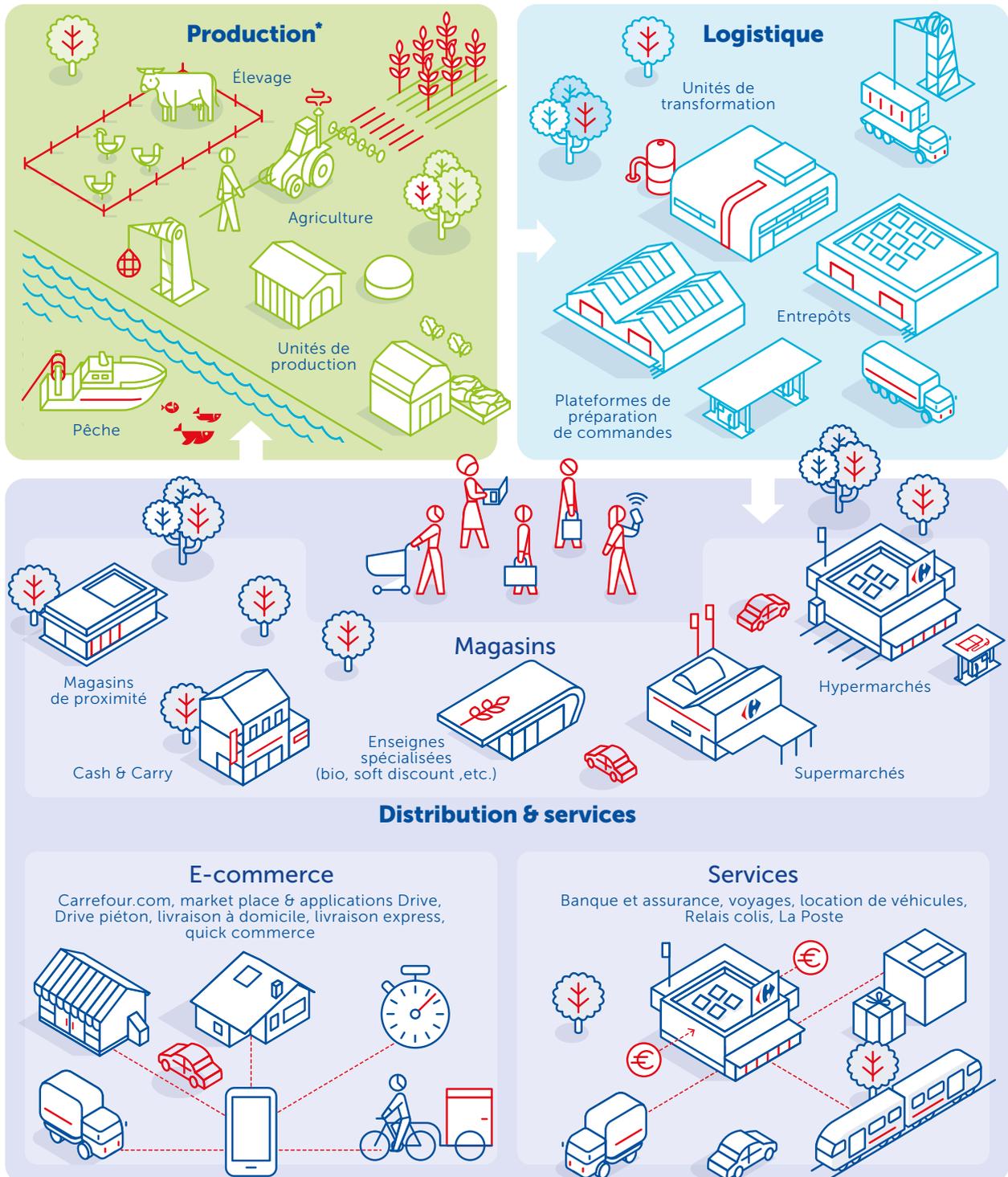
cœur de l'activité du Groupe sa raison d'être : la transition alimentaire pour tous.

1.1.6 NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES

Notre modèle d'affaires

Nos défis

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



Carrefour contribue à la production via les cahiers des charges demandés aux producteurs partenaires.

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

	Capitaux et ressources	Valeur créée partagée	pour nos parties prenantes
CAPITAL FINANCIER & ÉCONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none"> → 15 244 magasins dans le monde et 3 238 Drives dans le monde → Plus de 40 pays d'implantation ⁽¹⁾ → 95 063 M€ de chiffre d'affaires TTC → 2 744 M€ de revenus divers (sociétés financières, promotion immobilière, locations) → 160 M€ de produits financiers 	<ul style="list-style-type: none"> → 600 M€ de dividendes aux actionnaires de la société mère → 4 476 M€ d'impôts et taxes supportés par le Groupe → 919 M€ de charges financières supportées par le Groupe → 1 659 M€ de charges sociales supportées par le Groupe 	 <p>Actionnaires / investisseurs, Pouvoirs Publics / Collectivités territoriales</p>
CAPITAL INTELLECTUEL & HUMAIN	<ul style="list-style-type: none"> → 324 750 salariés dans le monde ⁽²⁾ → 300 métiers 	<ul style="list-style-type: none"> → 7 648 M€ de salaires et charges sociales → Mesure du Net Promoter Score® (NPS®) des employés → 69 % des employés ont eu accès à une formation dans l'année → 1 187 audits sociaux chez les fournisseurs → 315 820 collaborateurs formés au Digital depuis 2022 → 30,5 % des effectifs ayant moins de 30 ans → 14 201 collaborateurs en situation de handicap 	 <p>Collaborateurs</p>
CAPITAL RELATIONNEL	<ul style="list-style-type: none"> → 1 site de e-commerce unique → 48 millions d'encartés fidélité → 17 partenariats internationaux → 2 965 sites fournisseurs en Europe → 52 024 producteurs partenaires → Partenariats et alliances stratégiques → 6,75 M€ de budget alloués par la Fondation Carrefour 	<ul style="list-style-type: none"> → Score de 8,1/10 au eNPS → 74 386 M€ achat de marchandises et prestations → 6 947 producteurs partenaires en agriculture biologique → 6,2 Mds € de CA de produits certifiés durable → 60 millions de repas distribués aux associations d'aide alimentaire → 111 projets soutenus par la Fondation Carrefour dans le cadre de l'appel d'offres «Soutiens ton Asso» → 19 millions de fans sur les réseaux sociaux 	 <p>Consommateurs Professionnels Filières et Fournisseurs Prestataires</p>
CAPITAL NATUREL & ENVIRONNEMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> → Énergies fossiles et renouvelables → Utilisation de matériaux divers (plastiques, cartons, etc.) → Utilisation de ressources naturelles issues des écosystèmes : océans, forêts, sols → Consommation d'eau 	<ul style="list-style-type: none"> → - 48 % de réduction des émissions de CO₂ (vs 2019) → 73 % des déchets des magasins valorisés → -50 % de gaspillage alimentaire (vs. 2016) → 256 millions de ventes en vrac et réemploi 	 <p>Communautés locales et société civile</p>

⁽¹⁾ franchise incluse

⁽²⁾ collaborateurs des magasins intégrés

1.1.7 NOTRE RAISON D'ÊTRE

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

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

Alexandre Bompard, Président-Directeur Général

Avec le lancement, le 8 octobre 2024, du deuxième chapitre d'Act for Food, incarnation de la raison d'être du Groupe, Carrefour prend un nouvel élan pour accompagner ses clients dans un contexte de tensions persistantes sur le pouvoir d'achat en leur proposant des solutions pour bénéficier d'une alimentation saine et durable au meilleur prix.

1.1.8 LES FAITS MARQUANTS

Faits marquants 2024

Transition alimentaire

- **21 mars** : Carrefour lance « Restart », l'accélérateur de projets en faveur de la consommation responsable permettant aux *start-ups* et porteurs de projets de tester leurs solutions en magasin.
- **29 mars** : Remise des prix des *International Food Transition Awards*, qui distinguent les fournisseurs de Carrefour les plus vertueux en matière de RSE.
- **Mai** :
 - Carrefour Brésil fait son entrée dans l'indice RSE de la Bourse brésilienne qui regroupe 79 entreprises reconnues pour leur engagement en matière de durabilité.
 - Carrefour Italie publie son premier rapport d'impact.
 - Carrefour et Marché Frais, spécialiste des produits frais, nouent un partenariat d'approvisionnement et de licence d'enseignement.
- **5 juin** : Carrefour est la première chaîne de grande distribution italienne à devenir une société à mission.
- **25 juin** : Carrefour et Danone s'associent pour relancer le fret ferroviaire avec le déploiement à Grans (Bouches-du-Rhône) du premier canal de livraison par train vers un entrepôt de la grande distribution.
- **18 septembre** : Carrefour remporte 4 prix lors de l'édition 2024 des Trophées « La Conso s'engage » (LSA) qui récompensent les meilleures initiatives RSE des acteurs de la grande consommation.
- **8 octobre** : Carrefour lance le deuxième chapitre d'Act for Food, son programme d'actions pour la transition alimentaire, qui s'articule autour de six priorités articulées autour du goût et du prix.
- **12 novembre** : Carrefour généralise le Nutri-Score à l'ensemble des produits alimentaires commercialisés en magasin et demande à ses fournisseurs de publier le Nutri-Score de leurs produits sur le site [carrefour.fr](https://www.carrefour.fr).

- **19 novembre** : Pour la première fois en France, Carrefour organise le Grand Prix de l'Innovation, qui distingue les produits favoris des clients parmi une sélection de 300 nouvelles références de marques nationales.

- **27 novembre** : Carrefour réaffirme son soutien à l'agriculture biologique française en signant une convention avec La Coopération Agricole qui rassemble 2 100 coopératives agricoles, dont 800 certifiées bio.

Développement et offres

- **9 février** : Carrefour Belgique est élue « Enseigne de l'année 2024 ».
- **17 avril** : Carrefour Partenariat International annonce un nouveau partenariat de franchise et d'approvisionnement avec le Groupe Gibunco à Gibraltar.
- **29 avril** : Avec plus de 10 millions de membres, El Club Carrefour devient le plus important programme de fidélité de la grande distribution en Espagne.
- **20 juin** : Ouverture du premier magasin Atacadão en France à Aulnay-sous-Bois (Seine-Saint-Denis).
- **1^{er} juillet** : Finalisation de l'acquisition des enseignes Cora et Match par Carrefour.
- **3 juillet** : Carrefour remporte deux appels d'offres auprès de Shell et de TotalEnergies pour approvisionner 117 boutiques de stations-service supplémentaires.
- **9 septembre** : Carrefour s'implante en Inde grâce à un partenariat stratégique de franchise avec Apparel Group, spécialiste de la vente au détail.
- **1^{er} octobre** : Lancement du changement d'enseigne des 60 hypermarchés Cora, finalisé à la mi-novembre.
- **15 octobre** : Projet de réorganisation du siège de Cora et de fermeture du site de Croissy-Beaubourg.
- **23 octobre** : Sam's Club franchit le cap historique des 3,5 millions de membres au Brésil.
- **13 décembre** : L'Autorité de la concurrence autorise le groupe Carrefour à racheter 27 magasins sous enseigne Casino sous réserve de la cession de 2 points de vente.

Pouvoir d'achat

- **2 janvier** : Carrefour Belgique initie une première vague de baisse de prix sur plus de 1 000 produits.
- **19 février** : Carrefour Espagne lance 5 vagues de baisse des prix sur 1 000 à 3 000 produits, de février à novembre.
- **15 mars** : Carrefour Espagne poursuit la baisse des prix sur 1 500 produits.
- **2 avril** : Carrefour France lance une nouvelle série de baisse de prix de 10 % sur 500 références parmi les produits préférés des Français.
- **21 mai** : Carrefour Roumanie lance un programme national de réduction des prix sur plus de 1 200 produits.
- **2 juillet** : Carrefour Belgique initie une baisse des prix, jusqu'à 30 % de réduction, sur une sélection de produits estivaux.

Inclusion et diversité

- **5 mars** : Carrefour lance un plan d'action pour promouvoir la diversité d'origine au sein du Groupe.
- **8 mars** : Carrefour s'engage avec l'association Règles Élémentaires pour lutter contre la précarité menstruelle.
- **30 avril** : Carrefour Belgique reçoit le label diversité pour sa politique inclusive sur le lieu de travail.
- **4 novembre** : Carrefour France lance un plan d'action inédit pour soutenir ses collaborateurs en situation d'illettrisme ou souffrant de troubles dys (dyslexie, dyscalculie, dysorthographe).

Digitalisation et Intelligence Artificielle

- **15 janvier** : Carrefour et Netflix lancent le programme pilote d'abonnement Carrefour Plus dans les agglomérations de Rouen et Bordeaux.
- **7 février** : Carrefour, Deliveroo et Jow lancent un partenariat inédit et exclusif en France pour livrer les recettes de la plateforme Jow en 30 minutes en moyenne.
- **13 août** : Carrefour Belgique fait appel à l'intelligence artificielle pour la gestion des dates de péremption et collabore avec Deligate, spécialiste en technologie alimentaire.
- **20 septembre** : Unlimitail noue un partenariat stratégique avec TF1 Pub pour permettre aux annonceurs d'optimiser leurs campagnes TV segmentées grâce à la *data* Carrefour.
- **8 octobre** : Carrefour Roumanie et Bringo lancent le premier service de collecte d'emballage avec garantie pour les commandes passées par la plateforme en ligne.
- **18 décembre** : Carrefour lance Carrefour IA, une plateforme à destination de ses collaborateurs.

Climat, Énergie et Biodiversité

- **10 janvier** : Dans le domaine des énergies renouvelables, Carrefour accélère et signe 4 contrats d'achat direct d'électricité en France.
- **22 mai** : Carrefour France se rapproche de l'association *Bee Friendly* pour la protection des insectes pollinisateurs dans ses Filiales Qualité.
- **4 juin** : Carrefour France s'associe à l'Ademe pour accompagner les PME fournisseurs du Groupe sur une trajectoire de décarbonation avec le programme ACT.

- **4 juin** : Carrefour Brésil et Coca-Cola s'associent pour vendre des boissons avec des emballages consignés dans les hypermarchés de la chaîne.
- **15 juillet** : Lancement d'un partenariat entre Carrefour et GreenYellow, *leader* de la transition énergétique décentralisée, pour la production d'énergie photovoltaïque en France.
- **16 juillet** : Carrefour Brésil investit 28 millions de réals dans des projets visant à la préservation des forêts *via* son Fonds forêts Brésil.
- **8 août** : Carrefour Espagne signe un contrat d'achat d'électricité renouvelable de dix ans avec Engie.

Solidarité & Fondation

- **1^{er} janvier** : Lancement du nouveau mandat 2024-2026 de la Fondation Carrefour avec un recentrage de la mission sur la lutte contre la précarité alimentaire.
- **10 janvier** : Carrefour participe à la 35^e édition de l'opération Pièces Jaunes.
- **16 janvier** : 18^e édition des Boîtes à bonheur. Carrefour et le Secours Populaire se mobilisent pour offrir des journées de vacances aux enfants issus de milieux défavorisés.
- **24 janvier** : Ramdam Social, entreprise à mission engagée dans la lutte contre la précarité, inaugure sa présence dans près de 80 magasins Carrefour en Île-de-France. Cette initiative s'inscrit dans une logique de consommation solidaire, avec une gamme de 5 produits élaborés en collaboration étroite avec des PME françaises, et qui permettent d'apporter une aide à trois associations : les Banques Alimentaires, le Secours populaire et le SAMU Social de Paris.
- **1^{er} mars** : Carrefour s'engage aux côtés des Restos du Cœur pour leur collecte nationale.
- **1^{er} mai** : 13^e édition des Boucles du Cœur. Carrefour vient en aide aux associations locales de lutte contre la précarité alimentaire et d'aide aux enfants fragilisés.
- **28 mai** : Carrefour et Kellanova s'engagent au profit des épiceries solidaires Andès pour lutter contre la précarité alimentaire.
- **7 novembre** : Signature d'un partenariat engageant Carrefour et sa Fondation auprès des Banques Alimentaires pour 3 ans *via* du mécénat financier et des dons de produits alimentaires.
- **18 novembre** : Carrefour et Ramdam Social poursuivent leur collaboration avec le lancement de produits solidaires contre la précarité menstruelle.
- **Du 22 au 24 novembre** : Carrefour participe à la collecte nationale des Banques Alimentaires.
- **25 novembre** : Carrefour s'engage en faveur du Téléthon pour la 18^e année consécutive, afin de lever des fonds pour la recherche sur les maladies génétiques.
- **15 décembre** : À la suite du passage du cyclone Chido qui a frappé l'île de Mayotte et ses habitants, Carrefour met à disposition 100 tonnes de marchandises de première nécessité (eau minérale, riz, pâtes...) avec son partenaire GBH dans l'océan Indien, et les services de l'État.
- **23 décembre** : Carrefour et sa Fondation financent l'équivalent de 780 000 repas auprès des associations de lutte contre la précarité alimentaire.

Gouvernance

- **19 février** : Le Conseil d'administration rend hommage à M. Abilio Diniz, décédé le 18 février 2024. Grand actionnaire du groupe Carrefour depuis 2015, censeur puis membre du Conseil d'administration depuis le 17 mai 2016, M. Abilio Diniz était vice-président du Comité stratégique.
- **13 mars** : Le Conseil d'administration a décidé de coopter Monsieur Eduardo Rossi en qualité d'Administrateur, en remplacement de Monsieur Abilio Diniz, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier. Cette cooptation a été ratifiée lors de l'Assemblée Générale du 24 mai 2024. Lors de cette même Assemblée Générale, Madame Marguerite Bérard a été nommée en qualité d'Administratrice pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2026. Celle-ci a rejoint le Comité d'audit en qualité d'Administratrice indépendante.

Financements

- **10 septembre** : Carrefour a placé avec succès une émission obligataire en *Sustainability-Linked Bond* de 750 M€, indexée sur des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe et de réduction du gaspillage alimentaire. Offrant un coupon de 3,625 % par an et une échéance en 2032, elle a été sursouscrite près de quatre fois. Les fonds financeront les besoins du Groupe et le refinancement de sa dette. L'obligation est notée « BBB » par Standard & Poor's.
- **2 décembre** : Carrefour a refinancé ses deux lignes de crédit en une nouvelle ligne de 4 Mds€, intégrant des KPIs sur la décarbonation et le gaspillage alimentaire. Arrivant à échéance en 2029, elle sécurise les financements du Groupe sans vocation d'utilisation.

Faits marquants du premier trimestre 2025

- **8 janvier** : Carrefour renouvelle son soutien à l'opération Pièces Jaunes, à travers une campagne de dons multicanale dans ses magasins et en ligne, sur le site de la billetterie Carrefour Spectacles.
- **13 janvier** : Le Groupe lance « Le Club Carrefour », son nouveau programme de fidélité, une solution simplifiée, accessible dans tous les formats et conçue pour redonner du pouvoir d'achat à ses clients.
- **14 janvier** : Carrefour et PUIG & FILS signent un partenariat majeur, marqué par le rattachement de 92 magasins en Occitanie, exploités sous les enseignes Carrefour City, Carrefour Express et Proxi.
- **17 janvier** : Carrefour a placé avec succès une émission obligataire en *Sustainability-Linked Bond* de 500 M€, indexée sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Offrant un coupon de 3,25 % par an et une échéance en 2030, elle a été sursouscrite près de six fois. Les fonds financeront les besoins du Groupe et le refinancement de sa dette. L'obligation est notée « BBB » par Standard & Poor's.
- **20 janvier** : Carrefour se donne pour objectif 1 Md€ de chiffre d'affaires sur les produits « sans » (sans gluten, sans lactose, sans nitrites, sans alcool) d'ici à 2030.

- **23 janvier** : À l'issue d'une consultation portant sur l'installation d'un nouveau service de proximité en gare, SNCF Gares & Connexions confie à Carrefour et Lagardère Travel Retail le déploiement de magasins alimentaires dans les gares partout en France d'ici 2030.
- **4 février** : Carrefour annonce l'arrêt de la distribution des prospectus papier dès mars 2025.
- **11 février** :
 - Alexandre Bompard salue la mémoire de Ginette Moulin, qui a marqué de son empreinte l'histoire des Galeries Lafayette et de tout le commerce français. Le groupe Carrefour rend hommage à son engagement et au soutien indéfectible qu'elle lui a toujours apporté en tant que grande actionnaire.
 - Le Groupe Carrefour annonce son intention d'acquérir les actions détenues par les actionnaires minoritaires de sa filiale brésilienne, Grupo Carrefour Brasil (« Carrefour Brésil »), et de la retirer de la Bourse de São Paulo (B3) par le biais d'une fusion d'actions (Incorporação de Ações).
- **3 mars** : Carrefour, en collaboration avec le groupement porté par Altarea Commerce et RATP Travel Retail, a été choisi pour déployer une nouvelle offre de commerces et services de proximité dans 45 gares des lignes 14 Sud, 15, 16, 17 et 18 du Grand Paris Express.
- **5 mars** : Carrefour lance un nouveau service autour de l'aide à domicile et à la personne.
- **6 mars** : Carrefour s'engage aux côtés des Restos du Cœur pour la 40^{ème} collecte nationale.
- **13 mars** : Carrefour prend acte de la décision de l'Autorité de la concurrence, qui valide définitivement la reprise des enseignes Cora et Match, ainsi que de la centrale d'achat Provera. Conformément aux conclusions de l'ADLC, Carrefour va engager des discussions avec des repreneurs potentiels pour céder, d'ici la fin de l'année 2025, les huit magasins situés dans les zones identifiées par l'Autorité. Ces magasins - 5 hypermarchés et 3 supermarchés - ont généré en 2024 un chiffre d'affaires cumulé légèrement supérieur à 300 millions d'euros. La décision de l'ADLC fera l'objet d'une information des salariés de ces magasins et de leurs représentants. Le moment venu, les cessions effectives ne pourront intervenir qu'après consultation préalable de leurs Comités Sociaux et Économiques (CSE). A la suite de cette décision, Carrefour confirme les éléments financiers liés à l'acquisition de Cora et Match, et notamment l'objectif de 130 millions d'euros de synergies à horizon 2027.

Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024

« Notre partenariat avec Paris 2024 a été une grande réussite sportive, humaine et commerciale. C'est un motif de joie et de grande fierté pour notre Groupe, qui continuera à diffuser les valeurs du sport et du bien-manger, fidèle à son engagement pour la transition alimentaire pour tous. »

Alexandre Bompard, Président-Directeur Général

Premier acteur de la distribution alimentaire à être partenaire premium des Jeux Olympiques et Paralympiques, Carrefour a contribué au succès du plus grand événement sportif de la planète et en a retiré des retombées positives, tant en termes d'image qu'en termes commerciaux. Deuxième partenaire français cité en association spontanée avec les Jeux de Paris 2024, Carrefour a renforcé sa notoriété de marque *leader* de la transition alimentaire, déclinée sous la promesse « Nourrir tous les espoirs ». L'événement a également permis au Groupe d'atteindre ses objectifs liés à l'engagement des collaborateurs, à la diffusion des valeurs du sport et à l'accélération de l'inclusion des personnes en situation de handicap.

Le Groupe a fait des Jeux de Paris 2024 une fête populaire pour ses clients en organisant durant l'été 170 événements avec les athlètes de la Team Carrefour ainsi que des animations exclusives dans ses 6 000 magasins : Tour de France des Mascottes de Paris 2024, animations sportives, diffusion d'épreuves sur les parkings, etc. Un total de 8 000 billets ont été offerts en exclusivité aux clients Carrefour. Des espaces de *showcasing* Carrefour étaient présents sur deux sites emblématiques : le parvis de l'Hôtel de Ville de Paris et le Club France, qui ont accueilli respectivement plus de 17 000 et 500 000 visiteurs. Le partenariat a généré plusieurs centaines de millions de vues sur les principaux réseaux sociaux.

Les clients ont été au rendez-vous, avec une augmentation de 25 % des ventes dans les magasins de proximité parisiens et de très bonnes performances dans les autres villes proches des sites. Un nombre record d'opérations avec des fournisseurs partenaires de Paris 2024 a été proposé tout au long de l'année : la vente de leurs produits a surperformé dans les magasins Carrefour. L'offre « 3, 2, 1 Frais ? Partez ! » proposant les mêmes produits frais que ceux du Village des Athlètes à 1, 2 ou 3 euros, a été un succès : l'opération a été reconduite dans le cadre du deuxième volet d'Act for Food. La collection des 400 produits sous licence Paris 2024 commercialisés dans les magasins Carrefour a été plébiscitée, avec plus de 4,3 millions de ventes, parmi lesquelles 560 000 mascottes. Ainsi, une mascotte Paris 2024 sur trois vendue en France a été achetée chez Carrefour.

Carrefour a contribué à nourrir les 15 000 athlètes olympiques et paralympiques en fournissant au Village des Athlètes 900 tonnes de produits, dont 300 000 bananes, 15 tonnes de pommes de terre, 36 tonnes de pâtes, 20 tonnes de pêches et de nectarines. Le Groupe a fourni 80 % de produits d'origine française, 30 % de produits bio ou en conversion et a effectué 25 % de ses approvisionnements à moins de 250 km des sites. Toutes les régions françaises ont été représentées dans les assiettes des athlètes. Le partenariat avec Paris 2024 a ainsi été une vitrine exceptionnelle de promotion d'une alimentation saine et respectueuse de l'environnement, ainsi que de valorisation des 30 000 producteurs partenaires de Carrefour.

Le Groupe a été le premier distributeur sur les sites de Paris 2024, avec l'ouverture en exclusivité de trois magasins de proximité éphémères au Village des Athlètes à Saint-Denis, à l'*International Broadcast Center* au Bourget et au Village des Médias à Dugny. Ils ont accueilli jusqu'à 35 000 visiteurs par semaine. Des solutions à destination des personnes en situation de handicap ont été mises en place dans ces magasins : signalétique accessible, box *handi-accessible*, équipes formées aux 10 gestes essentiels de la langue des signes française. Le partenariat avec les Jeux de Paris 2024 a été l'opportunité d'accélérer les engagements sur le handicap du Groupe qui a fait du mois de juin le mois du Handicap. Dans son sillage, 60 magasins *handi-accessibles* ont été ouverts en France, 1 en Belgique et 1 en Espagne.

Carrefour a engagé ses équipes dans l'événement à travers la promotion de l'activité physique et sportive, en offrant des séances de sport gratuites à tous les collaborateurs *via* un partenariat avec Gymlib. Près de 17 000 collaborateurs se sont déjà inscrits, 10 000 collaborateurs et franchisés ont également participé au Grand Tournoi sportif organisé par le Groupe dans toute la France. Carrefour a pris en charge les jours et les frais d'hébergement de 500 collaborateurs engagés comme volontaires pendant les Jeux olympiques ; 30 collaborateurs ont été relayeurs de la Flamme et 80 ont reçu un dossard pour participer au Marathon Pour Tous. Enfin, 7 000 billets pour les Jeux de Paris 2024 ont également été offerts en interne. Le programme Clubs de sport, initiative solidaire alliant promotion d'une alimentation saine et soutien à des clubs de sport amateurs en France, bénéficie désormais à plus de 10 000 clubs. Il a déjà permis à 2 500 d'entre eux de recevoir plus de 20 000 dotations et le Groupe entend prolonger cette démarche.

Par ailleurs, les Jeux paralympiques de Paris 2024 ont été l'occasion pour la Fondation Carrefour de soutenir plusieurs associations d'inclusion par le sport pour des personnes en situation de handicap ou des jeunes issus des quartiers prioritaires. Ainsi, des projets du Comité paralympique sportif français, de Lames de Joie, de Sport dans la Ville ont été soutenus. Une campagne de dons préfinancés nommés « Difts » lancée avec Captain Cause (renommé DIFT) a également permis aux collaborateurs Carrefour de distribuer des dotations à six associations d'inclusion par le sport des personnes en situation de handicap.

Enfin, les 17 athlètes de la Team Carrefour ont remporté 9 médailles durant les Jeux olympiques : 3 en or, 3 en argent et 3 en bronze. Leur réussite a été chaleureusement célébrée le 11 septembre au Carrefour Drancy, en présence de clients et des équipes du magasin.

Parmi les athlètes de la Team Carrefour, Guillaume Burger continue de porter les couleurs de l'enseigne en rejoignant les équipes de Carrefour Belgique.

1.2 Tendances – défis globaux et opportunités de développement

Les incertitudes politiques, l'accélération des évolutions sociétales et la pression des urgences environnementales entraînent une transformation profonde des modèles économiques hérités du XX^e siècle. Le secteur de la grande distribution alimentaire est traversé par de nombreuses mutations, qui s'accroissent depuis cinq ans sous l'effet d'une série de crises de natures différentes (sanitaire, géopolitique, énergétique) dont les effets se cumulent. L'année 2024 se caractérise notamment par un contexte global instable et des tensions persistantes sur le pouvoir d'achat. Dans les pays développés, les consommateurs se montrent soucieux de préserver leur budget fragilisé par les hausses de prix des années précédentes, tout en continuant à souhaiter une alimentation

bénéfique pour leur santé, respectueuse des agriculteurs et de la planète. Comprendre et s'adapter à l'exigence de prix accessibles, aux nouveaux comportements alimentaires, à la recherche de circuits courts et à la digitalisation des modes de consommation représentent un enjeu fondamental. Réinventer le modèle agro-alimentaire, afin de préserver des ressources naturelles limitées, favoriser la sobriété énergétique et répondre aux attentes des populations, est plus que jamais une nécessité. L'adoption mondiale de régimes alimentaires sains issus de systèmes agro-alimentaires durables permettrait de protéger la planète et d'améliorer la santé de milliards de personnes⁽¹⁾. Les transitions alimentaire et climatique vont de pair et constituent des défis majeurs du XXI^e siècle.

1.2.1 PERSISTANCE DES ENJEUX DE POUVOIR D'ACHAT

Concilier l'exigence du mieux-manger avec la contrainte du pouvoir d'achat est un autre enjeu global. L'accès pour tous à une alimentation de qualité et en quantité suffisante a été mis à mal par la désorganisation des chaînes d'approvisionnement, la raréfaction des ressources et l'instabilité géopolitique, qui ont provoqué une hausse des coûts des principaux produits alimentaires ces dernières années. En 2023, les pays à faible revenu ont vu le risque de famine de nouveau augmenter⁽²⁾ tandis que les pays à revenu élevé ont connu une forte inflation alimentaire, devant laquelle les consommateurs ont adapté leurs comportements d'achat. Ils ont privilégié les marques des distributeurs, moins chères que les marques nationales mais considérées de qualité similaire voire supérieure, réduit leur consommation de certaines catégories de produits, et se sont tournés vers les offres promotionnelles.

En 2024, l'inflation est revenue à des niveaux maîtrisés en Europe. Elle reste néanmoins la préoccupation numéro un des consommateurs, qui se déclarent à 87 % inquiets pour leur pouvoir d'achat. Le ressenti des ménages reste négatif : 88 % considèrent que la hausse des prix se poursuit et 48 % estiment que leur pouvoir d'achat a baissé⁽³⁾. Les consommateurs continuent ainsi de contrôler leurs dépenses alimentaires : en 2024, plus de 45 % des Européens cherchent à économiser en faisant leurs courses⁽⁴⁾. Une polarisation accrue apparaît entre les foyers les plus aisés, qui reprennent progressivement leurs

habitudes d'achat antérieures et les ménages les moins favorisés, qui continuent à renoncer aux produits les plus chers : 55 % des ménages européens aux revenus faibles ont arrêté d'acheter de la viande ou du poisson et 42 % réduisent leurs achats alimentaires pour tenir leur budget⁽⁵⁾.

En France, 87,5 % des consommateurs se déclarent impactés par l'augmentation des prix des produits alimentaires ; 23 % s'estiment même très impactés. Les ménages ont recours à différentes pratiques pour diminuer leurs dépenses : réduire les achats de produits onéreux, privilégier les aliments de base (riz, pâtes) ou diminuer les quantités achetées. Le rapport qualité-prix, le prix puis la quantité sont les trois premiers critères de choix lors des courses. La recherche d'une alimentation saine, savoureuse et équilibrée demeure cependant une préoccupation prégnante. Si 90 % des Français prêtent attention à la qualité des produits qu'ils consomment, 70 % estiment que leurs revenus ne leur permettent pas de répondre pleinement au niveau d'importance qu'ils accordent à l'alimentation. La moitié des consommateurs indiquent qu'un budget trop limité est le premier frein au changement de leurs habitudes alimentaires, tandis que 30 % déclarent qu'ils en changeraient s'ils y étaient incités financièrement. Dans ce contexte, les attentes principales des consommateurs vis-à-vis des enseignes de distribution portent sur deux sujets : la qualité des produits (51 %) et les promotions et offres spéciales (47 %)⁽⁶⁾.

(1) Source : Rapport de la Commission EAT-Lancet « Une alimentation saine issue d'une production durable », 2020.

(2) Source : *Food and Beverage Finance 2024, Key trends shaping opportunities in the food and beverage sector*, KPMG, 2024.

(3) Le Baromètre Observatoire Cetelem 2024, Cetelem, 2024.

(4) Source : *The State of Grocery Retail 2024, Europe*, Mc Kinsey & Company, Eurocommerce for retail & wholesale, mars 2024.

(5) Le Baromètre Observatoire Cetelem 2024, Cetelem, 2024.

(6) Source : Les Français et l'alimentation, Deloitte, septembre 2024.

1.2.2 DÉVELOPPEMENT DE LA CONSOMMATION ALTERNATIVE

Au niveau mondial, l'enjeu de la transition alimentaire est double : répondre à une demande en forte croissance et permettre à la population dans son ensemble de bénéficier d'un régime alimentaire sain. Depuis 2000, la proportion des personnes sous-alimentées est passée de 23 % à 13 %, mais le *World Food Program* estime que le nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë a doublé dans le même temps⁽¹⁾. Ce sont 735 millions de personnes qui souffrent de la faim dans le monde, une augmentation de 122 millions de personnes par rapport à 2019⁽²⁾ ; au total, environ la moitié de la population mondiale a un régime alimentaire carencé en nutriments. L'adoption universelle de régimes alimentaires plus sains (flexitariens, soit essentiellement à base de plantes complétées de petites quantités de poisson, viande et produits laitiers) permettrait d'éviter environ 11 millions de décès prématurés par an ainsi qu'une dégradation grave de la planète⁽³⁾. L'alimentation apparaît comme le levier le plus puissant pour optimiser à la fois la santé humaine et la durabilité environnementale.

La prise de conscience est forte et se traduit depuis plusieurs années par de nouveaux comportements dans les pays développés : valorisation de la qualité plus que de la quantité, montée en puissance des produits sains, de saison, cultivés sans pesticides, dans le respect de l'environnement, recherche du goût, de l'authenticité et des filières courtes, changement de régime alimentaire. Les consommateurs expriment aussi dans leur acte d'achat des attentes qui dépassent les enjeux sanitaires pour englober les conditions de production : recherche d'une consommation plus locale et circulaire afin de réduire le gaspillage, achat de produits au juste prix afin d'assurer aux producteurs un revenu convenable et souci du bien-être animal. Les études mondiales⁽⁴⁾ démontrent que les crises récentes n'ont pas modifié

ces grandes tendances. En 2024, la volonté de manger sain et responsable se traduit en actes. Les consommateurs qui déclarent avoir changé d'habitudes alimentaires le font pour se nourrir plus sainement (74 %), pour acheter local (53 %) et/ou pour une raison environnementale ou éthique (40 %).

Ainsi, 41 % d'entre eux ont veillé à réduire leur gaspillage alimentaire. Ils sont également de plus en plus exigeants et vigilants : trois sur quatre craignent que la consommation de certains produits n'ait des conséquences néfastes pour leur santé. En conséquence, ils portent une attention marquée aux ingrédients (44 %), choisissent des produits peu transformés (72 %) et préfèrent les produits locaux et de saison (53 %). L'étiquetage nutritionnel (Nutri-Score ou autre), consulté par une personne sur cinq, s'installe comme gage de qualité. Enfin, si la proportion de végétariens dans la population reste inférieure à 5 % dans la majorité des pays, la végétalisation s'installe comme une tendance de consommation majeure, soutenue par la croissance du régime flexitarien, qui réunit désormais 44 % des consommateurs. Pour répondre à cette évolution, l'offre végétale alternative aux produits d'origine animale se développe fortement.

En France, 42 % des consommateurs estiment que bien manger signifie se nourrir de manière saine et équilibrée, en évitant les aliments trop gras et trop sucrés. Ils se montrent sensibles à l'origine des produits (28 %) ainsi qu'à leur composition (25 %). En termes d'habitudes alimentaires, plus de 18,4 % se déclarent flexitariens, 2,7 % pratiquent un régime « sans » (sans gluten, sans lactose...) pour des raisons médicales, d'intolérance ou d'allergies, 2,3 % sont végétariens, 1,5 % pescétariens (excluant la viande mais pas le poisson) et 1 % végans (ou végétaliens). Enfin, 11 % s'efforcent de maintenir un régime alimentaire rigoureux sur divers objectifs santé et forme (sans sucre, faible en calories...) ⁽⁵⁾.

(1) Source : *Food and Beverage Finance 2024, Key trends shaping opportunities in the food and beverage sector, KPMG, 2024.*

(2) Selon le SOFI, rapport de la FAO (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture) sur l'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde.

(3) Source : Rapport de la Commission EAT-Lancet « Une alimentation saine issue d'une production durable », 2020.

(4) Source : Livre blanc SIAL *Insight 2024*, 2024.

(5) Source : Les Français et l'alimentation, Deloitte, septembre 2024.

1.2.3 UNE FILIÈRE AGRICOLE EN TRANSITION

Les systèmes agricoles et alimentaires mondiaux du premier quart du XXI^e siècle sont confrontés à trois défis majeurs. Premièrement, la demande alimentaire est en hausse constante. Selon les projections de l'ONU, la Terre devrait compter environ 8,5 milliards d'individus en 2030 et 9,7 milliards en 2050, soit une augmentation de 1,7 milliard par rapport à 2022⁽¹⁾. Deuxièmement, l'agriculture intensive et industrielle atteint ses limites, mettant sous tension la planète. Selon le Programme des Nations unies pour l'Environnement, elle représente le plus important danger pour la biodiversité, affectant 24 000 des 28 000 espèces menacées d'extinction. Elle est également à l'origine de 70 % de la consommation d'eau douce alors que les pesticides et les fertilisants sont une source majeure de pollution de l'eau⁽²⁾. Plus de 70 % des terres sans glace de la planète sont désormais exploitées. Un tiers des terres arables est consacré à l'alimentation du bétail et 60 % des céréales produites dans le monde sont consommées par les animaux ; 80 % de la déforestation est due à l'agriculture, et particulièrement à l'extension des surfaces cultivées en soja pour l'alimentation du bétail et en palmiers à huile⁽³⁾. Dans ce contexte, accroître l'utilisation de nouvelles terres à des fins agricoles est impossible. Les méthodes utilisées épuisent en outre les terres arables, dont la productivité baisse. Troisièmement, les agriculteurs et les travailleurs agricoles font face à la précarité et à la vulnérabilité économique dans le monde entier. Selon l'Organisation des Nations-Unies pour l'alimentation et l'agriculture, leurs revenus devraient augmenter de 57 % dans les pays à revenu faible et de 27 % dans les pays à revenu intermédiaire pour leur permettre de vivre au-dessus du seuil de pauvreté⁽⁴⁾. L'enjeu est donc de fournir à une population mondiale, de plus en plus nombreuse, un régime sain fondé sur des systèmes de production justes et durables, grâce à une nouvelle révolution agricole guidée par les sciences environnementales et l'innovation capable de proposer des modes de production alternatifs. Les pratiques

d'agroécologie, qui pérennisent le potentiel de production des terres, ne cessent de progresser, même si leur part dans la production mondiale reste encore restreinte.

En 2024, l'agriculture biologique est pratiquée dans 188 pays par 4,5 millions de producteurs qui cultivent une surface totale de plus de 96 millions d'hectares (dont respectivement 18,5 et 9,5 millions d'hectares en Europe et en Amérique latine), soit 2 % des terres agricoles mondiales. Sa part s'accroît sur tous les continents. Son marché mondial, en croissance, représente 135 Mds€, malgré un tassement récent dans certains pays européens⁽⁵⁾.

La France a vu son secteur bio doubler, en surface, depuis 2015. Le pays est un des premiers producteurs et marchés du bio en Europe avec 10,4 % de sa surface agricole utile (SAU) convertie (soit 2,77 millions d'hectares), pour un total de 61 163 exploitations (soit 14,4 % des fermes françaises). Après un recul entre 2020 et 2022, le marché du bio français s'est stabilisé au niveau de 12 Mds€ annuels, représentant 5,6 % de la consommation alimentaire des ménages. Malgré le pic d'inflation des dernières années, le bio se maintient donc dans l'assiette des Français⁽⁶⁾.

La transition agricole bénéficie du soutien des populations. L'attrait pour le direct et la proximité se développe, avec la réorientation d'une partie de la consommation alimentaire vers le local et les circuits courts. En France, 72 % des consommateurs achètent des produits alimentaires « direct producteur » : sur les marchés paysans, chez l'exploitant, via un site Internet ou une AMAP. La valorisation du local concerne également les circuits de distribution classiques au sein desquels les consommateurs sont de plus en plus attentifs à l'origine des produits alimentaires consommés, en particulier les fruits et légumes. Le « fabriqué en France » est désormais le critère le plus important lors de l'achat de produits alimentaires⁽⁷⁾.

1.2.4 CHANGEMENT CLIMATIQUE ET SOBRIÉTÉ ÉNERGÉTIQUE

La démographie, l'urbanisation et l'activité humaine induisent des changements climatiques de grande ampleur, qui menacent les équilibres naturels de la planète. La chaîne agro-alimentaire, en particulier, est inextricablement liée au réchauffement planétaire : en Europe, la production agricole génère 94 % des émissions d'ammoniac et 11 % des émissions de gaz à effet de serre⁽⁸⁾. Le 6^e rapport de synthèse du GIEC⁽⁹⁾ (Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat) rappelle que les émissions de gaz à effet de serre dues aux activités humaines ont réchauffé le climat à un rythme sans précédent : la température de la surface du globe s'est élevée de 1,1 °C par rapport à la période pré-industrielle. Les scénarios socio-

économiques montrent que le niveau de réchauffement global de 1,5 °C sera atteint dès le début des années 2030, quels que soient les efforts de réduction immédiate des émissions mondiales de CO₂. L'Accord de Paris fixait, en 2015, une limite de la hausse de la température globale à « bien en dessous de 2 °C d'ici 2100 », en visant un objectif global en dessous de 1,5 °C. Pour limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C et 2 °C, il faut atteindre la neutralité carbone d'ici 2050, et réduire fortement les autres émissions de gaz à effet de serre. Le GIEC rappelle que plus la réduction des émissions sera tardive, plus les effets négatifs seront importants.

(1) Source : *World Population Prospect 2022 : Summary of Results, 2022*.

(2) Source : *Food and Beverage Finance 2024, Key trends shaping opportunities in the food and beverage sector, KPMG, 2024*.

(3) Source : Étude ELABE « Quelle alimentation en 2049 », novembre 2019.

(4) Source : *The State of Food and agriculture 2023, FAO, 2023*.

(5) Source : *The World of Organic Agriculture, Statistics and Emerging Trends 2024, Research Institute of Organic Agriculture FIBL and IFOAM Organics International, 2024*.

(6) Source : www.agencebio.org

(7) Source : *La France à table, Tensions et mutation autour de notre rapport à l'alimentation, Fondation Jean Jaurès Éditions, septembre 2022*.

(8) Source : *Food and Beverage Finance 2024, Key trends shaping opportunities in the food and beverage sector, KPMG, 2024*.

(9) Source : *Synthesis Report of the IPCC Sixth Assessment Report, GIEC, 2023*.

La sobriété et la transformation des modes de vie sont les leviers essentiels de cette transition. Les consommateurs comprennent de mieux en mieux l'impact des activités humaines sur la planète et appellent de leurs vœux un modèle moins gourmand en ressources. La pandémie de Covid-19 et les difficultés d'approvisionnement en gaz liées au conflit en Ukraine ont contribué à cette prise de conscience collective des enjeux environnementaux, ainsi que des bénéfices de modes de vie plus responsables. Les consommateurs sont désormais plus actifs dans la réduction de leur empreinte écologique. Ainsi, en France, le marché de la seconde main, estimé à 5,7 Mds€, croît à un rythme soutenu⁽¹⁾. En outre, 78 % des consommateurs

hexagonaux admettent que les considérations de durabilité et d'éthique ont un impact sur leurs achats de produits alimentaires⁽²⁾. Ils se montrent attentifs aux solutions proposées par les distributeurs : emballages recyclables, produits durables, etc. Plus largement, ils valorisent les entreprises qui sont en pointe dans leur stratégie de décarbonation et d'efficacité énergétique. Les Français attendent aussi une plus grande mobilisation des pouvoirs publics en faveur de la transition écologique : 71 % aspirent à ce que la société soutienne exclusivement les activités économiques vertueuses pour l'environnement⁽³⁾.

1.2.5 EMPLOI ET INCLUSION

Les enjeux de diversité et d'inclusion sont au cœur des sociétés contemporaines, comme l'ont démontré les mouvements #MeToo, #BlackLivesMatter ou LGBTQ+. L'inclusion vise à donner une place à chaque individu dans la société. Dans le milieu professionnel, elle se traduit par l'ensemble des actions menées par les entreprises pour prévenir les situations de discrimination liées notamment au handicap, à l'âge, à l'origine, au genre, à l'orientation sexuelle, à l'apparence physique, à la santé ou encore au milieu social. L'objectif est de permettre à tous les collaborateurs de travailler dans un environnement ouvert et de bénéficier des mêmes possibilités de recrutement, formation et promotion, quels que soient leurs profils.

Près des deux tiers des Français (63 %) jugent que la société française est inclusive, même si 97 % identifient au moins un domaine où des discriminations persistent. Les plus fréquemment observées sont celles liées au handicap, l'apparence physique, l'origine supposée et l'âge (+ de 81 %) suivies par l'orientation sexuelle, l'identité de genre et la religion (79 %).

Par ailleurs, 77 % des salariés jugent que leur entreprise est inclusive et pour 66 % qu'elle a instauré une politique d'inclusion pour lutter contre les discriminations. La crainte d'être discriminé perdure chez 28 % des salariés qui redoutent d'en être victimes à

un moment de leur carrière. Cette inquiétude est alimentée par le fait que 25 % d'entre eux ont été témoins de discriminations et 23 % en ont déjà subi une. Elle est plus prégnante chez les jeunes générations (33 % chez les moins de 35 ans) et plus particulièrement encore chez les jeunes femmes (42 % des femmes salariées de moins de 35 ans en font part). Plus d'un actif sur deux postulant à un emploi considère ainsi que l'action menée par l'entreprise qui recrute en matière d'inclusion est un critère de choix important. Parmi les actions prioritaires, le maintien dans l'emploi des seniors est cité en premier (29 %), suivi par l'anonymisation des CV (24 %), la sensibilisation de l'ensemble des salariés (23 %) et des services de ressources humaines (20 %)⁽⁴⁾.

Dans ce contexte, les Directions diversité et inclusion se développent au sein des grands groupes. Elles œuvrent à renforcer la diversité sur le lieu de travail et à lutter contre tous les types de discriminations, via différentes mesures, notamment la mise en place de processus de recrutement plus inclusifs, une attention particulière portée au bien-être au travail (adaptation des horaires, des équipements, etc.), à l'égalité femmes-hommes ainsi qu'à l'intégration et au maintien en poste des personnes en situation de handicap.

(1) Source : Économie circulaire, PwC stratégie, février 2024.

(2) Source : Les Français et l'alimentation, Deloitte, septembre 2024.

(3) Source : Sensibilité à l'environnement, action publique et fiscalité environnementale : l'opinion des Français en 2023, Ademe et Credoc, 2023.

(4) Source : Les Français et l'inclusion, OpinionWay pour APICIL, avril 2024.

1.2.6 LE DIGITAL AU CŒUR DES MODES DE CONSOMMATION, DES MÉTIERS ET DES OPÉRATIONS

La croissance du commerce alimentaire est désormais plus rapide en ligne qu'en magasin : entre 2022 et 2027, les projections prévoient une progression mondiale de 8,6 % *online* vs 3,7 % *offline*. Le e-commerce représenterait 7,9 % des parts de marché dans l'alimentaire en 2027, contre 6,3 % en 2022⁽¹⁾. Les parcours d'achat sont devenus omnicanaux : les consommateurs font leurs courses à la fois en magasin physique et en ligne (en utilisant le *Drive* et/ou la livraison). Les e-consommateurs fréquentent par ailleurs plusieurs enseignes. Différents formats et propositions de valeurs sont ainsi amenés à coexister, les achats en ligne répondant de plus en plus à des attentes et logiques distinctes de celles observées en magasin.

L'acte et les décisions d'achat sont de plus en plus influencés par les interactions digitales : dans le monde, 87 % des consommateurs utilisent des fonctionnalités digitales pour faire leurs courses et payer, même lorsqu'ils se trouvent dans un point de vente physique, et 59 % d'entre eux se renseignent en ligne préalablement à tout achat en magasin. Les réseaux sociaux tiennent une place croissante dans le choix des produits, particulièrement pour les jeunes générations : 25 % des consommateurs de la génération Z (nés entre 1997 et 2012) déclarent découvrir de nouveaux aliments ou boissons principalement sur TikTok et 19 % sur YouTube⁽²⁾. L'intelligence artificielle s'invite aussi dans les modes de consommation. Les

enseignes intègrent les technologies d'IA générative pour personnaliser et fluidifier l'expérience en ligne de leurs clients, *via* des assistants virtuels et des *chatbots* ou agents conversationnels capables de les conseiller.

Ces solutions représenteraient de 10 à 20 % de la création de valeur liée à l'IA pour les distributeurs, tandis que les 80 à 90 % restants proviendraient des solutions d'*advanced analytics* et d'IA traditionnel permettant l'optimisation de l'assortiment, des prix et des promotions⁽³⁾. Le déploiement de l'IA dans le secteur de la distribution pourrait ainsi augmenter la productivité de 59 % d'ici 2035⁽⁴⁾.

L'automatisation des entrepôts et des magasins se poursuit dans le cadre de la transformation digitale de la distribution alimentaire en Europe : ce marché s'élève à 2,5 Mds€ et devrait croître de 13 % d'ici à 2030 pour atteindre 6 Mds€⁽⁵⁾. Le secteur du *Retail media* continue à se développer. Il donne aux distributeurs l'opportunité de renforcer leur modèle économique et de diversifier leurs revenus, *via* le partage sécurisé de *data* permettant de toucher les consommateurs en ligne et en magasin, ainsi que sur des canaux émergents tels que la télévision connectée. En Europe, le marché du *Retail media* représente 11 Mds€ et sa croissance annuelle est estimée à 15 % dans les prochaines années⁽⁶⁾.

(1) Source : *Food and Beverage Sector Report, Edge by Ascential*, mars 2023.

(2) Source : *Future Retail Disruption, Flywheel*, mars 2024.

(3) Source : *The State of Grocery Retail 2024, Europe, Mc Kinsey & Company, Eurocommerce for retail & wholesale*, mars 2024.

(4) Source : *Future Retail Disruption, Flywheel*, mars 2024.

(5) Source : *The State of Grocery Retail 2023, Europe, Mc Kinsey & Company, Eurocommerce for retail & wholesale*, mars 2023.

(6) Source : *The State of Grocery Retail 2024, Europe, Mc Kinsey & Company, Eurocommerce for retail & wholesale*, mars 2024.

1.3 Stratégie & avancées – le plan « Carrefour 2026 »

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

Le plan « Carrefour 2026 » comporte deux piliers :

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

Pour aider ses clients confrontés aux difficultés de pouvoir d'achat et répondre aux défis climatiques, Carrefour a décidé de :

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

2. Inventer le Groupe de demain

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

- **les processus opérationnels sont transformés** grâce au digital et à une organisation repensée, afin de contribuer à générer 4,2 Mds€ d'économies de coût à horizon 2026 (vs 4,0 Mds€ initialement prévus),

- **une politique énergétique ambitieuse** est mise en œuvre, comme en témoigne la forte baisse de la consommation d'énergie, avec un objectif de - 20 % en 2026 vs 2019 pour le Groupe, ainsi que par la production de près d'un TWh d'électricité par an dès 2027 en France, en Espagne et au Brésil,
- **une joint-venture commune avec Publicis, Unlimitail**, est lancée avec l'ambition de devenir un *leader* du *Retail media* européen,
- **les actifs immobiliers du Groupe sont mis en valeur** à travers le développement de projets immobiliers de mixité urbaine en France et la création au Brésil de la plus importante foncière privée d'Amérique du Sud,
- **la démarche d'inclusion est réaffirmée** via le développement d'une **politique volontariste de promotion de la diversité des origines** et l'objectif d'employer **15 000 salariés en situation de handicap en 2026** (+ 50 % vs 2022),
- **le plan d'actionnariat Carrefour Invest, ouvert à tous les collaborateurs**, a permis à plus de 30 000 d'entre eux de devenir actionnaires de leur Groupe ; sur les fonds ainsi levés, 37 M€ serviront à financer des projets environnementaux et sociaux.

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

- a augmenté son rythme d'investissement annuels ;
- a fixé l'objectif d'un cash-flow libre net supérieur à 1,7 Md€ à l'horizon 2026.

Avec le lancement du deuxième volet d'Act for Food en 2024, le premier pilier du plan « Carrefour 2026 » « S'engager pour rendre le meilleur accessible à tous nos clients » prend un nouvel élan sur tous les aspects liés au renforcement de la marque propre, au soutien à l'agriculture durable, au développement des alternatives végétales et à l'accélération des engagements sur le climat et la biodiversité.

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

La satisfaction des clients de l'enseigne est la boussole du groupe Carrefour. Elle se mesure à travers trois grands critères – confiance, service, proximité – objets de KPIs (*Key Performance Indicators*) comme le *Net Promoter Score*[®] (NPS[®]). En 2024, le NPS[®] a augmenté de 5 points grâce à l'intensification des investissements du Groupe pour sa compétitivité, qui a permis de mener des campagnes de baisse de prix tout au long de l'année en Europe. Celles-ci ont répondu aux attentes des consommateurs, qui souhaitent préserver leur pouvoir d'achat, soumis à des tensions persistantes, sans renoncer à manger sain

et responsable. Carrefour se positionne à leurs côtés en développant ses formats discount et ses marques propres, tout en renforçant son soutien aux modes de production durables ainsi que ses engagements sur le climat et la biodiversité.

En 2025, fort de 14 millions de membres, le programme de fidélité Carrefour évolue et devient « Le Club Carrefour », une solution simplifiée et accessible à tous dans tous les formats, qui renforce ses offres promotionnelles pour répondre aux attentes des clients et promouvoir le mieux manger.

(1) Bio, Filières Qualité Carrefour, agroécologie, pêche durable (ASC-MSC), *sourcing* forêt durables (FSC). Voir section 2.1.2.4 Biodiversité et Ecosystèmes (ESRS E4) de l'état de durabilité.

Le Groupe continue à s'affirmer en tête de la distribution responsable et à apporter des réponses concrètes aux enjeux contemporains, en s'appuyant sur les opportunités offertes par la révolution digitale. L'engagement du Groupe en faveur de la transition alimentaire pour tous est plus que jamais en phase avec les préoccupations des clients et les évolutions de la société, dans le cadre du second volet d'Act for Food.

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

Les marques propres au cœur du modèle commercial

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

Le second chapitre d'Act for Food s'appuie sur le succès des marques propres Carrefour qui incarnent le meilleur rapport qualité-prix-goût. Il est porté en particulier par quatre marques ambassadrices : Carrefour Bio, Reflets de France, Filière Qualité Carrefour et Carrefour Sensation Végétal. En France, le Groupe ambitionne de faire de Carrefour Bio la marque bio la moins chère du marché, et de l'élever au meilleur rapport entre le goût, le prix et les bénéfices pour la santé.

En 2024, les marques propres Carrefour ont continué à progresser pour représenter 37 % du chiffre d'affaires alimentaire du Groupe (+ 1 pt vs 2023). Elles s'appuient sur une popularité qui ne se dément pas, la marque Carrefour ayant été élue marque distributeur préférée en France pour la quatrième année consécutive.

Le Groupe poursuit l'amélioration de la composition des produits de ses marques propres en optimisant leur profil nutritionnel dans tous ses pays d'implantation. Anticipant les évolutions législatives et réglementaires, Carrefour est engagé depuis 2018 dans une démarche globale de suppression des substances controversées dans ses produits. Depuis 2022, 1 336 tonnes de sucre et 252 tonnes de sel ont été retirées des produits à marque Carrefour. Les reformulations de la composition des produits à marque Carrefour seront accélérées dans les deux prochaines années pour atteindre l'objectif de 2 600 tonnes de sucre et de 250 tonnes de sel en moins d'ici 2026.

Carrefour met aussi à la disposition de ses clients une information nutritionnelle détaillée de ses produits : information à la portion, teneur en fibres, fréquence de consommation, etc. En 2024, 2 935 produits à marque Carrefour portent un nutri-score A et B sur leurs emballages. En 2024, le Groupe a généralisé le Nutri-Score à l'ensemble des produits alimentaires commercialisés dans ses magasins. Carrefour a demandé à toutes les marques nationales d'afficher le Nutri-Score sur leurs produits éligibles (produits alimentaires transformés et boissons non alcoolisées), faute de quoi, ils seront exclus de l'outil « alternative pour mieux manger » du site [carrefour.fr](https://www.carrefour.fr).

Un soutien renforcé à l'agriculture durable

En 2024, face à une crise agricole majeure en France, Carrefour a réaffirmé son engagement envers les agriculteurs. Le Groupe a exprimé son soutien aux mesures législatives qui amèneront plus de transparence dans les relations entre le monde agricole, l'industrie et les acteurs de la grande distribution, et s'est déclaré favorable à l'intégration des coûts de production dans la formulation des prix, dans la mesure où cette approche s'impose à tous. Il s'est également engagé à la transparence tarifaire et à un observatoire des marges et des prix pour mieux comprendre la répartition de la valeur, à condition là aussi que tous les acteurs y soient soumis.

Par ailleurs, Carrefour privilégie l'origine française pour ses produits en marques propres et ses produits frais : 100 % français pour le lait, les œufs et la volaille, 96 % français pour la viande (bœuf et porc), 84 % français pour les fruits et légumes (hors catégories exotiques ou hors saison). Le Groupe a d'ailleurs soutenu l'initiative « Origin Info » afin de mieux informer les consommateurs sur l'origine des produits vendus en Grande et Moyenne Surface et de mieux valoriser l'origine France.

Premier partenaire du bio en France, le Groupe affirme son *leadership* grâce à la commercialisation d'une large gamme de produits issus de l'agriculture biologique. À travers son programme Act for Food, il renforce ses partenariats avec le monde agricole et vise à doubler les achats issus des circuits ultra-courts.

En 2024, le Groupe compte au total 52 024 producteurs partenaires dans le monde dont 6 947 producteurs partenaires en agriculture biologique. Carrefour a atteint avec deux ans d'avance l'objectif de 50 000 producteurs partenaires d'ici 2026.

La transition alimentaire accessible pour tous

Le Groupe poursuit son combat pour une alimentation de qualité accessible à tous en renforçant son offre de frais. En Europe, Carrefour prévoit de doubler d'ici 2026 ses approvisionnements en fruits et légumes issus des circuits ultra-courts (i.e. produits par des fournisseurs situés à moins de 50 km du magasin).

Le Groupe veut devenir le *leader* européen des produits certifiés durables en réalisant 8 Mds€ de chiffre d'affaires sur cette catégorie, qui comprend les produits biologiques alimentaires et non alimentaires certifiés, les Filières Qualités Carrefour engagées dans une démarche agroécologique, la pêche durable (ASC-MSC), les produits bois et papiers certifiés (FSC, PEFC), et les produits ayant une certification environnementale comme l'Ecolabel européen. En 2024, Carrefour a progressé en enregistrant 6,2 Mds€ de ventes de produits certifiés, soit + 18,2 % en un an (5,3 Mds€ en 2023).

Carrefour a également été la première enseigne de la grande distribution en France à commercialiser une référence équitable dès 1998 : le café Malongo de petits producteurs. D'autres marques certifiées Max Havelaar® (Alter Eco, Ethiquable, Lobodi, etc.) ont ensuite rejoint les rayons dans le cadre de partenariats internationaux. En 2024, les ventes de produits issus du commerce équitable dans les magasins Carrefour dans le monde atteignent 127 M€. Cette offre a généré plus de 1,9 M€ de primes reversées aux coopératives, en complément du prix d'achat plus juste accordé aux producteurs. Une somme qui a financé des bourses d'études, des purificateurs d'eau, des écoles, une maternité, etc.

Afin de mesurer les progrès de la transition alimentaire en magasin, Carrefour s'est donné l'objectif d'atteindre un score minimum de 75/100 à la question posée à ses clients « Carrefour vous aide-t-il à mieux manger ? ». En 2024, l'enquête a obtenu le score de 64/100.

L'accompagnement des tendances de consommation plus responsable

En écho aux attentes environnementales, le Groupe propose des solutions permettant à ses clients de devenir les acteurs d'une consommation durable en leur permettant de rejoindre des communautés actives en Espagne et en France depuis 2020. Carrefour sensibilise ses clients e-commerce français en leur permettant de connaître l'impact environnemental de leur commande grâce à l'affichage du volume de CO₂ généré. Le Groupe organise également chaque année l'opération « Les Champs des Rencontres » permettant aux clients de visiter les exploitations partenaires du Pacte de Transition Alimentaire, et de leur faire découvrir les techniques agricoles responsables. En 2024, 13 visites ont été organisées, notamment chez Panzani, Géant Vert et Les Délices de la Mer.

La quasi-totalité (95 %) des Français souhaite également que les acteurs économiques s'impliquent davantage dans le recyclage. Carrefour France a lancé en 2023 les premiers kiosques de recyclage en partenariat avec TerraCycle, et en 2024, « Restart », un accélérateur de projets pour une consommation responsable. Son objectif : tester et déployer les meilleures pratiques pour des magasins plus durables et plus inclusifs dans les domaines de la lutte contre le gaspillage, la réduction des emballages, le climat, la seconde main, la nutrition, l'accessibilité et la diversité.

Dans le cadre du deuxième volet d'Act for Food, le Groupe entend devenir *leader* sur les nouvelles tendances de consommation végétale, en proposant le plus large choix de produits végétariens et de produits adaptés aux régimes spécifiques. Il ambitionne de faire de la marque Carrefour Sensation Végétal la première marque du végétal en France. Avec plus d'une centaine de produits, Carrefour Sensation Végétal propose déjà la gamme la plus complète de produits végétariens ou végétariens des marques de distributeurs. L'offre de produits Carrefour « sans » (gluten, lactose, etc.) se développe également.

En 2024, les ventes de produits alternatifs d'origine végétale ont progressé fortement, atteignant 621 M€ en Europe, en ligne avec l'objectif de 650 M€ fixé à l'horizon 2026. Pour faire adhérer le maximum de partenaires à cet objectif, Carrefour a lancé une coalition en 2023 avec 7 partenaires industriels majeurs (Danone, Unilever, Bel, Andros, Bonduelle, Nutrition & Santé, Savencia) qui s'engagent à réaliser 3 Mds€ de chiffre d'affaires sur les alternatives végétales d'ici à 2026, à travers un ensemble d'actions communes. Cette coalition a été renforcée et compte désormais 19 partenaires, pour offrir plus de 200 références végétales. Pour mettre en avant les produits à base de protéines végétales et démocratiser leur consommation, Carrefour France a participé au *Veganuary*. À cette occasion, la *start-up* française La Vie a installé du 6 au 12 janvier 2025 des *shop in shop* dédiés à ses produits végétariens dans 7 hypermarchés Carrefour en Ile-de-France.

Pour accompagner ses clients désireux de réduire l'utilisation des emballages uniques, le Groupe généralise dans ses magasins le vrac et le réemploi, solutions qui séduisent un nombre croissant de consommateurs souhaitant choisir leurs quantités et bénéficier d'un tarif plus attractif. Carrefour est l'enseigne *leader* en France du déploiement de la consigne pour réemploi des emballages, avec plus de 200 magasins équipés.

En 2024, les ventes en vrac et réemploi ont connu une forte hausse, avec un chiffre d'affaires de 256 M€, en ligne avec l'objectif de 300 M€ en 2026.

1.3.1.2 L'omnicanal, une proposition de service unique

Carrefour dispose d'un réseau de vente mondial de 15 244 magasins dans 43 pays à fin 2024, dont 8 pays en propre (France, Espagne, Italie, Belgique, Roumanie, Pologne, Brésil, Argentine). Avec le plan « Carrefour 2026 », le Groupe accélère sa transformation pour créer un univers omnicanal de référence complet : renforcement de l'attractivité des hypermarchés, ouverture de nouveaux formats discount, densification du maillage de proximité, développement du e-commerce, enrichissement de l'offre de services et intégration croissante entre magasins physiques et offre en ligne.

Couplée au digital, la multiplicité des formats du Groupe crée un écosystème unique permettant de personnaliser l'expérience de ses clients. Outre leur rôle traditionnel de vente physique, les magasins sont repensés pour devenir centraux dans l'univers omnicanal de Carrefour : centres de préparation, points de retrait, de retours et de remboursements, etc. L'objectif est d'offrir aux clients une expérience fluide, grâce aux multiples modalités d'achat complémentaires : commande en ligne dans des magasins multiformats, e-commerce avec retrait des achats au *Drive* ou livraison à domicile, parcours simplifié dans les points de vente grâce aux services digitaux, développement des services marchands et financiers, etc.

Ce maillage permet au Groupe de disposer d'un arsenal complet pour interagir avec ses clients partout où ils se trouvent, à tout moment, afin de leur offrir une expérience efficace, une relation unique et des avantages personnalisés.

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

Le déploiement accéléré des formats discount

Dans un contexte économique incertain, Carrefour développe des formats discount afin d'offrir des réponses aux enjeux de pouvoir d'achat.

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

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

Dans le contexte inflationniste, Atacadão apporte des réponses concrètes aux enjeux de pouvoir d'achat. Le Groupe poursuit donc l'accélération de son développement, avec notamment 25 nouveaux magasins Atacadão d'ici 2026. S'ajoute à cette croissance organique la conversion de magasins BIG : 87 conversions en Atacadão, ainsi que 10 conversions en Sam's Club entre 2022 et 2024.

En 2026, Carrefour ambitionne d'atteindre un parc de près de 470 Atacadão au Brésil.

En 2024, le Groupe a converti 14 hypermarchés Carrefour aux formats Atacadão et Sam's Club. En parallèle, les magasins ex-Grupo BIG convertis à l'enseigne Atacadão ont connu une montée en puissance rapide et de très belles performances, affichant un chiffre d'affaires en forte hausse (+16 % en comparable). Les synergies de l'opération Grupo BIG ont atteint plus de 2,3 milliards de réals en rythme annualisé à fin juin 2024, dépassant l'objectif à horizon 2025 de 2 milliards de réals. L'objectif a été relevé à 3 milliards de réals. A fin décembre 2024, les synergies dégagées se sont élevées à 2,9 milliards de réals.

Carrefour a commencé à tester le potentiel d'Atacadão en Europe : le premier magasin français Atacadão a ouvert ses portes le 20 juin à Aulnay-sous-Bois, en Seine-Saint-Denis.

L'extension de Supeco en Europe

Carrefour mise enfin sur ses autres formats discount, avec le développement de son enseigne Supeco, notamment en Espagne, fondée sur le modèle de supermarché *soft discount*. Le parc Supeco atteint 139 magasins à fin 2024, et vise 200 magasins à l'horizon 2026.

Supeco est engagé en faveur du pouvoir d'achat de tous ses clients. Sur les rayons alimentaires, le format propose des prix bas bloqués toute l'année sur une sélection de best-sellers. Enfin, en 2024, Supeco a développé une offre test sur une série de magasins consistant à proposer des fruits et légumes à prix coûtant.

La densification du maillage de proximité

La force de Carrefour réside aussi dans ses formats de proximité. Entre 2018 et 2022, ils ont connu un développement rapide dans l'ensemble des pays, avec plus de 5 000 ouvertures. Compte tenu du potentiel de croissance de ce format, Carrefour poursuit son expansion, avec un objectif de 2 400 ouvertures de magasins de proximité à horizon 2026 par rapport à 2022, soit en moyenne 600 magasins en plus par an, essentiellement en franchise, en se concentrant sur les pays européens.

En France, les enseignes de centre-ville Carrefour City et Express facilitent les courses au quotidien, y compris dans les quartiers les plus excentrés, tandis qu'en zone rurale, Carrefour est présent avec les enseignes Carrefour Market, Proxi et Carrefour Contact, qui maillent le territoire au plus près de chaque consommateur. En 2023, cet ancrage territorial a été complété par l'enseigne Potager City, format de proximité, qui se positionne en ultra-spécialiste du frais à des prix de généraliste. Carrefour donne ainsi la priorité au goût grâce à un grand choix de variétés de produits, ainsi qu'à l'ultra-frais et aux circuits courts avec des achats directs auprès des producteurs en transit de Rungis. Les trois premiers Potager City ont été ouverts à Paris en 2023. En 2024, 9 nouveaux magasins ont été inaugurés en centre-ville à Paris et dans la petite couronne. En 2025, leur nombre doit être porté à 20 à Paris et entre 10 et 20 dans l'ouest de la France.

Une offre unique de services e-commerce

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

En 2024, l'activité e-commerce est restée dynamique, tirée par l'Amérique latine et la France. Carrefour a continué à gagner des clients et a réalisé, sur l'e-commerce, une GMV mondiale de 5,9 Mds€ (+18 % vs 2023). Le ROC e-commerce en 2024 est en progression, en ligne avec les objectifs fixés lors du *Digital Day*.

En France, Carrefour renforce sa place de numéro 1 de la livraison à domicile, grâce à son service *Carrefour Livré Chez Vous* et *Carrefour Livraison Express*, et affiche 33,2 % de part de marché en 2024 (+1,6 % vs 2023). En 2024, le Groupe a franchi le cap des 700 magasins connectés à *Carrefour Livré Chez Vous*. Il maintient également sa position parmi les grands acteurs du *Drive*.

Carrefour a par ailleurs poursuivi le développement de ses services sur les plateformes partenaires. Carrefour a ainsi lancé un partenariat tripartite exclusif avec Jow et Deliveroo, permettant aux clients de choisir leurs menus de la semaine sur l'application Jow, puis de recevoir un panier de courses Carrefour livré par Deliveroo en 30 minutes. Carrefour a également mis en place un système de cagnottage fidélité pour les commandes passées sur UberEats. Enfin, l'option de livraison à domicile a été lancée sur le service *Carrefour Traiteur*, avec 343 magasins désormais équipés.

À l'international, Carrefour confirme son expertise de la livraison à domicile, avec ses services en propre ou avec ses partenaires historiques (UberEats, Glovo, iFood...) et plus récents (Mercado Livre au Latam, Just Eat en Belgique, Espagne et Pologne). Tous les pays du Groupe, intégrés et gérés en Master Franchise, proposent des services e-commerce. Au Brésil, l'application et le site web de Carrefour ont été revus en profondeur en 2024 et ont été reconnus par les consommateurs comme « Meilleur supermarché en ligne ».

En e-commerce non-alimentaire, Carrefour propose une expérience omnicanale permettant aux clients de consulter les offres en ligne et de choisir entre livraison à domicile ou retrait en magasin, le tout enrichi de services comme le paiement en plusieurs fois ou les extensions de garantie. Carrefour étend aussi sa présence sur des marketplaces *leaders* comme Mercado Livre au Brésil et Rakuten en France.

Carrefour fait de ses applications une priorité pour proposer un parcours 100 % omnicanal et personnalisé à ses clients. En Espagne, l'application *Mi Carrefour* a ainsi rencontré un véritable succès avec 4 millions d'utilisateurs mensuels, grâce à de nouvelles fonctionnalités comme le passage en caisse simplifié et la gestion optimisée des coupons. En France, l'application est passée n° 1 des téléchargements au quatrième trimestre 2024. Elle offre de nouvelles fonctionnalités comme *Price Checker*, qui permet de scanner les produits en magasin pour en connaître le prix, ainsi qu'une expérience client très personnalisée.

Le Groupe poursuit également ses innovations dans de nombreux autres domaines. Il développe la digitalisation et la personnalisation des catalogues, en intégrant des fonctionnalités telles que le renvoi vers les fiches produit et l'ajout direct au panier. Carrefour a également été précurseur en lançant « Hopla » en 2023, le premier *chatbot* intégrant ChatGPT sur le site d'un distributeur, qui aide les clients à composer des paniers adaptés à leur budget et à leurs contraintes alimentaires.

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

Un enrichissement de l'offre de services

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

Pour atteindre l'objectif de 30 % de clients omnicanaux, Carrefour entend activer tous ses leviers de personnalisation et de fidélisation, sur le modèle du programme de fidélité unique de Carrefour Espagne, El Club Carrefour, et de son offre d'abonnement attractive, qui compte plus de 10 millions de membres et représente près de 70 % du chiffre d'affaires. Le renforcement de l'encartage à travers des programmes omnicanaux et le développement des promotions et communications personnalisées sont les deux leviers de la fidélisation du Groupe.

Carrefour a mis en place de nouveaux services, à l'instar d'installation de panneaux photovoltaïques pour les particuliers, et de fourniture de contrat d'électricité verte. Plusieurs initiatives sur la seconde vie ont également été lancées, notamment *via* la collecte de produits multimédia dans certains magasins ou en ligne. Le Groupe entend poursuivre le développement de ses services du quotidien afin d'accélérer leur croissance.

Les services financiers entrent également dans la stratégie digitale de Carrefour, en B2C comme en B2B. Plusieurs fonctionnalités ont été déployées en 2024. En France, le parcours client a été modernisé grâce à l'*Open Banking* et l'IA en magasin, notamment *via* des tablettes avec la technologie OCR intégrée. Au Brésil, le parcours client devient plus fluide avec l'optimisation par l'IA du processus de recouvrement *via* Whatsapp. Enfin, en Argentine, la carte virtuelle a été déployée.

Le Groupe s'est associé avec MoneyGram, un des *leaders* mondiaux du transfert d'argent entre particuliers, pour ouvrir des comptoirs MoneyGram dans les magasins de ses principaux pays en Europe et en Amérique latine (plus de 400 ouvertures en 2024). Ils permettent aux clients Carrefour d'envoyer de l'argent à leurs proches de manière quasi instantanée et sécurisée vers plus de 200 pays et territoires.

En France, Carrefour a mis en place la Garantie Pouvoir d'Achat qui propose à ses clients quatre formules d'assurance pour les aider à faire face à leurs dépenses contraintes en cas de perte imprévue de revenus.

1.3.1.3 Carrefour, chef de file de la distribution responsable

Pour lutter contre le réchauffement planétaire, Carrefour réitère et accélère ses engagements en faveur de la transition climatique. Dans son secteur, Carrefour Groupe a acquis une crédibilité forte sur ces sujets, en étant précurseur dans l'élaboration et le suivi rigoureux et transparent d'une démarche RSE et de Transition Alimentaire, visible dans ses magasins à travers son programme Act for Food. Le Groupe s'est doté en 2022 d'une Direction de l'engagement qui est chargée d'incarner son ambition dans les domaines de l'environnement, la diversité, l'inclusion et la solidarité. Le plan « Carrefour 2026 » et le deuxième volet d'Act for Food intensifient encore les initiatives du Groupe qui entend embarquer dans sa démarche l'ensemble de son écosystème, notamment ses fournisseurs.

La lutte contre les gaspillages

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

Carrefour s'engage à réduire le gaspillage alimentaire en magasin de 50 % des déchets alimentaires en 2025 (vs 2016), conformément à l'objectif du *Consumer Goods Forum*. Outre l'amélioration de la gestion des stocks en magasin, Carrefour met en œuvre des actions pour limiter les invendus alimentaires : mise en avant de produits à date courte, transformation des fruits et légumes abimés afin de leur offrir une seconde vie, partenariat avec des *start-ups* pour distribuer des invendus (*Too Good To Go*), etc. Le Groupe travaille avec ses fournisseurs pour réviser ou allonger les dates limites de consommation ou de durabilité minimale (DLC et DDM) pour éviter que des produits encore consommables ne soient jetés. Carrefour organise ses dons alimentaires *via* des partenariats avec les banques alimentaires dans la plupart des pays d'implantation. En 2024, ces dons ont représenté l'équivalent de 61 millions de repas. Pour les invendus alimentaires qui ne sont plus consommables, Carrefour fait appel aux filières de valorisation des biodéchets en biométhane.

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

Pour faire de Carrefour un *leader* de l'économie circulaire, le Groupe met en place des pratiques plus économes en ressources comme la valorisation des déchets, l'éco-conception et le recyclage des emballages plastiques à l'origine d'une pollution majeure dans les océans. À l'horizon 2025, le Groupe s'engage à valoriser 100 % de ses déchets en magasin, *via* le recyclage ou la production d'énergie verte, ainsi qu'à atteindre l'objectif de 100 % des emballages de ses produits à marque propre réutilisables, recyclables ou compostables.

(1) Le plan d'action est différencié en fonction des postes d'émissions : les émissions générées par les produits commercialisés en e-commerce, les émissions générées par le déplacement des clients afin de retirer leur commande *Drive* en magasin, les émissions générées par le transport du dernier kilomètre, les émissions générées par le transport en aval destiné à l'approvisionnement des sites e-commerce. Voir 2.1.2.1 Changement climatique (ESRS E1).

Dans le cadre du « Défi zéro plastique », le Groupe a atteint en 2023 son objectif de 20 000 tonnes d'emballage économisés en cumulé depuis 2017 avec deux ans d'avance, et multiplie les innovations dans ce sens : sacs en papier kraft et en coton bio au rayon fruits et légumes, sacs kraft à prix coûtant (9 centimes d'euros) en caisse, généralisation du vrac et du réemploi, etc.

Enfin, Carrefour accélère le *sourcing* responsable et développe des offres de collecte, de revente et de location favorables à l'économie circulaire. En France, 223 RVM (*Reverse Vending Machine*) étaient installées à fin 2024 (+ 214 % vs 2023)

Des engagements forts sur le climat et la biodiversité

En ligne avec les objectifs définis par l'Accord de Paris sur le climat de la COP21 en 2015, Carrefour a réhaussé en 2021 son ambition pour limiter le réchauffement climatique, se fixant comme objectif de contribuer à la neutralité carbone *via* ses magasins en 2040 (scope 1 et 2) et dès 2030 *via* ses activités de e-commerce. Ces objectifs fixés pour les magasins intégrés (scopes 1 et 2) sont alignés sur une trajectoire de réduction des gaz à effet de serre (GES) en dessous de 1,5 °C. En tenant compte des émissions de GES directes et indirectes sur la totalité des scopes 1, 2 et 3, les engagements du Groupe sont alignés sur une trajectoire bien en dessous de 2 °C et ils sont approuvés par l'initiative *Science Based Target*. Cet objectif est confirmé en 2024, avec sur l'année une réduction de - 48 % des émissions de gaz à effet de serre des magasins intégrés (scopes 1 et 2) par rapport à 2019.

La mobilisation de l'écosystème sur la transition climatique

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

Dans son plan « Carrefour 2026 », le Groupe a invité ses 100 plus grands fournisseurs à se doter d'une trajectoire 1,5 °C à l'horizon 2026, sous peine de déréférencement, ce qui représente un engagement inédit dans le secteur de la distribution. Fin 2024, 53 des Top 100 fournisseurs du Groupe suivaient une trajectoire 1,5 °C.

Carrefour s'est également associé à l'Ademe en France pour engager ses fournisseurs de plus petite taille dans leur politique climat *via* la démarche Act. 150 PME peuvent ainsi bénéficier d'un accompagnement financier pour leur stratégie.

Carrefour a en outre réalisé un appel à candidatures en juillet 2024 pour un nouveau type d'accords commerciaux intégrant des critères RSE, afin d'accélérer les transformations de son offre de produits, la réduction des emballages et la réduction des émissions de CO₂ de son scope 3.

Le Groupe développe également des partenariats avec ses fournisseurs les plus avancés sur le sujet du climat. En 2024, il s'est associé avec Danone pour relancer le fret ferroviaire en France, et a organisé le premier canal de livraison par train vers un site logistique qui approvisionne chaque jour plus de 130 magasins dans la région d'Aix-en-Provence.

Carrefour a créé le Pacte Transition Alimentaire, qui engage le Groupe et ses fournisseurs partenaires à transformer le système alimentaire en profondeur, en se focalisant sur cinq enjeux

prioritaires : les emballages, la biodiversité, les choix plus sains, les produits plus sains et le climat. Ouvert à tous les fournisseurs du Groupe, le Pacte Transition Alimentaire offre une plateforme d'échange, de partage de bonnes pratiques et de découverte de nouvelles opportunités de collaboration. Fin 2024, 393 fournisseurs étaient membres du Pacte Transition Alimentaire (vs 306 à fin 2023).

La cérémonie de remise des prix des *International Food Transition Awards* organisée par Carrefour a récompensé les fournisseurs les plus vertueux en matière de RSE : 26 lauréats ont été récompensés parmi 150 participants grâce aux votes de 250 000 clients.

La lutte contre la déforestation et préservation de la biodiversité

Carrefour est en pointe en matière de protection de la biodiversité, pour laquelle le Groupe a initié depuis plusieurs années un programme ciblant toutes les matières premières sensibles⁽¹⁾. Carrefour est également un fer-de-lance de la lutte contre la déforestation : dès 2010, le Groupe a pris l'engagement, dans le cadre du *Consumer Goods Forum* (CGF), d'aller vers le « zéro déforestation ».

Carrefour a mis fin à la distribution automatique de ticket de caisse dans tous ses magasins dès 2021 et a annoncé en janvier 2025 la fin des prospectus papier à compter du 31 mars 2025. Dans un souci de préservation de l'environnement, le Groupe propose à ses clients détenteurs de la carte de fidélité ou de la carte Pass, de retrouver leur reçu directement sur leur application mobile Carrefour, ou dans leur espace client en ligne. Cette initiative s'inscrit dans une démarche plus globale de lutte contre la déforestation, les clients pouvant déjà retrouver les promotions, les catalogues, les coupons d'achat et leur Cagnotte Fidélité en ligne.

En mars 2022, le Groupe a annoncé le lancement d'un outil permettant la traçabilité complète de l'élevage brésilien et s'est engagé à ce qu'au Brésil, la viande bovine de marque Carrefour soit totalement garantie *deforestation free* d'ici 2026 : à cette date le Groupe sera sorti de toutes les zones à risque et aura déréférencé toute ferme d'élevage qui y serait située. Cet engagement s'appliquera à toutes les autres marques vendues dans les magasins Carrefour à l'horizon 2030. Le Groupe a également annoncé la création au Brésil d'un Comité forêt constitué d'experts du secteur et de cadres du Groupe, afin d'intensifier ses actions de lutte contre la déforestation à l'échelle nationale et internationale. Dans ce cadre, Carrefour a créé un fonds dédié à la déforestation associé à un investissement de 10 M€ afin de financer des projets contribuant à la préservation de la biodiversité. En 2024, le Fonds forêts Brésil a investi 28 MBRL dans six projets menés par des organisations telles que *The Nature Conservancy* ou *Imaflora*, qui bénéficieront à 230 000 exploitations et couvriront 1,2 million d'hectares au sein de l'Amazonie.

Le Groupe s'est également engagé dans le *Science Based Target for Nature*, un programme qui accompagne les entreprises dans la définition d'objectifs ambitieux basés sur la science en matière de climat et de protection de la nature. Dans ce cadre, une première cartographie des impacts et des dépendances du Groupe à la biodiversité a été réalisée (voir section 2.1.2.4 *Biodiversité et Ecosystèmes*).

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

Les actions solidaires

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

La Fondation Carrefour accompagne des initiatives solidaires en France métropolitaine et DROM-COM, ainsi que dans les pays d'implantation du Groupe. Sur la période 2018-2023, la Fondation Carrefour a contribué à aider près de 4 000 000 de personnes à améliorer leurs habitudes alimentaires, en mangeant plus frais, plus sain, ou davantage de produits issus d'une agriculture plus durable. En janvier 2024, la Fondation Carrefour a commencé une nouvelle mandature, désormais axée sur la lutte contre la précarité alimentaire, dans un contexte d'augmentation des besoins des associations d'aide alimentaire.

En 2024, elle a ainsi soutenu 111 projets dont 15 à travers son premier appel à projets collaborateurs « Soutiens ton Asso ». Cet appel à projets était destiné à soutenir des associations dans lesquelles les collaborateurs Carrefour des magasins, entrepôts et/ou sièges, sont bénévoles, bénéficiaires ou sympathisants.

Pour l'année 2024, le Groupe a offert 780 000 équivalents repas supplémentaires aux associations dont il est partenaire. Carrefour leur apporte son soutien à travers :

- le don de denrées alimentaires issues des entrepôts et de collectes magasins. En 2024, celles-ci ont permis de distribuer l'équivalent de 39,1 millions de repas en France et 61 millions à l'échelle du Groupe ;
- le don de produits non-alimentaires. Il s'élève à 3 679 tonnes soit 6 346 123 produits ;
- le mécénat financier, par le biais de sa Fondation, qui soutient notamment l'achat de produits de première nécessité.

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

Le programme de mécénat de compétence « Carrefour Solidarité », lancé en France en septembre 2023, offre à chaque collaborateur Carrefour la possibilité de s'investir sur son temps de travail, à hauteur de 2 jours par an. À fin 2024, en France, 2 000 comptes de collaborateurs ont été créés sur la plateforme Carrefour Solidarity et 1 339 heures de missions au sein des associations ont été réalisées. En Espagne, la journée solidaire *El 'Día de la Buena Gente'* qui a eu lieu le 19 septembre a été un événement de mobilisation collective exceptionnelle qui a rassemblé 1 200 collaborateurs.

L'aide d'urgence

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

Face au cyclone Chido qui a frappé l'île de Mayotte et ses habitants en décembre 2024, le groupe Carrefour a réaffirmé son engagement solidaire. En collaboration avec GBH, son partenaire dans l'océan Indien, et avec le soutien des services de l'État, le Groupe a mobilisé 100 tonnes de marchandises de première nécessité (eau minérale, riz, pâtes, etc.) pour répondre aux besoins urgents des victimes de la catastrophe.

Par ailleurs, la Fondation Carrefour a soutenu l'association Aço Da Cidadania au Brésil dans le cadre des intempéries survenues à Rio de Janeiro et Rio Grande do Sul et a apporté des aides d'urgence au Secours Populaire en France, et aux Croix-Rouges locales en Espagne, en Pologne et en Roumanie lors des pluies torrentielles ayant causé des inondations.

1.3.2 INVENTER LE GROUPE DE DEMAIN

L'innovation est au cœur de l'histoire et de la culture du Groupe depuis sa création en 1959. Avec le plan « Carrefour 2026 », le Groupe s'appuie sur cet esprit pionnier pour simplifier son organisation et lancer de nouveaux projets de transformation.

1.3.2.1 Une organisation plus simple et plus performante

En prenant appui sur ses deux géographies clés, l'Europe et l'Amérique latine, Carrefour met en place une organisation plus simple et plus efficace, permettant de dégager des économies au service de sa compétitivité et de ses innovations. Grâce à la transformation profonde de son organisation géographique, de ses achats et de ses processus, le Groupe ambitionne de réaliser 4,2 Mds€ d'économie à l'horizon 2026.

La maximisation des synergies opérationnelles

Carrefour a poursuivi la massification de ses achats en Europe en 2024. La mutualisation des achats marchands du Groupe se renforce avec la poursuite du développement d'Eureca, la centrale européenne d'achat unique à destination des grands fournisseurs internationaux de PGC (Produits de Grande Consommation).

Pour les produits frais, l'ambition est de réaliser 35 % d'achats massifiés d'ici 2026 en renforçant les capacités de la centrale d'achat Socomo pour le frais importé. Les résultats sont déjà significatifs, atteignant 30 % en 2024.

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

La digitalisation des processus opérationnels

En 2024, Carrefour accélère la refonte de ses processus opérationnels et met en œuvre une transformation digitale profonde pour moderniser ses opérations en magasin. Le Groupe connaît plusieurs avancées majeures, qui concernent en premier lieu la mobilité : Carrefour déploie de nouvelles solutions pour faciliter le travail des équipes en rayon, optimiser la gestion des stocks et améliorer les interactions avec les clients. Carrefour accélère également la digitalisation de ses rayons, permettant de mieux suivre la disponibilité des produits, d'optimiser leur implantation et de rendre les processus plus réactifs.

Le Groupe poursuit par ailleurs le passage à l'échelle de solutions d'intelligence artificielle pour ses métiers cœur. Ainsi, l'IA permet aux magasins d'adapter leurs assortiments *via* la solution *store adaptor*, et d'optimiser leurs prix très rapidement en fonction des évolutions du paysage concurrentiel local. Carrefour a également accentué ses efforts de personnalisation de la promotion en maîtrisant l'ensemble de la chaîne de création des coupons et en innovant sur la digitalisation des catalogues. Sur les achats, des solutions d'IA génératives sont mises en œuvre pour identifier des opportunités de renégociation de prix ou comparer les réponses aux appels d'offres.

Par ailleurs, fin 2024, Carrefour met l'IA générative au service de ses collaborateurs et lance la plateforme IA Carrefour. L'outil permet d'analyser des documents et d'aider à rédiger ou à reformuler des textes. La solution, qui s'appuie sur le modèle Gemini de Google, est testée par 2 000 collaborateurs. Elle sera accessible à tous les salariés en 2025.

Enfin, le Groupe poursuit son travail d'innovation à travers différents projets pilotes comme la maintenance prédictive pour optimiser la consommation d'énergie des meubles froids, ou encore l'utilisation de l'IA dans la formulation des recettes MDD afin d'accélérer les cycles d'innovation. Dastore, le fonds de Venture Capital, permet à Carrefour de renforcer son travail d'innovation en tant qu'investisseur et de développer de nouvelles solutions *retail* autour de la *data*, de l'intelligence artificielle, des opérations en magasin, de la cybersécurité, de l'impact environnemental, de l'expérience client omnicanale et des processus internes de l'entreprise.

1.3.2.2 La franchise au cœur de notre modèle

La franchise est au cœur du modèle économique de Carrefour, qui met à disposition de ses franchisés son savoir-faire en matière de distribution alimentaire et non-alimentaire, la forte notoriété de ses marques et enseignes, son assortiment de marchandises, ses méthodes commerciales et ses normes de qualité, d'hygiène et de sécurité. Deux modèles cohabitent : la location-gérance et la franchise simple. Dans le cadre de la location-gérance, Carrefour détient le fonds de commerce et le locataire-gérant a la responsabilité de l'exploitation. Ce modèle est le plus répandu pour les magasins hypermarchés et supermarchés non-intégrés. Le second modèle est celui de la franchise simple dans lequel le franchisé détient le fonds de commerce, seul ou en association avec Carrefour.

À fin 2024, le Groupe compte 8 834 magasins franchisés et en location-gérance dans les 8 pays où Carrefour opère en direct (dont 5 610 en France), soit 71 % des magasins dans ces pays. Les franchisés et locataires-gérants participent pleinement au développement et à la performance du Groupe ; Carrefour accorde toute son importance au dialogue et à la garantie de services et d'assistance de qualité pour ces partenaires. Ce modèle est au cœur du fonctionnement du Groupe. La franchise représente une solution adaptée à tous les formats de Carrefour.

Depuis 2018, la franchise a représenté 90 % des ouvertures de magasins en Europe. Le Groupe entend conserver ce rythme d'expansion sur le continent. Les passages en location-gérance se poursuivront selon des critères objectifs de performance et sur la base d'une évaluation annuelle. En France, Carrefour a poursuivi la transformation du mode d'exploitation de ses magasins : en 2024, 16 hypermarchés et 23 supermarchés ont été passés en franchise/location-gérance, et 455 magasins de proximité ont rejoint les réseaux de franchise du Groupe, soit un nombre record d'ouvertures de franchises sur un an. En 2025, le Groupe prévoit de basculer 15 autres hypermarchés et 24 supermarchés en location-gérance et

anticipe 130 ouvertures additionnelles de magasins de proximité franchisés.

Le Groupe est également présent dans plus de 30 autres pays au travers de contrats de partenariats en franchise. En 2024, le Groupe a ainsi investi un nouveau marché, Gibraltar. Entre 2022 et 2026, le Groupe vise l'ouverture de 10 nouveaux marchés *via* des partenaires internationaux, essentiellement en Europe centrale, en Afrique, au Moyen-Orient et en Amérique latine.

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

1.3.2.3 Le développement de nouveaux métiers

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

L'ambition de devenir leader du Retail media européen

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

Devant le succès rencontré par Carrefour Links, le Groupe s'est associé avec un expert du secteur, Publicis, et ses technologies Epsilon, pour créer en 2023 la filiale commune Unlimitail détenue à 51 % par Carrefour, qui ambitionne de devenir un leader du *Retail media* en Europe, au Brésil et en Argentine. Bénéficiant à la fois des technologies avancées de Publicis, ainsi que des connaissances et de l'expertise de Carrefour dans le domaine du *Retail media*, Unlimitail vise à couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur de la création d'inventaires à la commercialisation complète de solutions aux annonceurs et aux sites marchands, en Europe et en Amérique latine.

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

En 2024, l'activité de *Retail media* s'est rapidement développée : Unlimitail compte désormais 33 partenaires commerciaux dans 14 pays, qui représentent 220 millions de clients et 2 milliards de pages visitées chaque mois dans le monde. Après la signature de ses cinq premiers partenariats média en 2023, Unlimitail a noué en 2024 un partenariat stratégique avec la régie du groupe TF1 dans le domaine de la TV segmentée, qui renforce son engagement à proposer une approche globale et intégrée du *Retail media*. Avec Unlimitail, la transformation digitale de Carrefour prend une nouvelle dimension et permet au Groupe d'accéder à un marché au très fort potentiel de croissance. Cette initiative devrait contribuer, avec les autres activités de monétisation et de valorisation de la *data* du groupe Carrefour, à atteindre les + 200 M€ de résultat opérationnel courant additionnels à horizon 2026 (vs 2021).

Le déploiement de projets de transformation urbaine

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

En France, Carrefour a identifié une centaine de sites pouvant faire l'objet d'opérations de transformation en construction de logements, bureaux, commerces et espaces de loisirs. Le Groupe s'est engagé dans le cadre de « Carrefour 2026 » à réaliser 100 opérations de mixité urbaine, incluant la création de 25 000 logements, sur un périmètre d'une surface totale de 1,5 million de m² à construire, qui devrait générer 500 M€ de valeur à l'horizon 2030. En 2023, le Groupe s'est associé à Nexity pour créer un véhicule de portage foncier « Villes et Commerce » destiné à revaloriser, à terme, 76 sites Carrefour répartis sur l'ensemble du territoire français. Ces sites représentent environ 800 000 m² et l'opportunité de bâtir 12 000 logements, 120 000 m² de commerces, dont la reconstitution de certains magasins, 10 000 m² de bureaux et activités et 17 000 m² d'hôtellerie. La reconversion de ces 76 sites devrait générer, à terme, près de 70 % de l'objectif de 500 M€ de création de valeur. Le véhicule de portage a démarré ses activités sur l'apport d'un premier panier de 69 sites par Carrefour. Les premiers dépôts de permis de construire ont eu lieu fin décembre 2024; ils s'intensifieront en 2025.

Par ailleurs, le groupe Carrefour continue d'explorer les meilleures opportunités pour valoriser ses actifs immobiliers au Brésil.

Une politique de transition énergétique ambitieuse

Le plan « Carrefour 2026 » prévoit d'étendre les activités du Groupe à l'énergie, afin de devenir acteur de la transition énergétique. Cette ambition comporte deux volets : réduire la consommation d'énergie du Groupe et devenir producteur d'énergie solaire.

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

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

Le Groupe propose également de nouvelles options de mobilité durable. Il a déployé avec HyssetCo, chef de file européen de la mobilité hydrogène, 3 stations de distribution en 2024, disposant chacune d'une capacité de distribution de 500 kg/jour, soit jusqu'à 200 remplissages pour des véhicules légers. Ouvertes au public 7j/7 et 24h/24, ces stations complètent le réseau francilien de distribution d'hydrogène en alimentant les véhicules des particuliers et des professionnels de la région, afin de décarboner la mobilité et d'améliorer la qualité de l'air. Carrefour commercialise en outre un gazole bio (hvo100) depuis août à Athis-Mons, et novembre à Pontault-Combault. Ce gazole premium permet jusqu'à 90 % de réduction des émissions de CO₂ versus un gasoil ordinaire classique. La performance de cette nouvelle offre sera évaluée avant de considérer son extension en 2025.

En 2024, Carrefour a accéléré la mise en place des contrats d'énergie verte dans l'ensemble de ses géographies, en ligne avec son objectif de 100 % d'électricité renouvelable d'ici 2030. En France, outre le lancement du partenariat avec Octopus Energy, visant à proposer à ses clients une offre d'électricité verte, française et ultra-compétitive, le Groupe a conclu un accord avec GreenYellow, leader de la transition énergétique décentralisée pour l'installation de l'exploitation d'ombrières équipées de panneaux photovoltaïques sur près de 350 de ses parkings, pour une production annuelle d'environ 450 GWh dans un horizon de 3 ans, soit près de la moitié de l'objectif de production d'1 TWh d'électricité théorique par an. Carrefour France a aussi signé 5 contrats long terme de fourniture d'électricité renouvelable avec VSB sur 5 parcs éoliens et photovoltaïques destinés à produire 44 GWh par an dès 2025. Cet accord vient compléter les 4 accords d'achat d'électricité majeurs signés en France depuis 2023 pour 100 GWh par an dès 2024, un accord en Espagne pour 187 GWh annuels dès 2026, qui couvrira près de 30 % de la consommation de Carrefour dans le pays grâce à des actifs solaires et éoliens, ainsi qu'un accord en Italie pour 76 GWh par an dès 2026.

1.3.2.4 Renforcer l'inclusion

Les ambitions du Groupe sont portées par ses 324 750 collaborateurs dans le monde. Dans un grand nombre de ses pays d'implantation, Carrefour est l'un des premiers employeurs privés, ce qui lui donne une responsabilité sociale et sociétale particulière. La Direction de l'engagement, créée par le Groupe en février 2022 pour incarner ces ambitions, comporte un pôle Diversité et Inclusion, qui s'attache à traiter ces sujets.

Une promotion accrue de la diversité au sein du Groupe

Carrefour est attaché, depuis sa création, à refléter et à intégrer la diversité et la mixité sociale dans ses lieux d'implantation. « Promouvoir la diversité » est l'une des trois ambitions du pilier « Grandir et avancer ensemble » du programme managérial et culturel Act for Change. Le Groupe a obtenu la note maximale de 5/5 lors du dernier audit en date de 2023, mené par Bureau Veritas pour l'entité Groupe pour obtenir le label « GEEIS Diversité », qui reflète son engagement en faveur de la diversité. Un engagement de longue date puisque Carrefour a signé en 2004 la Charte de la diversité qui vise à donner à tous, et dans tous les pays, les mêmes opportunités d'évolution professionnelle et d'égalité lors du recrutement. En 2022, Carrefour a affirmé son engagement en faveur de l'inclusion en adoptant la Charte LGBTQ+ de l'Autre Cercle, association de référence dans le monde du travail. En 2023, cet engagement s'est renforcé avec la signature d'un partenariat avec la Fondation Le Refuge, qui soutient et accompagne vers l'emploi les jeunes LGBTQ+ en situation d'exclusion. Carrefour a poursuivi ces initiatives en 2024.

Voir section 1.6.1 Nos principales actions en 2024.

Le Groupe renforce en parallèle ses actions de sensibilisation auprès de ses collaborateurs et de ses clients afin que chacun soit respecté dans sa différence, puisse évoluer sans aucune discrimination ou sans préjugé au sein de l'entreprise, quelles que soient son orientation sexuelle ou son identité de genre. Initiés en septembre 2024 par la Direction inclusion et diversité, les Cafés de la diversité proposent aux collaborateurs qui le souhaitent un espace de discussion et de réflexion autour de ces sujets. Les rôles modèles-ambassadeurs de la cause sont présents à chaque événement afin de faciliter la parole et de relayer un message positif et bienveillant.

Un plan d'action volontariste pour promouvoir la diversité d'origine et les minorités au sein des fonctions d'encadrement a été initié en mars 2024, sur la base des résultats de l'enquête lancée en mars 2023 auprès des salariés Carrefour en France, sur leurs parcours et leurs origines. L'ambition est de modifier le visage de l'entreprise à l'horizon 2026.

Voir section 1.6.2 Notre engagement en faveur de la diversité d'origine : Carrefour pionnier.

Le handicap

Plus de vingt ans après la signature de son premier accord sur l'emploi de personnes en situation de handicap au sein des hypermarchés français, le Groupe a décidé de faire du handicap la grande cause de son plan stratégique « Carrefour 2026 ». À l'échelle du Groupe, Carrefour veut augmenter le nombre de ses collaborateurs en situation de handicap de 14 201 en 2024 (soit 4,4 % de ses salariés) à plus de 15 000 en 2026.

L'année 2024 a été riche en avancées dans ce domaine grâce à l'impulsion des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, avec le déploiement de magasins handi-accessibles en France, Belgique et Espagne sur le modèle du premier hypermarché handi-accessible ouvert à Villeneuve-la-Garenne en décembre 2023. Carrefour travaille à rendre tous ses magasins, sites Internet et applications plus accessibles aux personnes en situation de handicap visible ou invisible en complément des initiatives déjà mises en place en magasin depuis 2021 (heures silencieuses, plan des magasins sur les barres des chariots et apprentissage de la langue des signes).

En matière d'insertion professionnelle de personnes en situation de handicap, le Groupe a poursuivi son partenariat avec la marque Café Joyeux, entreprise solidaire et inclusive qui forme et emploie des personnes en situation de handicap cognitif ou mental. En interne, Carrefour a lancé un plan d'action inédit destiné à soutenir ses collaborateurs concernés par un handicap silencieux : illettrisme ou troubles DYS (dyslexie, dyscalculie, dysorthographe).

Voir section 1.6.1 Nos principales actions en 2024

L'égalité femmes-hommes

Au 31 décembre 2024, le Groupe emploie 180 540 collaboratrices, soit 55,6 % de ses effectifs. De nombreux dispositifs assurent l'égalité femmes-hommes : politique de rémunération équitable, accès à la formation pour tous, aménagements facilitant l'équilibre des temps (horaires en îlots⁽¹⁾). Carrefour met un point d'honneur à accompagner et former l'ensemble de ses collaboratrices, employées ou managers, en leur proposant des programmes de *leadership* (*coaching* individuel, mentorat), afin d'augmenter leur représentation au sein des instances dirigeantes du Groupe. Cette politique permet à Carrefour de faire progresser la part des femmes dans l'ensemble des postes de management. Fin 2024, les femmes représentaient ainsi 28 % du *Top 200 managers* au sein du Groupe et de 29 % du COMEX Groupe.

Voir section 1.6.1 Nos principales actions en 2024 et section 1.6.2 Notre engagement en faveur de la diversité d'origine : Carrefour pionnier.

1.3.2.5 Renforcer la cohésion du Groupe

L'ascension sociale

L'ascension sociale par le travail est l'une des valeurs qui a porté le développement de Carrefour et assuré sa cohésion depuis sa création. En 2024, un nouveau manager sur deux avait commencé sa carrière en tant qu'employé avant de bénéficier de la promotion interne.

L'École des Leaders, école de formation interne destinée aux collaborateurs à potentiel, a illustré l'ascenseur social de Carrefour. Ce dispositif a été lancé en Argentine et en Espagne en 2018 avant de se déployer en 2021 en France, Pologne, Italie, Roumanie et Belgique. Il constitue un levier de promotion de la diversité et de l'égalité professionnelle chez Carrefour, permettant aux équipes d'évoluer vers des postes de management, à des managers de prétendre aux postes de responsables de pôle ou encore à des responsables de pôle d'aller vers des postes de direction. Pour accélérer l'accès à des fonctions d'encadrement, Carrefour a annoncé en 2022 le doublement des promotions de l'École des Leaders. Ainsi, 5 000 nouveaux collaborateurs seront diplômés à l'horizon 2026.

La formation

Dans le cadre de la stratégie *Digital Retail* fondée sur une approche *data-centric*, *digital first*, présentée lors du Digital Day, tous les pays du Groupe développent des programmes pour permettre à leurs collaborateurs de mieux appréhender la culture numérique. Pour accompagner chacun vers les métiers de demain et les nouveaux modes de travail, près de 100 % des collaborateurs du Groupe ont reçu une formation au digital au travers de la *Digital Retail Academy*, soutenue par Google.

Pour accompagner le déploiement du nouveau chapitre d'Act for Food, une formation pédagogique est mise à disposition des collaborateurs. Celle-ci leur permet de s'approprier pleinement le programme afin d'en parler efficacement aux clients et d'en devenir les meilleurs ambassadeurs.

Le plan d'actionnariat salarié

Carrefour possède un modèle social fort, qui vit grâce à une culture de dialogue solidement ancrée ainsi qu'à l'existence d'accords sur tous les sujets majeurs concernant les collaborateurs, des conditions de travail à l'évolution de la rémunération. Afin d'associer directement l'ensemble des collaborateurs à la réussite et à la création de valeur du Groupe, Carrefour a lancé le 1^{er} mars 2023 le Plan d'actionnariat salarié Carrefour Invest proposé à près de 335 000 collaborateurs en France et dans 7 pays.

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

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

1.3.3 UN MODÈLE COMPÉTITIF, CRÉATEUR DE VALEUR

Le Groupe se fixe l'objectif de poursuivre sa dynamique de gains de parts de marché sur toute la durée du plan « Carrefour 2026 », afin de garantir sa croissance régulière. Pour maintenir ce niveau de compétitivité, le Groupe poursuit ses plans d'économies. Carrefour a relevé son objectif d'économies de coûts pour l'année 2024 en le portant à 1,2 Md€, contre 1 Md€ précédemment.

Cette dynamique de croissance s'ajoute à un modèle économique optimisé et aux synergies de l'intégration de Grupo BIG au Brésil, dont l'objectif a été rélévé à 3 milliards de réals d'EBITDA à l'horizon 2025, contribuant à la croissance de l'EBITDA et du Résultat Opérationne Courant du Groupe. A fin 2024 les synergies générées ont atteint 2,9 milliards de réals d'EBITDA.

Pour mettre en œuvre le plan stratégique « Carrefour 2026 », le Groupe a relevé son rythme d'investissements annuels. En 2024, le Groupe a investi 1 772 M€.

Un profil puissant et résilient

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

Les liquidités générées permettront de verser chaque année un dividende en numéraire en croissance annuelle d'au moins 5 %.

En 2024, cette croissance a été de 6 %. Parallèlement, le Groupe poursuit sa politique de rachat d'actions amorcée en 2021 avec des programmes annuels. Le programme de 705 M€ de rachat d'actions en 2024 a été réalisé comme prévu.

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

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

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

1.4 L'acquisition des enseignes Cora et Match

1.4.1 UNE ACQUISITION MAJEURE POUR LE GROUPE CARREFOUR

Le rachat des enseignes Cora et Match auprès du Groupe Louis Delhaize a été finalisé le 1^{er} juillet 2024, après l'obtention d'une dérogation de l'Autorité de la concurrence française. Le 13 mars 2025, cette même Autorité a validé définitivement la reprise des enseignes Cora et Match, ainsi que de la centrale d'achat Provera, sous réserve de se séparer de huit magasins. Le Groupe va ainsi engager des discussions avec des repreneurs potentiels pour céder, d'ici la fin de l'année 2025, les huit magasins - 5 hypermarchés et 3 supermarchés - situés dans les zones identifiées par l'Autorité chargée de garantir un équilibre concurrentiel au niveau local.

Avec la reprise de 60 hypermarchés Cora et 115 supermarchés Match, qui emploient 22 000 collaborateurs, Carrefour a conclu sa première acquisition majeure en France depuis plus de 20 ans. Le Groupe consolide sa position sur le marché français de la distribution alimentaire - + 2,4 points de parts de marché - et bénéficie de complémentarités géographiques importantes avec les enseignes Cora et Match, très présentes dans le Nord et l'Est de la France, territoires sur lesquels Carrefour était jusqu'alors moins implanté.

Cette opération s'appuie sur des liens historiques avec le Groupe Louis Delhaize, sur une culture d'entrepreneuriat et des valeurs communes, qui placent le client au cœur de toutes les actions en magasin. Carrefour, Cora et Match partagent aussi la même volonté de défendre le bien-manger pour tous au quotidien et au meilleur prix. L'école des PFT de Cora, sa valorisation du goût et des produits frais, le concept « Place du marché » et le projet

Good Food Power de Match s'inscrivent ainsi pleinement dans la raison d'être du groupe Carrefour et de son programme Act for Food. Cora et Match apportent au Groupe des actifs de qualité, rentables, qui bénéficieront en retour de la notoriété de l'enseigne Carrefour, de la puissance de sa marque propre et de sa croissance en e-commerce.

La valeur d'entreprise de l'opération est de 1,05 Md€. Le potentiel de synergies atteint une contribution additionnelle à l'EBITDA de 130 M€ en rythme annualisé à horizon 2027. Ces synergies seront générées pour moitié par une accélération de la performance commerciale des magasins, liée aux investissements commerciaux, à l'introduction de la gamme de produits à marques Carrefour, au développement de l'omnicanal et au déploiement des services financiers et marchands. L'autre moitié proviendra de l'optimisation des coûts, grâce à des gains sur les achats marchands et non marchands, et à la mutualisation des coûts marketing et publicité. Les coûts d'intégration associés, essentiellement répartis entre 2024 et 2025, sont estimés à 250 M€, dont ~ 150 M€ de coûts d'exploitation et ~ 100 M€ d'investissements (Capex). Ils intègrent les coûts de conversion des magasins Cora à l'enseigne Carrefour. La transaction a été effectuée à 100 % en numéraire. L'opération sera relative sur le bénéfice net ajusté par action du Groupe dès le second semestre 2025. L'opération démontre une nouvelle fois la capacité de Carrefour à mettre en œuvre sa stratégie de croissance externe vertueuse et disciplinée, au service de ses clients, de ses collaborateurs, de ses parties prenantes et de la création de valeur pour ses actionnaires.

1.4.2 LE PASSAGE DES MAGASINS CORA À L'ENSEIGNE CARREFOUR

Carrefour a initié rapidement l'intégration des magasins et centres de distribution Cora et Match. Dès septembre, les produits Carrefour ont été disponibles dans les points de vente rachetés. La stratégie d'enseigne de Carrefour a été différenciée entre Cora et Match. Le Groupe maintient et renforce l'enseigne Match, qui jouit d'une forte notoriété dans le Nord-Est de la France, en parallèle de Carrefour Market. Carrefour entend capitaliser sur les atouts de Match : sa force dans les produits frais, son concept « Place du marché » et la valorisation des savoir-faire à travers l'offre « Préparés par nos pros ». Le Groupe a en revanche converti les hypermarchés Cora sous enseigne Carrefour afin qu'ils bénéficient de la puissance du modèle commercial du Groupe, ainsi que de la notoriété de sa marque et de ses marques propres. Ce changement s'est déroulé dans le respect des atouts de Cora : les produits frais, le savoir-faire des équipes et la culture client axée sur le concept d'hyper-proximité, qui met l'accent sur la proximité relationnelle, la livraison à domicile, les innovations, etc.

La bascule des 60 hypermarchés Cora sous enseigne Carrefour s'est effectuée en trois vagues, d'octobre à mi-novembre, pendant lesquelles les couleurs et la signalétique des magasins ont été modifiées, les nouvelles tenues de travail distribuées aux collaborateurs, etc. Les assortiments ont évolué en parallèle : plus de 1 500 références de marque Carrefour, en moyenne 30 % moins chères que les marques nationales, ont rejoint les rayons des magasins. Cette offre sera renforcée pour atteindre près de 6 000 produits de marques propres Carrefour en 2025. Les politiques commerciales (prix, promotions) ont été progressivement alignées, avec un message d'une baisse de prix de 10 % sur 3 000 produits, commun à tout le réseau de Carrefour France, dès la bascule effectuée.

Le programme de fidélité et l'écosystème des services marchands de Cora sont restés disponibles jusqu'à fin 2024, avant d'être remplacés par les services Carrefour et le programme de fidélité Carrefour en 2025. Des mesures d'accompagnement ont été mises en place pour permettre aux clients de ne perdre aucun avantage du programme de fidélité Cora. De nouveaux services tels que Carrefour Banque et Carrefour Voyage seront déployés progressivement tout au long de 2025. Les services de courses en ligne et de *Drive* sont restés opérationnels pour les clients, tout en étant progressivement renommés.

Un dispositif complet a été mis en place pour accompagner les 17 000 collaborateurs de Cora dans ce changement. En juillet, une journée d'intégration a été organisée à Villiers-en-Bière,

pendant laquelle les directeurs de magasins Cora ont pu rencontrer les équipes projet et faire connaissance avec les directeurs de magasins parrains Carrefour qui les ont accompagnés dans la transition jusqu'à fin 2024. Des outils ont été mis en place pour faciliter cette transition : un « pas-à-pas », un kit managérial avec des réponses aux questions que les nouveaux collaborateurs seraient susceptibles de se poser ainsi qu'une formation sur la marque propre Carrefour.

Au niveau des fonctions supports, les équipes Cora ont rejoint la Direction opérations de Carrefour France. Les entités restent autonomes et conservent leur management. Provera, la centrale d'achats de Cora, préserve son autonomie tout en étant rattachée à la Direction Marchandises de Carrefour France.

1.5 Act for Food Acte II

Lancé en 2018, Act for Food est un des marqueurs de la transformation du Groupe. Carrefour est devenu, en six ans, le *leader* de la transition alimentaire pour tous grâce à ce programme d'actions concrètes qui promeut le mieux manger. Fort de ce succès, le Groupe a ouvert en 2024 le deuxième chapitre d'Act for Food afin de répondre à l'évolution des attentes de consommation dans un contexte de tensions persistantes sur le pouvoir d'achat. Ce second volet est porteur d'une ambition de transformation renouvelée pour Carrefour, ses partenaires et ses millions de clients dans le monde.

1.5.1 ACT FOR FOOD, UN MARQUEUR FORT DE LA TRANSFORMATION DU GROUPE DEPUIS 2018

Act for Food incarne depuis 2018 la raison d'être de Carrefour : la transition alimentaire pour tous. En six ans, ce programme d'actions concrètes visant à rendre le mieux manger accessible a été décliné en magasin dans tous les pays du Groupe, permettant à Carrefour de réaliser des avancées mesurables sur des thématiques sociétales majeures, notamment le bio, le gaspillage alimentaire, la suppression de substances controversées, la traçabilité ou encore le bien-être animal. Carrefour est ainsi resté fidèle à son identité et à son ambition de Groupe pionnier, positionné à l'avant-garde de la consommation, pour ouvrir la voie aux évolutions du secteur de la distribution et proposer une alimentation de qualité, durable et accessible pour tous.

Le premier volet d'Act for Food a permis à Carrefour de s'imposer comme le *leader* de la transition alimentaire pour tous à travers de nombreuses réalisations, qui ont été prolongées et approfondies dans le plan stratégique « Carrefour 2026 » :

- Carrefour est devenu le *leader* du bio en France : il propose dans ses magasins plus de 1 000 références Carrefour Bio et plus de 300 produits bio français à petit prix. Avec le rachat de réseaux spécialisés en centre urbain (Bio c'Bon) et en périphérie (SO.Bio), Carrefour est en outre le seul distributeur à offrir des produits bio à la fois dans ses circuits généralistes et spécialisés, en physique et en e-commerce. Le Groupe a par ailleurs créé des filières agricoles bio et soutenu la conversion de centaines d'exploitations : il compte aujourd'hui 4 700 producteurs partenaires en France ;
- dès 2018, le Groupe a banni 100 substances controversées de tous ses produits alimentaires à marques propres. Dans le cadre du plan stratégique Carrefour 2026, le Groupe a pris l'engagement d'atteindre une suppression au total de 120 substances et additifs : 91 autres ont été supprimées à fin 2024 ;
- Carrefour a supprimé ou réduit les traitements antibiotiques en élevage sur cinq de ses Filières Qualité : poulet fermier d'Auvergne, poularde fermière d'Auvergne, œufs de poule, œufs de caille et une partie de la filière porc ;
- Carrefour a accéléré sur le végétal avec l'élargissement de son offre produits, en doublant sa gamme végétarienne à marque propre : l'offre Carrefour Sensation Végétal de produits végétariens et végans compte 79 références en France en 2024, contre 40 en 2018 et 15 en 2015 ;
- le Groupe garantit un choix de produits certifiés pêche et aquaculture responsables, avec une offre de 365 références de marques propres ou de marques nationales ayant une démarche responsable (MSC, ASC, FQC, Bio...) ;
- Carrefour a été pionnier sur le bien-être animal, en déployant par exemple la technique d'ovosexage des œufs Filière Qualité Carrefour dès 2020, soit trois ans avant qu'elle ne soit rendue obligatoire par la loi en France ;
- Carrefour a renforcé sa lutte contre le gaspillage alimentaire, notamment en modifiant les dates de consommation de plus de 500 produits commercialisés dans ses rayons et en lançant des paniers anti-gaspi. Le gaspillage a ainsi été réduit de 50 % entre 2016 et fin 2024. L'objectif a été atteint avec un an d'avance ;
- le Groupe a atteint son objectif de réduction des emballages plastiques avec deux ans d'avance, en économisant plus de 20 000 tonnes d'emballages entre 2017 et fin 2023 ;
- pour garantir la transparence sur la traçabilité de ses produits, Carrefour a déployé la technologie *blockchain* avec une cinquantaine de filières, une centaine de producteurs partenaires et plus de 1 000 EAN (*European Article Numbering*) ;
- le Groupe a été le premier distributeur au monde à demander, en 2022, à ses 100 plus grands fournisseurs d'adopter une trajectoire 1,5 °C d'ici 2026, s'engageant à déréférencer ceux qui ne respecteraient pas cette condition.

1.5.2 LES SIX PRIORITÉS D'ACT FOR FOOD ACTE II

Le 8 octobre 2024, Carrefour a relancé la démarche d'Act for Food afin de la replacer au cœur de ses activités et de l'adapter aux demandes de ses clients, qui ont évolué à la suite du choc inflationniste de 2022-2023. En l'espace de trois ans, le prix est devenu le critère de choix prioritaire, avec une intensité inédite depuis 40 ans. Ce phénomène a provoqué une polarisation accrue de la consommation. Les fractures sociales sont devenues plus visibles dans les modes d'alimentation : les ménages les moins favorisés ont été contraints de renoncer à des aliments sains et durables pour choisir des produits plus pauvres nutritionnellement. Les consommateurs n'ont cependant pas renoncé à la qualité : ils recherchent de nouvelles solutions pour mieux manger au meilleur prix.

Pour répondre à leurs attentes, le deuxième volet d'Act for Food maintient et poursuit les engagements du premier – notamment sur le bio, les gammes végétariennes ou encore la lutte contre le gaspillage alimentaire – tout en plaçant le prix et le goût au cœur de ses actions. En magasin, e-commerce et dans les catalogues, les produits sains et durables feront l'objet de promotions chaque semaine et seront mis en avant par une stratégie de *pricing* adaptée. Le programme fidélité de Carrefour a été repensé en janvier 2025 pour intégrer davantage la composante du mieux-manger et renforcer les primes fidélités existantes en lien avec la thématique (bio, fruits et légumes). Pour rendre le programme plus visible et permettre aux clients d'identifier facilement ses produits, l'identité visuelle d'Act for Food a été entièrement refondue ; Carrefour s'appuiera également sur le succès de ses marques propres pour le déployer en magasin.

Le nouveau chapitre d'Act for Food s'articule autour de six engagements majeurs : proposer la marque bio la moins chère du marché, tisser des partenariats avec le monde agricole tout en conservant des prix accessibles, promouvoir les produits locaux, accélérer les engagements pour le climat et la biodiversité, devenir le *leader* du végétal et faire de la marque Carrefour la marque propre dotée du meilleur rapport entre le goût, le prix et les bénéfices pour la santé.

1-Proposer la marque bio la moins chère du marché

Le bio est une des forces du Groupe : Carrefour Bio est la première marque bio de France. Grâce à la remise fidélité, elle est déjà, en moyenne, la moins chère de France. Pour permettre à tous de consommer au quotidien du bio à prix accessible, le Groupe s'engage à ce que sa marque Carrefour Bio devienne la moins chère du marché des Grandes et Moyennes Surfaces d'ici 2026. Afin de garantir cet engagement, le Groupe investira sur les prix, dans son programme de fidélité et sur les promotions.

2-Concilier partenariats avec le monde agricole et petits prix

Carrefour a construit des relations fortes avec les producteurs de ses Filières Qualité Carrefour (FQC). Celles-ci proposent des aliments produits selon un cahier des charges strict, garantissant un haut niveau de qualité et une juste rémunération des producteurs, grâce à un engagement pluriannuel du Groupe sur les volumes commandés. Les clients Carrefour apprécient les FQC pour leur qualité et pour leur transparence sur l'origine et sur la relation avec les producteurs.

Avec le second volet d'Act for Food, la Filière Qualité Carrefour, dotée d'une nouvelle identité visuelle, est placée au cœur de la promesse de prix du Groupe. Ambassadrice du programme Act for Food, la marque est mise en avant par des produits marqueurs FQC à 1, 2 et 3 €, proposés aux clients à chaque saison dans des menus complets d'origine France « 3,2,1 Frais Partez ! ». Ces menus composés de produits sains FQC aux prix accessibles ont également vocation à encourager les consommateurs à cuisiner et à consommer des produits bruts plutôt que transformés.

3-Promouvoir les produits locaux

Le Groupe privilégie déjà la production locale dans chacun de ses pays d'implantation. En France, par exemple, Carrefour est le premier partenaire du monde agricole hexagonal : 100 % du lait, des œufs, de la volaille et 96 % de la viande (bœuf et porc) proposés en magasin sont d'origine française.

Avec le second volet d'Act for Food, le Groupe s'engage à renforcer encore son offre locale et sa visibilité en magasin. Les équipes des points de vente auront pour objectif de multiplier par deux le volume de fruits et légumes issus de productions situées à moins de 50 km des magasins où ils sont commercialisés.

Enfin, la marque Reflets de France, dédiée aux produits issus du patrimoine culinaire français et reconnue par les clients Carrefour pour son goût et son authenticité, est désignée marque ambassadrice d'Act for Food. À ce titre, elle sera mise en avant lors des temps forts commerciaux en magasin.

4-Accélérer les engagements pour le climat et la biodiversité

Le second chapitre d'Act for Food poursuit et approfondit les engagements de Carrefour sur le climat et la biodiversité. Le Groupe se donne pour objectif de valoriser ses déchets à 100 % dans ses magasins grâce au recyclage ou à la production d'énergie verte d'ici 2026. Concernant les emballages, le Groupe entend dépasser la logique de réduction des tonnes de plastique pour viser 100 % de matière réutilisable ou recyclable dès 2025.

En tant que *leader* de la transition alimentaire, Carrefour souhaite embarquer dans sa démarche durable l'ensemble de sa filière, notamment ses fournisseurs. À titre d'exemple, sur l'approvisionnement en viande de bœuf, le Groupe prend l'engagement d'exclure toutes les zones à risques pour sa marque dès 2026 et pour tous ses fournisseurs d'ici 2030.

Par ailleurs, 53 % des 100 plus grands fournisseurs de Carrefour avaient déjà adopté une trajectoire 1,5 °C fin 2024 contre 27 % en 2022, et cette dynamique est en cours d'accélération.

5- Devenir le leader du végétal et des régimes spécifiques

Carrefour entend devenir l'enseigne *leader* sur les nouvelles tendances de consommation, en proposant le plus large choix en produits végétariens et produits adaptés aux régimes spécifiques, afin d'atteindre 650 M€ de ventes de produits à base de protéines végétales d'ici 2026 en Europe – soit une augmentation de 65 % par rapport à 2022.

Le Groupe a lancé, dès septembre 2023, une coalition internationale pour accélérer les ventes d'alternatives végétales avec sept partenaires industriels (Danone, Unilever, Bel, Andros, Bonduelle, Nutrition & Santé, Savencia), qui s'engagent à réaliser 3 Mds€ de chiffre d'affaires sur ce segment à l'horizon 2026, à travers un ensemble d'actions communes. Plusieurs autres acteurs industriels ont rejoint depuis la coalition qui compte désormais 20 membres.

Avec ce nouveau chapitre d'Act for Food, le Groupe ambitionne de faire de la marque Carrefour Sensation Végétal la première marque du végétal en France, en effectuant des innovations produit et des reformulations pour offrir plus de goût et de saveurs, et en proposant une offre plus accessible.

6- Positionner la Marque Carrefour sur le meilleur rapport « bénéfique pour la santé, goût et petit prix » du marché

Les marques propres Carrefour, porte-étendard de la raison d'être Act for Food, jouent un rôle clé dans le nouveau chapitre du programme. Quatre marques iconiques incarnent la transition alimentaire, le local et le terroir : Carrefour Bio, Filière Qualité Carrefour, Reflets de France et Carrefour Sensation Végétal. Quatre autres marques spontanément décrites par les clients comme porteuses de goût, de plaisir et d'accessibilité incarnent également Act for Food : Carrefour Classic, Carrefour Extra, Carrefour Sensation et Carrefour Original.

Carrefour a fait de ses marques propres le moteur de sa croissance : elles sont passées de 25 % à 37 % de ses ventes alimentaires en six ans. Cette dynamique provient de l'attractivité prix de leurs produits mais également de leur qualité : 97 % sont notés par les panels de consommateurs 4 sur 5 ou plus. Avec Act for Food II, le Groupe accélère la reformulation de ses produits à marques propres en s'engageant à retravailler systématiquement tous ceux qui ont obtenu une note inférieure à 4. Les tests sur 4 000 panels en laboratoires seront, en outre, enrichis de notations par les clients en situation réelle de dégustation à leur domicile.

Le Groupe lance par ailleurs la garantie « satisfait ou remboursé » sur le critère du goût sur tous les produits à marque Carrefour et Reflets de France (sauf Simpl' et les marques spécifiques) pour les clients porteurs de la carte de fidélité, sur présentation de leur preuve d'achat ⁽¹⁾.

Les équipes de chaque pays du Groupe sont mobilisées sur le plan d'action du second chapitre d'Act for Food. Les six pays européens déclineront chacun les six engagements selon leurs propres modalités, calendriers et points forts. L'Italie mettra par exemple en avant la force de son offre locale : 100 % des fruits et légumes vendus dans les magasins italiens sont cultivés localement. En Belgique, la marque Carrefour Bio, qui est la moins chère du pays, sera valorisée. Au Brésil et en Argentine, Act for Food prendra la forme d'un accompagnement des clients sur le mieux manger accessible, avec par exemple la proposition de recettes saines à prix bas, du CRM personnalisé pour promouvoir des produits sains, et des actions anti-gaspi.

(1) Garantie limitée à un produit par mois par carte de fidélité et remboursement en bon d'achat.

1.6 Nos engagements sur l'inclusion

1.6.1 NOS PRINCIPALES ACTIONS EN 2024

Dans ses huit pays d'implantation, Carrefour se mobilise pour promouvoir la diversité et l'inclusion. En 2024, le Groupe a mené de nombreuses actions pour favoriser l'égalité des chances, lutter contre les discriminations, faire progresser la mixité, changer le regard sur le handicap et offrir à ses collaborateurs un environnement de travail inclusif.

Handicap

Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 ont permis à Carrefour d'accélérer la mise en œuvre de ses engagements autour du handicap, grande cause du plan « Carrefour 2026 ». Le Groupe a déployé, en juin, la démarche de magasin handi-accessible dans 11 hypermarchés des villes hôtes des Jeux de Paris 2024, et mené des actions de sensibilisation du grand public au handicap en présentant, sur le parvis de l'Hôtel de Ville de Paris, du 20 juillet au 8 septembre, les mesures handi-accessibles mises en place dans ses magasins. Plus de 17 000 visiteurs ont pu découvrir des solutions mises en place dans ces magasins handi-accessibles. Fin 2024, 11 hypermarchés et 48 magasins de proximité en France, 1 hypermarché en Belgique et 1 supermarché en Espagne présentaient des solutions handi-accessibles pour mieux accueillir les clients en situation de handicap. Les *Diversity Day's* (Journées internationales de la Diversité) du groupe Carrefour ont également eu lieu pendant les Jeux paralympiques. Chaque pays du Groupe a organisé des actions et animations autour de la thématique du sport et d'un des piliers de la diversité de leur choix, tels que le handicap, l'équité des genres, les générations, la communauté LGBTQ+ ou les origines.

Pour lutter contre le handicap invisible, Carrefour a lancé un plan d'action inédit destiné à soutenir ses collaborateurs en situation d'illettrisme ou souffrant de troubles DYS (dyslexie, dyscalculie, dysorthographe). Il vise dans un premier temps à sensibiliser l'ensemble des collaborateurs du Groupe aux difficultés de lecture puis à repérer ceux concernés pour les orienter vers leur RH de proximité. Dans un troisième temps, Carrefour propose un accompagnement complet des collaborateurs concernés. Pour l'illettrisme, une formation personnalisée à l'acquisition des compétences de base sera déployée sur deux ans pour 2 000 collaborateurs. Ceux souffrant de troubles DYS se verront proposer 300 bilans orthophoniques annuels, ainsi que la possibilité d'obtenir une aide à la réalisation de leur dossier RQTH (Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé) si cette dernière est reconnue. En outre, le Groupe adaptera pour eux ses outils informatiques (convertisseurs *Speech to Text* et *Text to Speech*, police de caractères de type *OpenDys* pour faciliter la lecture, claviers adaptés aux troubles DYS, etc.) et lancera un réseau interne d'entraide composé de salariés volontaires « brigade de lecture » dans chaque magasin, siège ou entrepôt.

Par ailleurs, Carrefour a mis en place INCLULINE, un service gratuit et confidentiel, dédié à l'information et à l'accompagnement des collaborateurs dans la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH).

Enfin, Carrefour a renforcé son engagement en faveur de l'insertion professionnelle des personnes atteintes de Trisomie 21 lors de la journée mondiale consacrée à ce handicap. La Fondation Carrefour a attribué une donation de 20 000 € pour soutenir la formation d'un équipier Joyeux pendant 2 années, partenaire de Carrefour, via le fonds de dotation « Émeraude Solidaire ».

Égalité professionnelle et soutien aux femmes

Outre le dispositif de mentorat – le programme Revel@Her – Carrefour a lancé, en 2024, le programme *Women Up*, destiné à développer une posture managériale inclusive ainsi qu'à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes et ce, à tous les niveaux de l'entreprise. Proposé à 170 talents féminins et masculins dans les huit pays de Carrefour, le programme met à disposition de ses participants une application basée sur les sciences cognitives qui aide à agir de manière inclusive au quotidien et qui conçoit des plans d'action adaptés aux environnements professionnels, avec des parcours dédiés aux femmes et aux hommes.

Carrefour s'est mobilisé contre la précarité menstruelle en novembre, en collectant en faveur de l'association Règles Élémentaires des produits hygiéniques dans une sélection de ses magasins. Le Groupe s'est aussi engagé, comme chaque année, en faveur de la lutte contre le cancer du sein dans le cadre d'Octobre rose : la plateforme Alex by Appgis de la mutuelle APGIS a partagé des informations sur le sujet, 150 collaborateurs ont participé à la course *Odyssea* et Carrefour a organisé une « Journée tous en rose ».

Diversité : l'engagement LGBTQ+

Dans la continuité de la dynamique en faveur de l'inclusion des personnes LGBTQ+, engagée en 2022 avec la signature de la Charte de l'Autre Cercle et en 2023 avec la signature du partenariat avec Le Refuge, Carrefour a participé, en janvier, à la grande enquête nationale IFOP / L'Autre Cercle destinée à mesurer l'inclusion de la communauté LGBTQ+ au sein des entreprises. En juin, les enseignes du Groupe ont revêtu les couleurs des Fiertés dans les magasins situés le long de la Marche des Fiertés parisiennes. Carrefour a également participé à la *Job Fair* Le Refuge en faveur de l'emploi des jeunes LGBTQ+ en situation d'exclusion familiale.

En juillet, le Groupe s'est associé à la Maison des Fiertés (Pride House) opérée par l'association Fier-Play et hébergée au Rosa Bonheur sur Seine. Dans le cadre des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, la *Pride House* a proposé un programme festif, culturel et pédagogique mettant en avant l'inclusion dans le sport et la lutte contre les discriminations des personnes LGBTQ+. Carrefour y a participé en animant un stand au cœur du lieu.

1.6.2 NOTRE ENGAGEMENT EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ D'ORIGINE : CARREFOUR PIONNIER

Dans le cadre de son Plan stratégique « Carrefour 2026 », le Groupe s'est engagé à initier une politique volontariste de promotion de la diversité d'origine, inédite en France, afin de transformer le visage de l'entreprise à horizon 2026. En 2023, Carrefour a mené une vaste étude, anonyme et fondée sur le volontariat, auprès de l'ensemble de ses collaborateurs, afin de mieux connaître la diversité d'origine de ses équipes. Avec près de 20 000 répondants, l'enquête a fait l'objet d'une participation importante. Ses résultats, annoncés le 5 mars 2024, ont révélé une perception largement positive de la diversité d'origine au sein du Groupe. Ainsi, 14 % des collaborateurs Carrefour sont nés à l'étranger, un chiffre supérieur à celui de la moyenne française (12,8 % selon l'INSEE), et 78 % des collaborateurs considèrent que les opportunités d'évolution et de progression au sein du Groupe sont équivalentes, quelle que soit l'origine des salariés. L'étude a également permis d'identifier deux axes d'amélioration :

- la nécessité de renforcer la diversité d'origine pour les postes de managers ;
- la nécessité de prendre en compte la situation spécifique des femmes issues de la diversité d'origine, qui sont confrontées à un double plafond de verre, lié à leur sexe et à la diversité d'origine. Pour répondre à ces enjeux, Carrefour a lancé un Plan d'action articulé autour des quatre piliers complémentaires de formation, sensibilisation, promotion et recrutement, avec pour objectifs :
 - former en présentiel tous les collaborateurs de Carrefour France à la non-discrimination et à la lutte contre les biais inconscients. Fin 2024, 77 % collaborateurs avaient déjà reçu cette formation, dispensée en présentiel par le directeur de magasin, de l'entrepôt, un membre de l'équipe des ressources humaines ou de l'encadrement,
 - lancer une campagne de sensibilisation, interne et externe, incarnée par des rôles modèles Carrefour ambassadeurs de la diversité d'origine, qui peuvent témoigner de leurs parcours inspirants de réussite professionnelle. Les rôles modèles sont réunis au sein d'une communauté active sur un groupe de discussion *Workplace*, qui peut être sollicité lors de prises de paroles et réflexions liées à la diversité d'origine dans le Groupe,
 - promouvoir davantage les collaborateurs issus de la diversité, en s'appuyant notamment sur un partenariat avec le programme Revel@Her du Club du 21^e siècle, destiné à mentorer des collaboratrices Carrefour issues de la diversité d'origine. Initié en septembre 2024 pour une durée de huit mois, le programme de mentorat permet à 20 femmes diplômées à haut potentiel ayant un parcours professionnel d'au moins 5 à 8 ans, d'être accompagnées par 20 mentors Carrefour,
 - recruter davantage de candidats issus de la diversité d'origine, d'une part en allant à la rencontre de candidats dans des universités auprès desquelles le Groupe n'était pas présent jusqu'ici, d'autre part, en lançant un partenariat avec l'association Les Déterminés, qui favorise l'insertion professionnelle des jeunes issus des quartiers prioritaires et des zones rurales, afin d'identifier des profils issus de la diversité d'origine sur des postes en magasin.

1.7 Modèle d'affaires – parties prenantes et activités

1.7.1 SYNTHÈSE DU MODÈLE D'AFFAIRES

Digital Retail Company

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

En 2024, Carrefour a poursuivi l'adoption et la mise en place des nouvelles possibilités offertes par l'intelligence artificielle générative, tandis que l'activité de *Retail media* a connu un développement rapide, avec 33 partenaires dans 14 pays pour Unlimitail, la joint-venture du Groupe avec Publicis.

Notre modèle d'affaires

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

1.7.2 CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE

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



1 - PAS DE PAUVRETÉ

Contribution aux ODD

→ Mener des actions de solidarité alimentaire pour valoriser les invendus des magasins : soutien aux banques alimentaires et aux associations. En 2024, les dons du Groupe ont représenté l'équivalent de 61 millions de repas.

→ Se mobiliser pour une transition alimentaire solidaire avec la Fondation Carrefour.

Objectifs du Groupe

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



2 - FAIM ZÉRO

Contribution aux ODD

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

Objectifs du Groupe

→ 50 % de réduction des déchets alimentaires en 2025 vs 2016.
→ 8 Milliards de chiffre d'affaires via des produits certifiés durables¹.



3 - BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE

Contribution aux ODD

→ Proposer des produits en magasin avec un bénéfice nutritionnel, proposer un nutri score pour permettre aux consommateurs d'avoir une alimentation saine et équilibrée, adaptée à tous les régimes.

→ Mettre en place un ensemble d'exigences et de procédures afin de garantir la qualité et la conformité des produits qu'il distribue.

→ Garantir le bien-être de l'ensemble des collaborateurs au travail.

Objectifs du Groupe

→ Assurer la qualité et la sécurité des produits Carrefour.

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

→ Retrait de 2 600 tonnes de sucre, de 250 tonnes de sel et 20 nouvelles substances controversées (soit 120 au total depuis 2018).



4 - ÉDUCATION DE QUALITÉ

Contribution aux ODD

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

Objectifs du Groupe

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



5 - ÉGALITÉ DES SEXES

Contribution aux ODD

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

Objectifs du Groupe

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



7 - ÉNERGIES PROPRES ET D'UN COÛT ABORDABLE

Contribution aux ODD

→ Améliorer l'efficacité énergétique des magasins et développer l'utilisation d'énergies renouvelables.

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

Objectif du Groupe

→ Objectif de neutralité carbone pour ses magasins d'ici 2040 (% de réductions des émissions de gaz à effet de serre - scope 1 et 2 : 50 % en 2030 et 70 % d'ici 2040 vs 2019).



6 - EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT

Contribution aux ODD

→ Sensibiliser, former et contrôler les fournisseurs des industries textiles sur la gestion et l'efficacité des processus consommateurs d'eau et de produits chimiques, à travers le programme « Clean water project », lancé en 2016.

→ Réduire l'utilisation de pesticides (agriculture biologique et agroécologie) et développer des produits certifiés plus respectueux de l'environnement (EcoLabel).

Objectifs du Groupe

→ 100 % des sites de production des fournisseurs clés du textile intégrés formés et travaillant sur des plans correctifs.

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

→ Elargir le nombre de producteurs partenaires à 50 000 en 2026.



8 - TRAVAUX DÉCENTS ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE

Contribution aux ODD

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

Objectif du Groupe

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



9 - INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE

Contribution aux ODD

→ Soutenir nos fournisseurs au travers de contrats tripartites et long-terme (ex : producteurs bio, Filières Qualité Carrefour).

→ Favoriser l'innovation en lien avec la transition alimentaire, notamment.

Objectifs du Groupe

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



10 - INÉGALITÉS RÉDUITES

Contribution aux ODD

→ Rendre notre offre de produits accessible au plus grand nombre.

→ Démocratiser des produits biologiques, produits issus de l'agroécologie, et produits locaux.

→ Participer à la transition alimentaire par le don de nos invendus.

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

→ Favoriser l'emploi de personnes en situation de handicap.

→ Développer une politique volontariste de promotion de la diversité des origines.

Objectifs du Groupe

→ 40% du chiffre d'affaires via des produits de marque Carrefour en 2026.



11 - VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES

Contribution aux ODD

→ Participer à l'intégration dans les centres villes via nos formats de proximité.

→ Livrer les grandes agglomérations avec une flotte de camions au biométhane et obtenir des certifications anti-bruit.

Objectif du Groupe

→ Réduire de 20% les émissions de CO₂ liées au transport aval par rapport à 2019.



12 - CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLE

Contribution aux ODD

→ Proposer des produits en magasin contribuant à la transition alimentaire pour tous, en soutenant les fournisseurs locaux, les démarches engagées (agriculture biologique et autres certifications environnementales) et en garantissant la transparence pour tous les consommateurs.

→ Réduire la production de déchets liée à notre activité et garantir leur valorisation.

Objectifs du Groupe

→ 50 % de réduction du gaspillage alimentaire en 2025 vs 2016.

→ 8 Milliards de chiffre d'affaires via des produits certifiés durables.

→ Garantir la transparence et la traçabilité des produits Carrefour.

→ 100 % des emballages de produits à marque propre réutilisables, recyclables, ou compostables d'ici 2025.

→ 100 % des déchets en magasins valorisés d'ici 2025.

→ Élargir le nombre de producteurs partenaires à 50 000 d'ici 2026.

→ 80 % de catalogues digitalisés en France dès 2024.



13 - MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Contribution aux ODD

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

Objectifs du Groupe

→ Les objectifs du Groupe ont été approuvés par l'initiative Science Based Target :

- Réduire de 50 % les émissions de GES (scope 1+2) d'ici 2030 et de 70 % d'ici à 2040 (par rapport à 2019).

- Réduire de 20 Mt les émissions de GES liées aux produits vendus en magasin par rapport à 2019.

→ Doubler les approvisionnements en fruits et légumes en circuits ultra-courts en Europe.

→ Développer les ventes en vrac pour atteindre 300 M€ en 2026.

→ Obligation pour les 100 premiers fournisseurs de Carrefour d'adopter une trajectoire 1,5°C d'ici 2026, faute de quoi ils seront déréférencés.

→ Augmenter de 650 M€ les ventes de produits d'origine végétale en Europe d'ici 2026.



14 - VIE AQUATIQUE

Contribution aux ODD

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

Objectifs du Groupe

→ 50 % de ventes de produits de la pêche et de l'aquaculture (produits contrôlés et de marques nationales) issues d'une démarche responsable.



15 - VIE TERRESTRE

Contribution aux ODD

→ Participer au développement d'une agriculture durable en développant l'offre de produits issus de l'agriculture biologique et de l'agroécologie, en soutenant les producteurs au travers de partenariats de long terme.

→ 100 % des productions sensibles pour la forêt, le bien-être animal, les sols, les ressources marines et les droits Humains font objet d'un plan de mitigation des risques d'ici 2030.

→ Réduire l'impact environnemental des sites.

Objectifs du Groupe

→ Voir objectifs 6 et 12.
→ 8 Milliards de chiffre d'affaires en 2026 via des produits certifiés durables.

→ Déploiement d'un plan d'action Forêts durables sur les produits liés à la déforestation d'ici fin 2025 (huile de palme, bois et papier, soja, cacao, emballages papiers, fibres textiles).

→ Viande de boeuf brésilienne zéro déforestation d'ici 2030 (marques propres et nationales), en sortant des zones à risque.



16 - PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES

Contribution aux ODD

→ Lutter contre la corruption.

Objectifs du Groupe

→ Voir objectifs 14 et 15.



17 - PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

Contribution aux ODD

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

Objectifs du Groupe

→ 500 fournisseurs engagés au sein du Pacte pour la Transition alimentaire d'ici 2030.

→ Élargir le nombre de producteurs partenaires à 50 000.

¹. Bio, Filières Qualité Carrefour, agroécologie, pêche durable (ASC-MSC), sourcing forêts durables (FSC).

1.7.3 DESCRIPTION DE NOS ACTIVITÉS

1.7.3.1 Une distribution omnicanale et internationale

Carrefour déploie depuis plus de 60 ans ses enseignes en France et à l'international. Aujourd'hui présent en France métropolitaine et outre-mer, Europe, Amérique latine, Asie, Moyen-Orient et Afrique, le Groupe s'appuie sur un parc de magasins intégrés et franchisés ou développés avec des partenaires. En 2024, Carrefour a ouvert ou acquis 1 440 magasins sous enseignes, ce qui représente une création brute d'environ 1 298 000 m². Fin 2024, le Groupe compte 15 244 magasins sous enseignes dans plus de 40 pays.

Carrefour a enregistré en 2024 un chiffre d'affaires TTC (pre-IAS 29) s'établissant à 94 550 M€, soit une hausse de +11,5% à taux de changes constants. Cette croissance s'explique par :

- une hausse des ventes à magasins comparables hors essence hors calendaire de +9,9% ;
- une contribution de l'expansion et périmètre de +2,7% ;
- un effet essence défavorable de -1,3% ;
- un effet calendaire à +0,2%.

Après prise en compte d'un effet de change défavorable de -11,1%, essentiellement lié à la dépréciation du peso argentin et du real brésilien, la variation totale du chiffre d'affaires à taux de changes courants s'élève à +0,4%. Le résultat opérationnel courant s'établit à 2 213 M€ et représente 2,6% du chiffre d'affaires hors taxes.

En 2024, l'autofinancement s'est établi à 3 369 M€, contre 4 032 M€ en 2023. Les investissements (capex) atteignent 1 772 M€ en 2024 contre 1 850 M€ en 2023. En 2024, le cash-flow libre net s'est élevé à 1 457 M€ contre 1 622 M€ en 2023.

France

En France, le groupe Carrefour compte à fin 2024 6 468 magasins sous enseignes, répartis en 5 formats : 325 hypermarchés Carrefour (dont 205 intégrés, 101 franchisés et 19 via des partenaires dans les territoires ultra-marins), 1 171 supermarchés Carrefour Market (dont 332 intégrés, 786 franchisés et 53 via des partenaires), 4 784 magasins de proximité aux enseignes Carrefour City, Carrefour Contact, Carrefour Express, Bio c'Bon, etc. (dont 114 intégrés, 4 541 franchisés et 129 via des partenaires), 153 magasins de cash & carry à l'enseigne Promocash (dont 147 franchisés et 6 via des partenaires) et 35 magasins soft discount franchisés (Supeco).

En France métropolitaine, la part des magasins franchisés au sein du parc représente donc 33% en hypermarché, 70,3% en supermarché et 97,6% en magasin de proximité. Carrefour est également présent dans les territoires ultra-marins, au travers de partenariats historiques. Ce sont ainsi 207 magasins sous enseignes qui sont exploités outre-mer. En 2024, Carrefour a ouvert ou acquis en France 685 magasins sous enseignes, dont 73 hypermarchés, 140 supermarchés, 467 magasins de proximité, 4 magasins de cash & carry et 1 magasin de soft discount, ce qui représente une création brute d'environ 999 000 m².

Le chiffre d'affaires hors taxes s'établit en France à 39,5 Mds€. Le chiffre d'affaires est en recul de -2,3% en comparable, sous l'effet des investissements en compétitivité, dans un marché marqué par des volumes négatifs. Sur l'année, le chiffre d'affaires de l'alimentaire est en recul de -1,6% LFL, et celui du non-alimentaire de -8,1% LFL. Les hypermarchés enregistrent un recul de -4,2% en comparable hors essence et hors calendaire (LFL), les supermarchés -1,4% LFL, et les autres formats, principalement la proximité, enregistrent une croissance de +0,7% LFL.

Le résultat opérationnel courant progresse de +5,5% (+54 M€) à 1 042 M€, soit une marge opérationnelle à 2,6%, en progression de +5 pbs par rapport à 2023. Cette évolution reflète la forte dynamique de baisse de coûts et la bonne exécution des initiatives du plan Carrefour 2026.

En France, les investissements opérationnels se sont élevés à 840 M€. Ils ont représenté 2,1% du chiffre d'affaires.

Autres pays d'Europe (hors France)

En Europe (hors France), Carrefour opère 6 083 magasins sous enseignes à fin 2024. Le parc sous enseignes se compose de 467 hypermarchés, 2 251 supermarchés, 3 249 magasins de proximité, 12 magasins de cash & carry et 104 magasins soft discount (Supeco).

Carrefour opère dans 5 pays en intégré : Espagne, Italie, Belgique, Roumanie et Pologne. Dans ces pays, le parc de magasins intégrés se compose de 1 448 magasins (423 hypermarchés, 612 supermarchés, 297 magasins de proximité, 12 magasins de cash & carry et 104 magasins soft discount (Supeco) tandis que 3 222 magasins sont opérés par des franchisés (15 hypermarchés, 565 supermarchés et 2 642 magasins de proximité). Enfin, en Europe, Carrefour est également présent au travers de partenariats en franchise en Grèce, Andorre, Turquie, Géorgie et Arménie, avec un total de 1 413 magasins sous enseignes : 29 hypermarchés, 1 074 supermarchés et 310 magasins de proximité.

Sur l'année, Carrefour a ouvert ou acquis 516 magasins sous enseignes, soit une création brute d'environ 169 000 m², dont 1 hypermarché, 230 supermarchés, 277 magasins de proximité et 8 magasins soft discount.

Le chiffre d'affaires hors taxes en Europe s'établit à 23,6 Mds€ en 2024, en léger repli à changes constants. Les ventes TTC en comparable, hors essence et hors calendaire, sont en recul de -0,9%.

Sur l'année, le résultat opérationnel courant est en retrait, à 397 M€ contre 604 M€ en 2023. La rentabilité a été pénalisée par des marchés atones et compétitifs, par les investissements dans la compétitivité réalisés dans l'ensemble des géographies européennes et par une inflation de certains coûts. La Belgique affiche une belle progression de sa rentabilité.

Présent depuis 1973 en Espagne, Carrefour dispose d'un parc de magasins multiformat de 204 hypermarchés, 162 supermarchés, 1 097 magasins de proximité et 70 magasins de soft discount à fin 2024. Les ventes hors taxes s'établissent à 10,8 Mds€. Le chiffre d'affaires en comparable est en très léger repli de -0,2% sur l'année.

Présent depuis 1993 en Italie, Carrefour y gère un parc de 41 hypermarchés, 323 supermarchés, 809 magasins de proximité et 12 magasins de cash & carry. Les ventes hors taxes s'établissent à 3,7 Mds€ et le chiffre d'affaires en comparable est à -2,6% sur l'exercice 2024, dans un marché compétitif, marqué par une forte pression promotionnelle.

En Belgique, Carrefour est le groupe le plus multiformat avec 40 hypermarchés, 350 supermarchés et 323 magasins de proximité. Le chiffre d'affaires hors taxes est de 4,2 Mds€. Carrefour repasse sur un historique très élevé (+9,0% LFL en 2023) et affiche un recul de seulement -1,6% LFL. Les initiatives commerciales se sont traduites par des niveaux records de satisfaction clients dans l'ensemble des formats.

En Roumanie, où Carrefour est présent depuis 2001, le Groupe opère 57 hypermarchés, 193 supermarchés, 179 magasins de proximité et 27 magasins soft discount. Les ventes hors taxes s'établissent à 2,8 Mds€. Le chiffre d'affaires en comparable maintient une dynamique positive en enregistrant une croissance de +1,2%, grâce notamment au succès des campagnes commerciales.

Présent depuis 1997 en Pologne, Carrefour opère 96 hypermarchés, 149 supermarchés, 531 magasins de proximité et 7 magasins soft discount. Les ventes hors taxes s'établissent à 2,1 Mds€. Le chiffre d'affaires est en baisse de -3,0% LFL et s'inscrit dans un environnement de marché marqué par une pression concurrentielle élevée.

Les investissements opérationnels en Europe (hors France) se sont élevés en 2024 à 441 M€ et ont représenté 1,9% du chiffre d'affaires.

Amérique latine

Présent en Amérique latine depuis 1975 avec l'ouverture d'un premier magasin au Brésil, Carrefour est un acteur clé de la distribution sur ce continent. Carrefour y développe ses enseignes sur deux marchés de croissance : l'Argentine et le Brésil. Le parc se compose de 1451 magasins au total, avec 193 hypermarchés, 160 supermarchés, 627 magasins de proximité, 413 magasins de cash & carry et 58 Sam's Club.

En Amérique latine, le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 22,3 Mds€, en hausse de +38,1% en comparable. Le résultat opérationnel courant progresse de +15,2% à changes courants, à 879 M€ contre 763 M€ en 2023 (+26,0% à changes constants). Le taux de marge opérationnelle s'établit ainsi à 3,9%. Le ROC du Brésil connaît une progression de +14,4% à 764 M€ contre 668 M€ en 2023, soit +23,4% à change constant. La marge opérationnelle est en hausse de +59 pbs à 4,1%, tirée à la fois par la bonne dynamique commerciale, une forte discipline en matière de coûts et l'amélioration de la rentabilité de l'activité des services financiers. Pour l'Argentine, le ROC s'établit à un niveau record de 115 M€ contre 96 M€ en 2023, incluant un impact de -16 M€ lié à l'application de la norme IAS 29.

Au Brésil, Carrefour opère, exclusivement en intégré, 112 hypermarchés, 80 supermarchés, 143 magasins de proximité, 379 magasins de cash & carry et 58 Sam's Club à fin 2024. Les ventes hors taxes au Brésil s'établissent à 18,8 Mds€. Le chiffre d'affaires en comparable affiche une progression de +4,9% en 2024.

Implanté en Argentine depuis 1982, Carrefour opère, essentiellement en intégré, un parc de 81 hypermarchés, 80 supermarchés, 484 magasins de proximité et 34 magasins de cash & carry. Le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 3,5 Mds€. Les ventes TTC sont en hausse de +176% en comparable hors essence et hors calendrier, dans un pays en pleine mutation économique, marqué par la stabilisation progressive de l'inflation et par une forte pression sur le pouvoir d'achat et la consommation.

Les investissements opérationnels en Amérique latine se sont élevés en 2024 à 465 M€ et ont représenté 2,1% du chiffre d'affaires.

Autres régions

Hors DROM-COM, Europe, Amérique latine, Carrefour compte également 1242 magasins exploités avec des partenaires franchisés à travers le monde (Asie, Moyen-Orient, Maghreb, Afrique de l'Ouest, République Dominicaine, Ile Maurice, Madagascar...).

Développement des partenaires en franchise

L'année 2024 a été une année de fort développement pour Carrefour Partenariat International malgré un contexte marqué par une concurrence accrue ainsi que des tensions internationales et dans les territoires ultramarins, notamment en Nouvelle-Calédonie et en Martinique.

Carrefour Partenariat International a réalisé plus de 500 ouvertures de magasins dans 30 pays et a signé fin 2024 le renouvellement de son contrat de franchise avec son partenaire historique Majid Al Futtaim dans 12 pays du Moyen-Orient, d'Afrique et en Géorgie.

Par ailleurs, le Groupe a investi un nouveau marché, Gibraltar. Il a également annoncé le lancement de l'enseigne Carrefour en Inde, prévu au troisième trimestre 2025, avec le partenaire franchisé Apparel, basé à Dubai.

Environnement concurrentiel

Carrefour fait face, sur chacun de ses marchés, à une concurrence variée. En France, principal marché du groupe, qui représente 46% de son chiffre d'affaires, l'environnement concurrentiel se compose de sept autres acteurs majeurs : Aldi, Auchan, Casino, E. Leclerc, Intermarché, Lidl et Coopérative U. Le groupe Carrefour atteint, tous formats confondus, une part de marché de 22% et se positionne ainsi parmi les leaders du marché. Dans les autres pays d'Europe, Carrefour occupe des positions solides et fait face essentiellement à des concurrents locaux. En Espagne, Carrefour est le deuxième distributeur alimentaire du pays et le premier opérateur d'hypermarchés. Les concurrents principaux sont notamment Auchan, Dia, Eroski, Lidl et Mercadona. En Italie, Carrefour évolue dans un marché alimentaire fragmenté (Bennet, Carrefour, Conad, Coop, Esselunga, Iper, Pam, etc.) et détient de fortes positions régionales notamment dans le Val d'Aoste, le Piémont, le Lazio et la Lombardie. En Belgique, Carrefour fait partie des trois premiers distributeurs du pays et constitue le Groupe le plus multiformat. Parmi les principaux concurrents figurent : Albert Heijn, Aldi, Colruyt, Delhaize, Intermarché, Jumbo et Lidl. Au Brésil, comme en Argentine, Carrefour est leader de la distribution alimentaire grâce à sa présence multiformat.

1.7.3.2 Points de vente et sites marchands

Parc magasins 31/12/2024	Hyper- marchés	Super- marchés	Magasins de proximité	Magasins de cash & carry	Soft discount	Sam's Club	Total nombre de magasins		Total surface de vente (en milliers de m ²)	
							2024	2023	2024	2023
France	306	1 118	4 655	147	35	-	6 261	5 841	6 443	5 519
France CPI outre-mer et Rep. Dom	19	53	129	6	-	-	207	194	189	179
Total France	325	1 171	4 784	153	35	-	6 468	6 035	6 632	5 697
Espagne	204	162	1 097	-	70	-	1 533	1 474	2 204	2 164
Italie	41	323	809	12	-	-	1 185	1 490	818	998
Belgique	40	350	323	-	-	-	713	707	797	794
Roumanie	57	193	179	-	27	-	456	447	622	629
Pologne	96	149	531	-	7	-	783	841	677	699
Autres	29	1 074	310	-	-	-	1 413	1 203	715	654
Total Europe (hors France)	467	2 251	3 249	12	104	-	6 083	6 162	5 833	5 937
Argentine	81	80	484	34	-	-	679	651	683	664
Brésil	112	80	143	379	-	58	772	936	3 100	3 287
Total Amérique latine	193	160	627	413	-	58	1 451	1 587	3 784	3 951
Total autres ⁽¹⁾	235	719	239	49	-	-	1 242	1 146	2 156	2 113
TOTAL GROUPE	1 220	4 301	8 899	627	139	58	15 244	14 930	18 405	17 698

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

Au 31/12/2024	Intégré		Franchisé		Total	
	Magasins	Total surface de vente (en milliers de m ²)	Magasins	Total surface de vente (en milliers de m ²)	Magasins	Total surface de vente (en milliers de m ²)
France	651	2 744	5 610	3 699	6 261	6 443
Espagne	534	1 985	999	219	1 533	2 204
Italie	211	433	974	386	1 185	818
Belgique	84	377	629	420	713	797
Roumanie	422	615	34	7	456	622
Pologne	197	572	586	105	783	677
Brésil	772	3 100	-	-	772	3 100
Argentine	677	683	2	0	679	683
Total 8 pays intégrés	3 548	10 509	8 834	4 836	12 382	15 345
CPI France	-	-	207	189	207	189
CPI Europe	-	-	1 413	715	1 413	715
CPI Latam	-	-	-	-	-	-
CPI Autre	-	-	1 242	2 156	1 242	2 156
Total CPI	-	-	2 862	3 060	2 862	3 060
TOTAL	3 548	10 509	11 696	7 896	15 244	18 405

Carrefour développe un univers omnicanal, qui intègre ses 15 244 magasins physiques au déploiement de son offre de e-commerce.

Carrefour met à disposition de ses clients tous les formats de magasins : hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité, *cash & carry*, format « club » et e-commerce. Le Groupe peut ainsi satisfaire tous les profils de consommateurs – particuliers et professionnels, familles ou non, urbains et ruraux, de tous âges et de toutes conditions – répondre à la multiplicité des attentes en mobilisant ses expertises pour offrir partout et tout le temps la meilleure qualité au meilleur prix : depuis les « grandes courses » généralistes jusqu'à l'achat ponctuel, depuis le bio et le frais jusqu'aux services bancaires, ou encore les achats en grande quantité pour les professionnels (*cash & carry*).

Pour accompagner encore mieux les nouveaux modes de consommation, Carrefour met en œuvre un parcours multicanal, qui propose à ses clients un maximum de flexibilité, de services et d'amplitude horaire, de solutions adaptées à leurs contraintes et leurs envies : courses en magasin, achats en ligne et retraits en points de vente, en *Drive* ou livraisons à domicile. En 2024, le Groupe exploite 3 238 *Drive* dans le monde et réalise une GMV mondiale de 5,9 Mds€ dans l'e-commerce.

Ces dernières années, Carrefour a développé ou acquis des concepts et formats innovants, en phase avec les évolutions sociales, sociétales ou environnementales, tel que Potager City (livraison par abonnement et en ligne de paniers de fruits et légumes extra-frais, de saison et issus des circuits courts). En 2023, l'enseigne a ouvert ses deux premières boutiques Potager City à Paris. Elle a poursuivi son expansion en 2024 avec 9 nouveaux magasins inaugurés à Paris et dans la petite couronne. En 2025, leur nombre doit être porté à 20 à Paris et entre 10 et 20 dans l'ouest de la France.

1.7.3.3 Marchandises

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

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

Produits frais et produits locaux

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

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

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

Les produits à marque Carrefour sont amenés à prendre une part croissante dans son assortiment. À l'horizon 2026, l'objectif est qu'ils représentent 40 % des ventes. Dans cette optique, la Direction dédiée aux produits à marque Carrefour a été renforcée depuis 2018 au niveau du Groupe, avec l'arrivée d'experts venus de l'agroalimentaire. Fin 2024, on dénombre plus de 16 500 références en marques Carrefour, dont 1 137 sous la marque Carrefour Bio.

À titre d'exemple, la marque Reflets de France a été la première marque d'enseigne à promouvoir de façon transversale les produits du terroir emblématiques de la gastronomie française. Elle compte aujourd'hui plus de 400 références commercialisées en France, Belgique, Espagne, Roumanie, Italie et Pologne.

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

Qualité et sécurité

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

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

Relations fournisseurs et PME

Carrefour est en relation étroite avec de multiples parties prenantes (clients, fournisseurs, collaborateurs, collectivités, investisseurs, universités, fédérations professionnelles, gouvernements, etc.). Ces relations se tissent au quotidien dans un climat de confiance. Carrefour vise à renforcer le partenariat avec ses fournisseurs, les accompagner dans leur croissance et

contribuer à l'amélioration des conditions de travail dans les pays à vigilance particulière. Le Groupe met notamment en place des collaborations et partenariats volontaires avec ses fournisseurs de marques propres et nationales sur plusieurs thématiques. Il a par exemple mis à disposition de tous ses fournisseurs un autodiagnostic de développement durable par Internet et a participé à la réalisation d'un outil d'autodiagnostic commun à l'ensemble du secteur de la distribution. L'équipe d'achat internationale organise également des rencontres annuelles avec les fournisseurs internationaux pour les inciter à développer des plans d'actions liés à la transition alimentaire.

1.7.3.4 Services financiers et marchands

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

Par ailleurs, l'ensemble des pays intégrés propose à ses clients des services financiers comprenant une large gamme de solutions de paiement et de crédit. De qualité et accessibles, ces produits sont conçus pour accompagner les clients dans leurs projets et leurs besoins au quotidien. Ces services intègrent aussi bien des solutions de financement et des produits en lien avec l'activité des magasins (crédits à la consommation, crédits affectés, assurances, cartes de paiement) que des prêts personnels. En 2023, le Groupe s'est associé à MoneyGram, un des *leaders* mondiaux du transfert d'argent entre particuliers, pour élargir son offre de services financiers à forte valeur ajoutée. Il a ouvert, en 2024, plus de 400 comptoirs MoneyGram dans les magasins de ses principaux pays afin d'offrir un service de transfert d'argent à tous les clients Carrefour, au sein des hypermarchés et des supermarchés à travers le monde.

Market Pay, plateforme de paiement internationale fondée en 2016 pour répondre aux enjeux du commerce omnicanal de Carrefour dans ses différentes géographies, a commencé à commercialiser en mai 2020 ses services de paiement en France, Belgique, Espagne et Italie. La *fintech*, qui s'adresse à la fois aux *retailers* et aux *pure-players* pour les accompagner dans le déploiement de solutions de paiement innovantes et fiables, a connu une forte croissance. Elle couvre désormais 11 pays européens et a traité, en 2024, 3 milliards de transactions pour 30 Mds€ en valeur, 180 000 terminaux.

Le Groupe a construit une présence forte dans les services financiers (banque et assurance) au travers de ses cinq joint-ventures (France, Brésil, Espagne, Belgique et Argentine) et d'accords commerciaux (Pologne, Roumanie, Italie). Ces activités représentent, fin 2024 8,2 milliards d'euros d'encours de crédits à la consommation, plus de 10 millions de cartes de crédit et plus de 3,5 millions de contrats d'assurance actif. Elles ont déjà été en partie digitalisées. Dans le cadre de sa stratégie de digitalisation, le Groupe entend capitaliser sur sa banque au Brésil, et sa filiale de courtage européenne en assurance qui constituent un centre d'expertise et d'innovation en matière de digitalisation des activités de services financiers, pour développer dans l'ensemble des pays du Groupe de nouveaux produits et services de financement et d'assurance à destination de ses clients B2C et B2B. Ces produits et services seront pleinement intégrés dans le parcours d'achat des activités de distribution physique et digitale afin d'en développer la visibilité et la commercialisation et ainsi encourager le multi-équipement.

Les activités bancaires et d'assurance de Carrefour intègrent dans leur proposition de valeur des avantages pour les clients Carrefour que ce soit avec la carte PASS ou certains produits d'assurances qui intègrent les avantages du programme de fidélité le club de Carrefour notamment en France et en Espagne. La connaissance client est utilisée par les entités *retail* pour simplifier les parcours de souscription de ses clients sur les services financiers et pour lui adresser des propositions personnalisées en fonction de ses habitudes d'achat.

1.7.3.5 Logistique et *supply chain*

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

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

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

Dans le cadre de sa stratégie omnicanale, intégrant étroitement e-commerce et magasins physiques, Carrefour développe un outil industriel de pointe pour augmenter l'efficacité et la réactivité de sa *supply chain* et raccourcir les délais de livraison des commandes en ligne : plateformes de préparation de commandes automatisées, desservant les *Drive* et les points de *click & collect*, solutions semi-robotisées de préparation des commandes en magasin (*dark stores*), partenariats avec des opérateurs spécialisés pour la gestion du dernier kilomètre.

À fin 2024, le Groupe dispose, dans ses pays intégrés, d'un parc de 147 entrepôts et plateformes, en gestion propre ou opérés par ses prestataires, dont 15 sont exclusivement dédiés au e-commerce.

1.7.3.6 Immobilier

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

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

À fin décembre 2024, le Groupe opérait 18,4 millions de m² à travers ses magasins sous enseignes, les immobilisations corporelles étant principalement composées de surfaces de vente exploitées par Carrefour. La stratégie du Groupe en matière de mode de détention de ses magasins dépend des formats et des pays.

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

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

Carrefour peut également s'appuyer sur la foncière Carmila, créée en 2014, dont elle détient 36,59 % et qui est dédiée à renforcer l'attractivité des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en France, en Espagne et en Italie. Pour cela, Carmila invente de nouveaux lieux de commerce accessibles et évolutifs qui répondent aux modes de consommation actuels en combinant le meilleur du commerce physique et du digital.

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

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

1.8 Performance

1.8.1 SYNTHÈSE DE PERFORMANCES FINANCIÈRES 2024

(en millions d'euros)	2024	2023	2022	2021 ⁽¹⁾
INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ				
Chiffre d'affaires toutes taxes comprises	94 550	94 132	90 180	78 645
Chiffre d'affaires hors taxes	85 445	83 270	81 385	70 462
Résultat opérationnel courant avant amortissements ⁽²⁾	4 637	4 559	4 613	4 307
Résultat opérationnel courant	2 213	2 264	2 377	2 194
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence	2 276	2 308	2 427	2 206
Résultat opérationnel	1 852	1 749	2 463	1 840
Résultat net des activités poursuivies	790	900	1 564	1 210
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	723	930	1 368	1 002
Résultat net total	790	1 642	1 566	1 301
Résultat net, part du Groupe	723	1 659	1 348	1 072
INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU TABLEAU DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ				
Autofinancement	3 369	4 032	3 968	3 796
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation totale	4 200	4 650	4 219	3 661
Variation de la trésorerie issue des investissements	(2 372)	(739)	(2 134)	(1 334)
Variation de la trésorerie issue du financement	(1 076)	(2 719)	(326)	(3 060)
Variation nette de la trésorerie	275	838	1 748	(735)
INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DE L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE				
Dette nette	3 780	2 560	3 378 ⁽³⁾	2 633
Capitaux propres	12 484	13 387	13 186	11 830
Capitaux propres, part du Groupe	10 820	11 539	11 144	10 251

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

(2) Le résultat opérationnel courant avant amortissements (EBITDA) exclut également les amortissements logistiques comptabilisés en prix de revient des ventes.

(3) Retraité IFRS 3

1.8.2 SYNTHÈSE DES PERFORMANCES BOURSIÈRES 2024

VOLUMES DE TRANSACTIONS

	Cours le plus haut *	Cours le plus bas *	Moyenne des cours de clôture *	Nombre de titres échangés	Montant des capitaux échangés *
Janvier	16,79	15,61	16,28	30 897 178	500 571 200
Février	16,48	14,95	15,58	41 620 209	652 693 499
Mars	16,09	15,36	15,75	33 896 860	532 792 961
Avril	16,14	15,51	15,84	34 606 611	548 202 810
Mai	16,80	14,98	16,01	43 510 703	688 295 864
Juin	15,39	13,20	14,31	52 809 914	747 131 977
Juillet	14,69	13,40	14,10	40 725 570	572 752 136
Août	14,61	13,49	14,05	30 646 057	431 643 145
Septembre	16,03	14,61	15,28	45 838 265	704 374 689
Octobre	15,65	14,44	15,01	52 841 660	791 745 585
Novembre	15,08	14,40	14,71	49 725 803	734 051 431
Décembre	14,42	13,39	13,84	40 959 196	566 640 133

* En euros.

SYNTHÈSE BOURSIÈRE

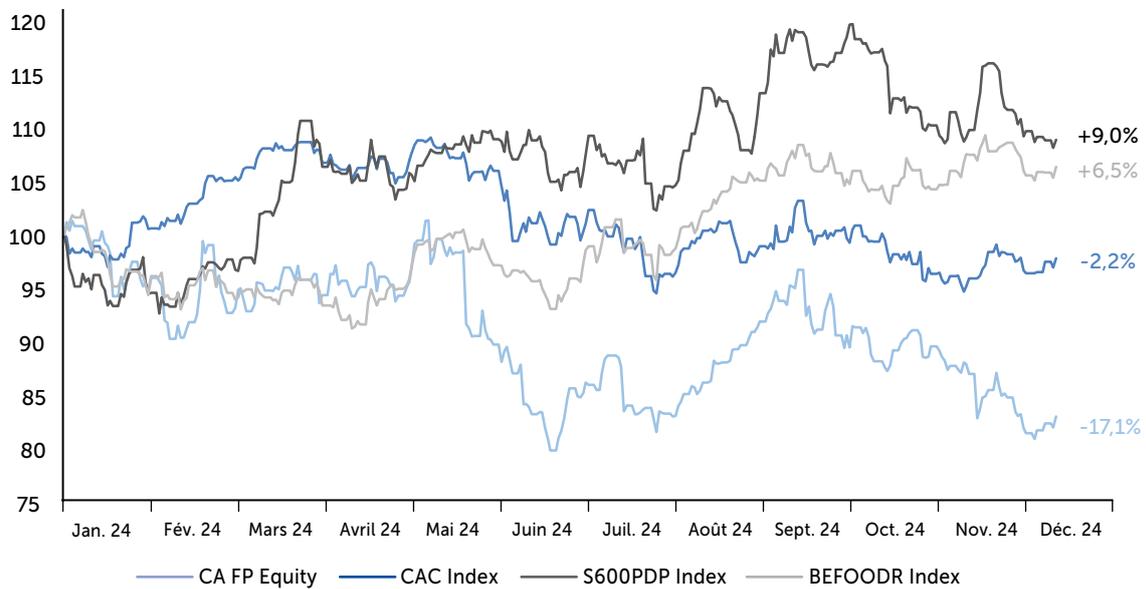
Cours de clôture (en euros) ⁽¹⁾	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Plus haut	23,64	19,62	18,14	16,89	17,54	21,17	18,94	16,80
Plus bas	16,47	13,14	14,62	12,33	13,99	14,02	15,58	13,20
Au 31 décembre	18,04	14,91	14,95	14,03	16,11	15,64	16,57	13,73
Nombre d'actions au 31 décembre	774 677 811	789 252 839	807 265 504	817 623 840	775 895 892	742 157 461	708 790 816	677 969 188
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards d'euros)	14,0	11,8	12,1	11,5	12,5	11,6	11,7	9,3
Moyenne des volumes quotidiens ^{(1) (2)}	3 310 080	3 723 706	2 394 148	3 218 500	3 253 806	2 655 042	1 890 982	1 945 617
Dividende net (en euros)	0,46	0,46	0,23	0,48	0,52	0,56	0,87	0,92 ⁽³⁾

(1) Source : Euronext.

(2) Moyenne des volumes quotidiens sur Euronext.

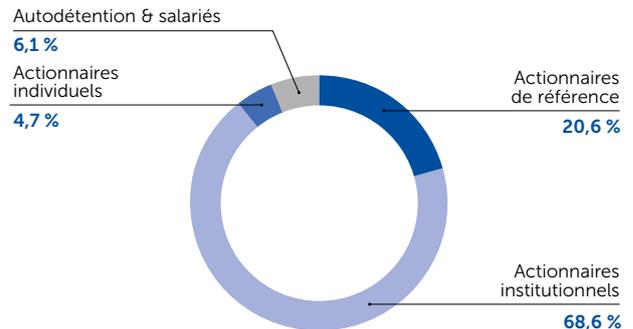
(3) Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale.

ÉVOLUTION DE L'ACTION CARREFOUR



Capital et actionariat

Au 31 décembre 2024, le capital est de 1 694 922 970,00 euros (un milliard six cent quatre-vingt-quatorze millions neuf cent vingt-deux mille neuf cent soixante-dix euros). Il est divisé en 677 969 188 actions de 2,50 euros de valeur nominale chacune. Le nombre de droits de vote, au 31 décembre 2024, ressort à 830 428 122. En soustrayant de ce chiffre les droits de vote qui ne peuvent être exercés, le nombre total de droits de vote ressort à 798 157 432. À la connaissance de la Société, la répartition du capital au 31 décembre 2024 était la suivante :



1.8.3 SYNTHÈSE DES PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES 2024

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. Depuis 2019, les résultats du Groupe liés à ces objectifs sont intégrés aux critères de rémunération des dirigeants.

Résultats de l'indice RSE et Transition Alimentaire en 2024

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. Depuis 2019, les résultats du Groupe liés à ces objectifs sont intégrés aux critères de rémunération des dirigeants.

Ces performances peuvent représenter jusqu'à 20 % de la rémunération variable du Président-Directeur Général et de l'ensemble des membres des COMEX Groupe et pays. Cet indice est également pris en compte dans le calcul de la rémunération des dirigeants à hauteur de 25 % dans le cadre d'un plan *Long*

Term Incentive, qui prévoit l'attribution gratuite d'actions sous conditions de présence et de performance. Ce plan concerne les deux niveaux les plus élevés de management et les talents clés contribuant significativement à la transformation de l'entreprise.

Les cadres du Groupe éligibles à une rémunération variable voient jusqu'à 20% de celle-ci basée sur la performance de Carrefour mesurée à travers l'Indice RSE et Transition Alimentaire. En 2024, cette performance extra-financière a directement influencé la rémunération variable d'environ 1 000 cadres.

Rémunération	Bénéficiaire	Nombre de personnes concernées	Part de l'indice RSE dans les objectifs collectifs
Rémunération variable	Président-Directeur Général	1	Jusqu'à 20 %
	Cadres de l'entité Groupe	environ 1 000	Jusqu'à 20 %
	Cadres en France	environ 10 000	Jusqu'à 20 %
<i>Long Term Incentive</i>	Dirigeants	835	Jusqu'à 25 %

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. L'indice RSE ainsi que les sous-indicateurs et les cibles qui le constituent font partie intégrante de l'état de durabilité qui fait l'objet d'un rapport d'assurance limitée. À l'occasion de l'annonce du plan stratégique « Carrefour 2026 » en novembre 2022, le Groupe a renforcé ses engagements en matière d'agriculture durable, de lutte contre le changement climatique, de lutte contre la déforestation au Brésil, de nutrition et d'inclusion. Les nouveaux engagements ont été intégrés dans l'Indice RSE et Transition Alimentaire dès 2023.

En 2024, Carrefour dépasse ses objectifs extra-financiers mesurés par son Indice RSE et Transition Alimentaire avec un score de 111 %. Cette performance traduit en particulier l'avance prise par le Groupe concernant les alternatives végétales, le climat (scopes 1&2), la nutrition et la santé ainsi que l'engagement des collaborateurs.

Indice RSE et Transition
Alimentaire Carrefour
2024

111 %

N°	Catégorie	Objectif	Résultat 2024	Score 2024 ⁽¹⁾
Produits				104 %
1.	Produits certifiés durables	8 Mds€ de CA de produits certifiés durables d'ici 2026	6,2 Mds€	104 %
2.	Alternatives végétales	650 M€ de CA d'alternatives végétales d'ici 2026 ⁽²⁾	621 M€	119 %
3.	Matières premières	Score de déploiement des plans d'actions pour la forêt, le bien-être animal, les sols, les ressources marines et les droits humains	88 %	119 %
		2 objectifs de Carrefour pour la réduction des emballages, le vrac, le réemploi et la recyclabilité des emballages mis en œuvre d'ici 2026		
		300 M€ de ventes en vrac et réemploi d'ici 2026	256 M€	
4.	Emballages	100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables en 2025	56 %	95 %
5.	Producteurs partenaires	50 000 producteurs partenaires d'ici 2026	52 024	113 %
Magasins				108 %
6.	Gaspillage alimentaire	50 % de réduction du gaspillage alimentaire (par rapport à 2016) ⁽³⁾	- 50 %	111 %
7.	Déchets	100 % des déchets valorisés d'ici 2025	73 %	85 %
8.	Climat Scopes 1-2	50 % de réduction des émissions de GES liées au scope 1 et 2 d'ici 2030, et de - 70 % d'ici 2040 (vs 2019)	- 48 %	140 %
		TOP 100 fournisseurs disposant d'une trajectoire 1,5 °C d'ici 2026	53	88 %
9.	Climat Scope 3	20 mégatonnes économisées d'ici 2030	1,644	103 %
Clients				113 %
		Retrait de 2 600 tonnes de sucre pour les produits à marque Carrefour d'ici 2026 (vs 2022)	1 336	
10.	Nutrition et santé	Retrait de 250 tonnes de sel pour les produits à marque Carrefour d'ici 2026 (vs 2022)	252	113 %
11.	Communauté de clients	Une communauté active de consommateurs de produits sains et durables dans chacun des 8 pays	8	100 %
12.	Engagements fournisseurs	500 fournisseurs engagés au sein du Pacte Transition Alimentaire d'ici 2030	393	140 %
13.	Act for Food	Score minimum de 75/100 à la question « Carrefour vous aide-t-il à mieux manger ? » ⁽⁴⁾	64 %	99 %
Collaborateurs				118 %
14.	Engagement collaborateurs	Score minimum de 75/100 de recommandation employeur attribué tous les ans à Carrefour par ses collaborateurs ⁽⁵⁾	81	124 %
15.	Égalité femmes-hommes	35 % de femmes dirigeantes (Top 200) d'ici 2025	28	88 %
16.	Formation	50 % de salariés, au minimum, ayant accès à une formation tous les ans	69	136 %
17.	Handicap	15 000 collaborateurs en situation de handicap ⁽⁶⁾ en 2026	14 201	126 %

(1) Voir 2.1.1 Informations générales

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

(3) La Belgique, Atacadão et Sam's Club au Brésil ont été intégrées au reporting en 2024.

(4) L'objectif « Act for Food » a été revu pour définir une trajectoire progressive permettant d'atteindre la cible fixée d'ici 2026.

(5) Ipsos, décembre 2024 - 17 939 répondants sur un échantillon représentatif de l'ensemble des effectifs consolidés de 25 781 salariés.

(6) Sur la base de la réglementation locale ou française (salariés répondant aux critères nécessaires pour figurer dans la Déclaration Obligatoire d'Emploi des Travailleurs Handicapés).

Cet indice est conçu comme un outil de pilotage pour les différents métiers. Il permet à Carrefour de rendre compte à l'externe du déploiement des stratégies RSE du Groupe. Le tableau ci-dessous rend compte de la correspondance entre les objectifs de l'indice RSE et les différentes sections présentées au chapitre 2 du présent document.

Thématiques	Indicateurs de performance de l'indice RSE	Score moyen 2024
Changement climatique ESRS E1 – Section 2.1.2.1	5 objectifs associés Objectifs n° 2, 5, 6, 8 et 9	116 %
Pollution ESRS E2 – Section 2.1.2.2	3 objectifs associés Objectifs n° 1, 5, 12	119 %
Eau et ressources marines ESRS E3 – Section 2.1.2.3	1 objectif associé Objectif n° 3	88 %
Biodiversité ESRS E4 – Section 2.1.2.4	6 objectifs associés Objectifs n° 1, 2, 3, 4, 5 et 7	101 %
Économie circulaire ESRS E5 – Section 2.1.2.5	3 objectifs associés Objectifs n° 4, 6 et 7	97 %
Collaborateurs ESRS S1 – Section 2.1.3.1	4 objectifs associés Objectifs n° 14, 15, 16 et 17	118 %
Travailleurs dans la chaîne de valeur ESRS S2 – Section 2.1.3.2	1 objectif associé Objectif n° 3	88 %
Communautés affectées ESRS S3 – Section 2.1.3.3	1 objectif associé Objectif n° 3	88 %
Consommateurs et utilisateurs finaux ESRS S4 – Section 2.1.3.4	3 objectifs associés Objectifs n° 10, 11 et 13	104 %

Évaluations des agences de notation et distinctions en 2024

Carrefour répond à des questionnaires d'agences de notation afin d'évaluer ses performances économiques, sociales et de gouvernance. En 2024, Carrefour progresse de 2 points au questionnaire de l'agence Moody's (anciennement Vigeo EIRIS) et obtient le score de 78/100. Le Groupe répond aussi au DJSI (*Dow Jones Sustainability Index*) et obtient, en 2024, un score de 65/100. Ainsi, pour la deuxième année consécutive, Carrefour est la première entreprise de son secteur selon Moody's, et fait partie de l'indice DJSI *World*, qui regroupe les 5 meilleures entreprises mondiales en termes d'ESG.

Agences de notation	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ISS OEKOM	Prime C+					
DJSI – S&P	73	73	72	69	67	65
MSCI	AA	AA	A	AA	AA	AA
Moody's	67	67	64	73	76	78
WDI	-	-	-	75	70	77

En 2024, Carrefour est récompensé par les initiatives suivantes :

- le Trophée d'Or de la Meilleure stratégie de transformation Grand Groupe, remis lors du Sommet de la Transformation Durable, le 6 juin 2024 ;
- quatre trophées La Conso s'engage, visant à récompenser les meilleures initiatives et engagements des acteurs de la grande consommation dans différents domaines de la RSE :
 - la Conso s'engage dans sa politique RH et managériale : les magasins Carrefour handi-accessibles,
 - la Conso s'engage pour la souveraineté française : partenariat DURALEX, Slip Français et Carrefour,
 - la Conso s'engage pour la préservation de l'environnement : les kiosques de recyclage,
 - la Conso s'engage avec des engagements RSE globaux : stratégie biodiversité du groupe Carrefour.

1.9 Organigramme juridique simplifié

France					
Commercial	Carrefour Hypermarchés	Société d'exploitation Amidis et Compagnie (Supermarchés intégrés)	Carrefour Proximité France	Genedis (cash & carry)	Provencia
	Cora	Supermarchés Match			
E-Commerce	Greenweez	Carrefour Drive			
Logistique	Carrefour Supply Chain				
Achats	Interdis (Centrale d'achat alimentaire)	Maison Johanes Boubée (Boissons)			
Immobilier	Carrefour Property France	Carmila			
Services Financiers	Carrefour Banque (Services financiers)	Carma (Assurances)	Market Pay (Monétique)		
Europe					
	Belgique	Espagne	Italie	Pologne	Roumanie
Commercial	Carrefour Belgium	Centros Comerciales Carrefour	Carrefour Italia	Carrefour Polska	Carrefour Romania
Services Financiers	Fimaser	Servicios Financieros Carrefour			
Immobilier		Carrefour Property España	Carrefour Property Italia		
		Carmila España	Carmila Holding Italia		
Achats		Eureca Mayoristas			
Amérique latine					
	Argentine	Brésil			
Commercial	INC SA	Atacadão *			
Services Financiers	Banco de Servicios Financieros	Banco CSF			
Afrique & Moyen-Orient					
	Afrique Subsaharienne	Tunisie / Algérie	Maroc	Turquie	
Commercial	Adialea	UHD	Hypermarché LV / Maxi LV	Carrefoursa Carrefour Sabanci Ticaret Merkezi *	

* Société cotée

■ Détention égale à 100 %

■ Détention inférieure à 50 %

■ Détention supérieure ou égale à 50 %

2

ÉTAT DE DURABILITÉ ET PLAN DE VIGILANCE

2.1 État de durabilité	58	2.2 Plan de vigilance du groupe Carrefour	256
2.1.1 Informations générales [ESRS-2]	59	2.2.1 Gouvernance du Plan de vigilance	256
2.1.2 Informations environnementales	88	2.2.2 Méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques	260
2.1.3 Informations sociales	177	2.2.3 Résultats de la cartographie des risques du devoir de vigilance	266
2.1.4 Informations relatives à la gouvernance	232	2.2.4 Présentation des mesures d'évaluation des risques	272
2.1.5 Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 de Carrefour SA	252	2.2.5 Présentation des mesures de prévention et d'atténuation des risques identifiés	275
		2.2.6 Mécanismes d'alerte	288
		2.2.7 Le dispositif de suivi des mesures mises en œuvre	291
		2.2.8 Compte rendu du Plan de vigilance 2024	292

2.1 État de durabilité

Propos liminaires

Le présent état de durabilité répond aux exigences de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) et aborde de manière détaillée les exigences en matière d'informations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) de Carrefour.

Il inclut les informations générales répondant aux exigences de l'ESRS 2 qui présentent la base de préparation de ce présent état de durabilité, la gouvernance en matière de durabilité, la prise en compte des intérêts et points de vue des parties prenantes ainsi que le processus d'identification et d'évaluation des Impacts, Risques et Opportunités et résultats de l'analyse de double matérialité.

L'analyse approfondie et détaillée des politiques, des actions et de la mesure des performances, reflète l'engagement du Groupe à répondre aux attentes des réglementations en vigueur ainsi que des parties prenantes en matière de durabilité.

Il inclut également les éléments relatifs à la taxonomie verte détaillés en section 2.1.2.6. répondant aux exigences du règlement sur la taxonomie verte (UE) 2020/852 entré en vigueur le 12 juillet 2020, qui établit un système de classification commun à l'ensemble des pays de l'Union européenne permettant d'identifier les activités économiques dites durables.

Les informations relatives au devoir de vigilance exigées en vertu de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 de Carrefour en matière d'identification des risques et prévention des atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes et à l'environnement sont détaillés ci-après en section 2.2.

2.1.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES [ESRS-2]

2.1.1.1 Informations générales

Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur [SBM-1] :

La stratégie du Groupe, le modèle économique et sa chaîne de valeur sont présentés au sein du chapitre 1 : Présentation du Groupe, section 1.1.6 Notre modèle d'affaires, en section 1.1 Profil du Groupe – résumé opérationnel 2024 et en section 1.3 Stratégie & avancées – le plan « Carrefour 2026 »

La description du modèle d'affaires – parties prenantes et activités intègrent également la localisation des Impacts, Risques et Opportunités.

2.1.1.1.1 Gouvernance

Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance [GOV-1]

■ Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration, assisté du Comité de gouvernance, veille à réunir les compétences nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique de la Société. Il est attentif à l'équilibre, à la complémentarité et à la pertinence des compétences des Administrateurs au regard de la stratégie du groupe Carrefour, afin notamment que les domaines d'expertise de ceux-ci couvrent, de manière équilibrée, la connaissance du secteur de la distribution, l'expérience de la Direction Générale, la gouvernance, la finance, l'expérience internationale, la transformation digitale et l'innovation, ainsi que la responsabilité sociétale des entreprises. [GOV-1] - 20(b)

Au 31 décembre 2024, le Conseil d'administration comprenait 6 femmes sur 13 membres (hors Administrateurs représentant les salariés), soit un taux de 46%, 62% d'indépendants (pour l'appréciation de ces proportions, ne sont pas pris en compte les deux Administrateurs représentant les salariés) et comptait trois Administrateurs de nationalité étrangère. Par ailleurs, quatre comités sont présidés par des Administrateurs indépendants. [GOV-1] - 21(a), 21(b), 21(d), 21(e), 20(b)

Au sein du Conseil d'administration, 11 membres sur 13 (hors deux représentants des salariés) ont une expérience concernant la Direction Générale, 10 ont une expérience en matière de gouvernance, 9 en matière de finance, 11 une compétence internationale, 7 en matière de RSE, 8 concernant la transformation digitale et l'innovation et 7 une expérience propre au secteur de la distribution. [GOV-1] - 21(c). Par ailleurs, les membres du Comité RSE ont été formés aux enjeux liés au réchauffement climatique (2023) ainsi qu'à la biodiversité (2024).

Le Conseil d'administration a décidé de la création de comités spécialisés chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet pour avis à leur examen. Afin de prendre en compte la nature et les spécificités des activités de la Société, les comités spécialisés du Conseil d'administration suivants ont été créés :

- le Comité d'audit ;
- le Comité des rémunérations ;
- le Comité de gouvernance (ancien Comité des nominations) ;
- le Comité RSE ;
- le Comité stratégique.

Ces comités spécialisés sont composés d'Administrateurs nommés par le Conseil d'administration pour la durée de leur mandat. Ces comités spécialisés rendent compte régulièrement au Conseil d'administration de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations. À cet effet, le Président de chaque comité spécialisé, ou, en cas d'empêchement, un autre membre de ce même comité spécialisé, présente oralement une synthèse de ses travaux à la plus prochaine séance du Conseil d'administration. [GOV-1] - 22(a), 22(b), 22(c)

La gestion des Impacts, Risques et Opportunités (IROs) est confiée au Comité RSE et au Comité d'Audit.

- **Le Comité RSE** supervise les performances du Groupe en matière de durabilité et la définition des ambitions du groupe dans les différents domaines de la responsabilité sociétale. En 2024, le Comité RSE a notamment approfondi ses réflexions sur la directive CSRD, la réglementation sur la déforestation importée et la biodiversité. Par ailleurs, le Comité RSE supervise l'analyse de double matérialité. [GOV-1] - 22(d), 23(a), 23(b)

- **Le Comité d'Audit** supervise la fiabilité des processus de remontée des données et du contrôle interne associé mis en place par la Direction Financière du Groupe, permettant d'assurer le pilotage de la performance de durabilité et des processus permettant la mise en œuvre des ambitions du groupe. [GOV-1] - 22(c)

Le Comité Exécutif Groupe est constitué autour de Monsieur Alexandre Bompard (seul membre exécutif du Conseil d'administration- [GOV-1]-20(a)), Président-Directeur Général, afin de renforcer le pilotage du Groupe et d'assurer un suivi étroit du plan de transformation du Groupe. Il est composé de managers issus du Groupe et de personnalités venant d'horizons variés et apportant des expertises complémentaires. Ce comité comprenait, lors de sa constitution, 14 membres dont 1 femme (soit un pourcentage de 7%) [GOV-1] - 21(d). À la date du présent état de durabilité, il est composé de 14 membres dont 4 femmes (soit un pourcentage de 29%). Ces évolutions s'inscrivent plus largement dans la politique favorisant l'accès des femmes aux postes à responsabilités.

Gouvernance en matière de RSE

Le pilotage de la RSE est assuré par le Comité Exécutif Groupe, sous la supervision du Conseil d'administration, notamment via le Comité RSE et le Comité d'Audit du Conseil d'administration.

Par ailleurs, le pilotage de la durabilité du Groupe est déployé en interne à plusieurs niveaux :

- Le Comité de l'Indice RSE et Transition Alimentaire Groupe est composé d'une sélection de membres du comité Exécutif : il réunit les directions Contrôle de Gestion Groupe, Engagement, Marketing et Relation Client, Marchandises, Ressources Humaines, et Stratégie. Il assure le pilotage de la performance du Groupe, notamment à travers le suivi des objectifs, des indicateurs de l'indice RSE et transition alimentaire et détermine les priorités d'actions pour assurer l'atteinte des résultats.

- Les Comités Indice RSE et Transition Alimentaire Pays assurent ce même pilotage au niveau pays.

- Le Comité des règles de la transition alimentaire est coprésidé par la Direction Marchandises Groupe et la Direction de l'Engagement. Ce comité comprend notamment la Direction de l'audit et des risques, la Direction RSE, la Direction de la marque propre, la Direction des produits frais, la Direction juridique, la Direction qualité, la Direction de la franchise et la Direction marchandises. Il passe en revue les controverses, les réponses apportées et valide les actions correctives à mettre en œuvre. Il est le garant des règles d'achat, de leur application et diffusion interne. Il valide les programmes d'action nécessaires pour atteindre les objectifs relatifs au métier des marchandises. Ce comité se réunit trimestriellement.
- Depuis 2022, l'ambition du Groupe dans les domaines RSE, de la Diversité et Inclusion, de la Fondation Carrefour et du Pôle Solidarité Groupe & France est pilotée par la Direction de l'Engagement.
- Le Comité Risques Groupe, créé fin 2022, est l'organe exécutif transverse de gouvernance des risques interne à Carrefour. Placé sous l'égide du Secrétariat général Groupe, il réunit 7 membres du Comité Exécutif Groupe, ainsi que des Directeurs fonctionnels Groupe (Audit interne et Risques, Assurances, Conformité, Contrôle Interne, Cybersécurité, Juridique et Sécurité). Il a pour objectif de s'assurer que les principaux risques et opportunités de l'organisation soient adressés, quelles que soient les thématiques (y compris les sujets RSE) et les géographies concernées (pour plus de détails, cf le chapitre 4 du présent document).

Enjeux de durabilité communiqués et traités par les organes d'administration, de direction et de surveillance [GOV-2 - 26(c)]

Lors de l'exercice 2024, les comités de l'indice RSE et transition alimentaire Groupe et pays ont traité l'ensemble des impacts, risques et opportunités, relatifs aux priorités du Groupe, définies au sein de l'indice RSE et transition alimentaire. Le comité des règles de la transition alimentaire a spécifiquement traité de l'ensemble des impacts, risques et opportunités relatifs aux fournisseurs et aux marchandises commercialisées par le Groupe.

Cette gouvernance est soutenue par l'intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation. La politique de rémunération du mandataire social exécutif est fixée par le Conseil d'administration, sur recommandation de son Comité des rémunérations. Celle-ci est soumise chaque année à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires. [GOV-3]-29a. 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. Cet indice est présenté au chapitre 1, section 1.8.3 Synthèse des performances extra-financière 2024 du présent rapport. Il agrège les objectifs prioritaires de Carrefour en matière de durabilité et permet de mesurer la performance du Groupe au regard de cibles annuelles pour chacun de ces objectifs sous la forme d'une note unique.

Dès 2019, les performances du Groupe pour atteindre ces objectifs ont été intégrées aux critères de rémunération des dirigeants du Groupe et servent de base au calcul de leur rémunération dans le cadre d'un plan variable pluriannuel (« *Long Term Incentive* » ou « *LTI* »), ainsi que dans la rémunération variable annuelle et *LTI* du Président-Directeur Général. Depuis 2021, l'indice RSE est intégré à la rémunération variable des dirigeants des pays intégrés.

Au titre de la politique de rémunération 2024 du Président-Directeur Général :

- la rémunération variable annuelle du mandataire social exécutif prend en compte les enjeux RSE, celle-ci dépendant, à hauteur de 20 %, des résultats de l'indice RSE et Transition Alimentaire,
- la rémunération variable *LTI* du mandataire social exécutif dépend, à hauteur de 25 %, de l'atteinte de trois critères, déjà suivis dans l'indice RSE et Transition alimentaire, représentatifs des engagements de long terme du Groupe pour lutter contre le réchauffement climatique, à savoir (i) les matières sensibles, (ii) les émissions de gaz à effet de serre et (iii) les engagements fournisseurs.

Gouvernance de l'état de durabilité

Depuis l'entrée en vigueur de la CSRD, une gouvernance renforcée est mise en place pour assurer la bonne exécution du reporting de durabilité et la mise en œuvre des politiques et plans d'actions associés.

Au sein du Conseil d'administration, le Comité RSE et le Comité d'audit assurent conjointement la supervision du rapport de durabilité :

- le Comité RSE supervise l'analyse de double matérialité du Groupe, les politiques ESG (Environnement, Social, Gouvernance) mises en œuvre pour répondre aux impacts, risques et opportunités matériels, et les performances associées;
- le Comité d'audit supervise les processus en place pour assurer la conformité et la fiabilité des données quantitatives du rapport de durabilité.

Les Administrateurs du Groupe sont formés à la réglementation CSRD lors de sessions conjointes des Comités d'audit et RSE. Ceci permet aux Administrateurs de suivre l'avancement de la mise en conformité et de valider les décisions stratégiques.

Au sein du Comité Exécutif du Groupe, un Comité CSRD et Devoir de Vigilance est constitué. Il valide l'analyse de double matérialité du Groupe, il détermine les rôles et responsabilités au sein du Comité Exécutif et au sein des différents métiers du Groupe pour mettre en œuvre les processus permettant d'élaborer le reporting d'une part et de mettre en œuvre les politiques et plans d'action nécessaires à l'amélioration de la performance du Groupe d'autre part. Ainsi chaque enjeu clé de la CSRD est sous la responsabilité d'un ou plusieurs membres du Comité Exécutif, et la bonne exécution du reporting et des plans d'action correspondants sont confiés à un garant au sein des métiers du Groupe. Le Comité CSRD et Devoir de Vigilance supervise l'élaboration du rapport de durabilité.

Au sein de la Direction Générale, la Direction RSE et la Direction du Contrôle Financier du Groupe co-pilotent la mise en conformité à la CSRD et la bonne exécution du rapport de durabilité *via* une approche intégrée :

- la Direction du Contrôle Financier assure la collecte des données en pays, leur qualité et leur conformité dans les délais impartis *via* des procédures dédiées ;
- la Direction RSE définit les enjeux et objectifs ESG, analyse les résultats, pilote les performances et les plans d'actions.

Au sein des différents métiers du Groupe, le projet mobilise près de 400 contributeurs issus de diverses Directions, notamment :

- la Direction RH qui pilote les enjeux sociaux ;
- le Contrôle interne qui assure un contrôle renforcé des données de durabilité ;
- les Directions métiers (exploitation, achats, qualité, technique) jouent un rôle central grâce à leur expertise terrain et leur implication dans les plans d'action ;
- la Direction solidarité apporte un éclairage sur les actions solidaires du Groupe ;
- la Direction diversité et inclusion.

L'état de durabilité repose sur l'implication des collaborateurs à tous les niveaux de l'organisation, selon trois piliers essentiels :

- Formation et sensibilisation : des sessions de formation et sensibilisation ont été organisées pour expliquer les objectifs de la CSRD, et les étapes clés pour la mise en conformité du Groupe à la CSRD.
- Participation à l'analyse de double matérialité (DMA) : les contributeurs ont été intégrés au processus de cotation des impacts financiers, renforçant leur compréhension des impacts, risques et opportunités liés à leurs activités.
- Contribution à la rédaction du rapport : leur expertise est indispensable pour documenter les politiques, les plans d'action et les projets futurs, garantissant ainsi la pertinence et la crédibilité des informations présentées.

Grâce à cette gouvernance structurée et collaborative, Carrefour s'assure que sa stratégie de durabilité est ancrée dans toutes les dimensions de son organisation.

Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité [GOV-5]

Le contrôle interne a été impliqué lors de la conception des procédures et des analyses de risques afin d'assurer la mise en place de points de contrôle pertinents aux différentes étapes du processus, et une matrice de contrôle, visant la fiabilité des informations composant le reporting CSRD, a été intégrée aux dispositifs d'évaluation du niveau de maturité de l'environnement de contrôle interne des pays (questionnaire d'auto-évaluation, suivi trimestriel des plans de remédiation).

Pour plus d'informations sur le process de gestion des risques et contrôle interne, veuillez vous référer au chapitre 4 : Gestion des risques et contrôle interne (4.1 Gestion des risques et 4.2 Dispositif de contrôle interne)

La fiabilité des données qualitatives du reporting de durabilité du Groupe est assurée par une revue détaillée des politiques, cibles et plans d'actions par les leaders métiers qui seront en charge ensuite de l'atteinte de ces objectifs. Cette revue est formalisée et documentée. [MDR-M.R.ESRS 2] - 77 (b)

La fiabilité des données quantitatives du reporting de durabilité du Groupe est assurée par un ensemble de procédures, contrôles et de responsabilités clairement définies par les cadres suivants :

- les manuels de reporting établis par la Direction RSE du Groupe précisent la définition de l'ensemble des indicateurs et des données permettant de les calculer et des périmètres correspondants.

- des RACI (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*) précisent le coordinateur du reporting en pays au sein de la Direction financière ainsi que les rôles et responsabilités des contributeurs métiers pour chacun des indicateurs.

- des procédures de reporting locales sont établies pour préciser les modalités de collecte de chacune des données *via* les différentes applications métiers, ainsi que des points de contrôle adaptés pour en assurer la fiabilité.

- des points de contrôle sur les informations remontées, conformément aux procédures.

Plusieurs niveaux de contrôle sont assurés :

- des contrôles de niveau 1 par les contributeurs métiers (exhaustivité et exactitude) ;

- des contrôles de niveau 2 par les coordinateurs du reporting en pays (exhaustivité et cohérence) ;

- des contrôles de niveau 3 par la Direction RSE du Groupe lors de la consolidation (cohérence).

2.1.1.1.2 Éléments généraux de méthode RSE

Informations relatives à des circonstances particulières [BP-2]

Cet état de durabilité a été établi dans le cadre de la première année d'application de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) telle que transposée en France par l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 et préparée en application des normes européennes de reporting de durabilité, les ESRS. Cette première année est caractérisée par des incertitudes et difficultés inhérentes à la première année d'application.

Principales estimations et incertitudes relatives aux indicateurs :

Certains indicateurs peuvent présenter des limites méthodologiques du fait de l'absence d'harmonisation des définitions et législations nationales/internationales (exemple : les accidents du travail) et/ou de la nature qualitative donc subjective de certaines données (comme les indicateurs qualité achat, démarche logistique, parties prenantes et sensibilisation consommateurs).

Dans certains cas, des indicateurs peuvent être calculés en intégrant des données estimées ou faire l'objet de simplifications méthodologiques. Le cas échéant, il est demandé aux BUs de préciser et de justifier la pertinence des hypothèses retenues pour la méthode de calcul. Les méthodologies de calcul sont encadrées par les manuels de reporting de durabilité du Groupe.

Les principales estimations concernent :

- Le bilan d'émissions de gaz à effet de serre relatives au scope 3 et les indicateurs de consommation d'énergie (ESRS E1 Exigence de publication E1-6)

- Les tonnes de déchets totales et les ventilations (ESRS E5 § 37)

- L'écart de rémunération entre femmes et hommes (ESRS S1 §97a)

Informations non publiées en 2024 :

Dans cette première année d'application et malgré les efforts fournis, le Groupe a rencontré des difficultés dans la collecte, la consolidation et la production de certaines informations dans les délais impartis. Carrefour s'efforce d'augmenter la disponibilité des informations requises par la CSRD. Un plan d'action à 2 ans a été construit pour augmenter significativement la disponibilité des informations demandées.

■ **Concernant le ratio d'équité ou ratio de la plus haute rémunération par rapport à la rémunération médiane** (ESRS S1 S1-16 §97b) : Carrefour n'est pas en mesure de publier cette information n'ayant pas de système centralisé permettant de calculer un salaire médian au niveau du Groupe. Le Groupe publie un ratio de rémunération médiane des salariés sur le périmètre des salariés de Carrefour Management travaillant au siège du Groupe en France depuis plusieurs années. Cette information est présentée en section 2.1.3.4 ESRS S1, Salaire décent pour les employés de Carrefour).

■ **Concernant les pratiques en matière de paiement** (ESRS G1 G1-6 §33a et b) : les informations requises ne sont pas disponibles de façon centralisée au niveau du Groupe mais Carrefour met tout en œuvre afin de respecter la réglementation applicable et les contrats avec ses fournisseurs dans chacun des pays où il opère. Dans le présent rapport, Carrefour présente une information relative au respect des délais de paiement légaux en France, au Brésil et en Espagne en section 2.1.4.1.2 *Développer une stratégie achats responsables au sein de la chaîne de valeur* du présent rapport. Ce périmètre constitue 81% des ventes du Groupe. La consolidation de ces données au niveau du Groupe demande des travaux de fiabilisation, s'agissant d'entités et de pays différents, avec des définitions et délais variables par catégories de produits. Les méthodologies doivent encore être homogénéisées pour assurer la cohérence des données consolidées. Des travaux d'alignement sont en cours pour pouvoir consolider cet indicateur dans les prochains mois.

■ **Concernant le pourcentage du chiffre d'affaires relatif aux produits pétroliers** : sur les 5 dernières années, le pourcentage du chiffre d'affaires relatif aux produits pétroliers représente entre 7% et 11% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Cette donnée est soumise à une grande volatilité, en lien avec la variation des cours et de la fiscalité applicable. Le Groupe publie les émissions de CO₂ associées à la vente de carburant, directement corrélées aux volumes et à la qualité des carburants commercialisés. Cette donnée traduit la réalité de la transition énergétique mise en œuvre par le Groupe en cohérence avec son objectif de réduction des émissions de GES liées à l'utilisation des produits vendus (carburant) de 27,5% d'ici 2030.

■ **Concernant les effets financiers des plans d'action du Groupe dans le cadre du plan de transition** : s'agissant de l'atténuation du changement climatique, le Groupe a établi une trajectoire d'investissements à 2032 pour la réduction de ses émissions de CO₂ scope 1 et 2 (décrits en section 2.1.2.1 Changement climatique). La donnée correspondante est estimée. Elle est par ailleurs soumise à des variations liées à l'évolution du marché et à la conjoncture annuelle. Compte tenu des incertitudes inhérentes à cette donnée prospective, elle n'est pas présentée dans le présent rapport à ce stade. L'ensemble des autres plans d'actions du Groupe sont conduits principalement par la mobilisation des équipes de Carrefour et l'interaction avec les fournisseurs pour conduire les innovations dans les chaînes de valeur. Ils ne nécessitent donc pas d'investissements significatifs du Groupe. Ils génèrent en revanche des dépenses d'exploitation. Celles-ci étant diffusées au sein des équipes RSE,

métiers, ou magasin, leur évaluation précise est impossible. D'autres indicateurs font l'objet de réflexions sur la bonne façon de les publier dans le cadre d'une entreprise de distribution :

Les informations relatives aux flux de ressources entrants et sortants en ce qui concerne les produits distribués (ESRS E5-4 §31a, b, c et ESRS E5-5 §33a, b, c) pour lesquelles Carrefour a fait le choix de prioriser le périmètre des emballages à usage unique,

Les informations relatives aux substances préoccupantes et extrêmement préoccupantes contenues dans les produits distribués (ESRS E2-5 §34).

Périmètre de l'état de durabilité :

Le périmètre est décrit au sein de BP-1 ci-dessous ainsi que des chapitres thématiques. Certaines informations sont incomplètes en raison d'acquisitions récentes (Cora et Match) ou d'informations manquantes sur certaines zones géographiques (déchets).

Base générale d'établissement de l'état de durabilité [BP-1]**Période de reporting :**

Des campagnes de reporting trimestrielles sont réalisées. La campagne annuelle est utilisée pour l'établissement de l'état de Durabilité. La période retenue pour le reporting annuel est l'année civile (du 1er janvier au 31 décembre 2024), sans modifications avec les années précédentes.

Modalités de collecte des données :

Le système mis en place est fondé sur une double remontée d'informations permettant une collecte des données qualitatives et quantitatives auprès des différents pays et enseignes. Sur le plan qualitatif, les bonnes pratiques mises en œuvre dans les pays sont remontées par le biais d'entretiens personnalisés (en physique si possible, en vidéoconférence à défaut), ou par e-mail.

Sur le plan quantitatif :

- Les indicateurs environnementaux sont reportés depuis 2022 via l'application *EPM Cloud*. Cette application reste liée à celle utilisée par le Groupe pour le reporting et la consolidation financière.
- Les indicateurs clients sont issus de la plateforme d'étude des avis des consommateurs du Groupe.
- Les indicateurs clés de performance sociale sont remontés via l'outil de reporting Groupe des ressources humaines. Des correspondants reporting identifiés dans chaque pays sont responsables respectivement de la coordination du reporting environnemental et du reporting social de leur pays.

Des contrôles automatiques des données sont opérées dans l'outil.

Modalités de contrôle des données environnementales :

L'application informatique de reporting *EPM Cloud* intègre des contrôles de cohérence automatiques afin d'éviter les erreurs de saisie. Elle permet également d'insérer des commentaires explicatifs, facilitant ainsi le contrôle interne et l'audit. Chaque responsable de reporting vérifie les données saisies, avant la consolidation au niveau du Groupe, à l'aide d'une liste de contrôles et d'astuces de contrôles précisées dans les fiches de définition de chaque indicateur. La Direction RSE du Groupe effectue un deuxième niveau de contrôle des données. Les incohérences et erreurs relevées sont revues avec les pays et, le cas échéant, corrigées.

Modalités de contrôles des données sociales :

Les données sociales sont contrôlées localement avant saisie dans l'outil ressources humaines Groupe. La Direction ressources humaines du Groupe effectue un deuxième niveau de contrôle des données. Les incohérences et erreurs relevées sont revues avec les pays et, le cas échéant, corrigées.

Périmètre de consolidation - 5(a) et 5(b)i :

Cet état de durabilité est établi sur la base du périmètre consolidé du Groupe Carrefour tel que présenté au chapitre 6 du présent document avec toutefois des exceptions détaillées ci-après. La publication de cet état de durabilité a été autorisée par le Conseil d'administration en date du 19 février 2025.

Dans le cadre de l'intégration de nouvelles entités au sein du Groupe, un processus progressif est mis en place. Celui-ci débute par l'établissement d'estimations, permettant une première évaluation des performances, pendant que les entités montent en compétences et s'alignent progressivement sur les standards du Groupe. Pour l'année 2024, la société Cora / Match a été acquise le 1er juillet. Le Groupe a pu intégrer les informations sociales, mais les informations environnementales seront intégrées en 2025. Elles représentent une part non significative à l'échelle du Groupe.

Périmètre des politiques, objectifs et plans d'actions :

Les politiques, objectifs, et plans d'actions du Groupe décrits dans l'état de durabilité concernent par défaut les 8 pays intégrés du Groupe, à savoir : Argentine, Belgique, Brésil, Espagne, France, Italie, Pologne et Roumanie. Lorsque ce n'est pas le cas, le périmètre est spécifié directement dans la section en question.

Pour les politiques, objectifs et plans d'actions qui concernent les activités directes du Groupe, donc les activités de ses sites (magasins, entrepôts, sièges), le périmètre n'intègre pas les franchisés, sauf cas contraire spécifiquement indiqué dans la section. Le périmètre peut également différer entre les données spécifiques à l'indice RSE Groupe, historiquement hors entrepôt, et les données consolidées Groupe. Des précisions sont apportées dans les sections concernées.

Pour les indicateurs, le périmètre est indiqué en face de chaque indicateur dans le tableau des indicateurs, voir BP-2.

Couverture de la chaîne de valeur - 5(c) :

Carrefour joue un rôle central en tant que point de convergence entre les différents acteurs de la chaîne de valeur : producteurs, fournisseurs, salariés, partenaires franchisés, et consommateurs. L'analyse de double matérialité est réalisée sur l'ensemble des périmètres de cette chaîne, permettant d'identifier et de prioriser les enjeux clés. Le Groupe met en œuvre des politiques et des plans d'action visant à répondre aux défis identifiés en relation avec chacune de ces parties prenantes.

Pour les politiques, objectifs et plans d'actions qui concernent les activités indirectes du Groupe en amont ou aval de sa chaîne de valeur, donc les produits commercialisés par le Groupe, le périmètre inclut les marques propres et peut également inclure les marques nationales. En cas d'exclusion, le périmètre est spécifié directement dans la section correspondante.

Choix des indicateurs :**■ Indicateurs RSE**

Carrefour s'est doté depuis 2003 d'indicateurs associés à ses priorités stratégiques en termes de RSE. Revus au fil des années, ceux-ci ont pour objectif de suivre les engagements pris en termes de performance environnementale et sociale. Chaque

indicateur est choisi pour sa pertinence au regard des risques et enjeux sociétaux identifiés par le Groupe ainsi qu'au regard des politiques RSE déployées.

Indice RSE et Transition Alimentaire :

L'Indice RSE et Transition Alimentaire, introduit en 2018, évalue la performance de mise en œuvre des engagements RSE de Carrefour. Il fait l'objet d'un suivi trimestriel et d'une publication semestrielle. Cet indice couvre quatre thématiques : (i) l'approvisionnement et la conception des produits, (ii) l'activité des sites, (iii) l'implication et la satisfaction des clients concernant la transition alimentaire et (iiii) la gestion des ressources humaines et l'engagement des collaborateurs. À chacune de ces thématiques sont associés plusieurs objectifs quantitatifs et leurs échéances.

Méthodologie de calcul de l'Indice RSE et Transition Alimentaire :

L'Indice RSE et Transition Alimentaire calcule un score final qui agrège 17 objectifs suivant 4 axes (produits, magasins, consommateurs, et ressources humaines). Le score final est une moyenne non pondérée du score des 4 axes. Le score de chaque indicateur est calculé en rapportant le résultat à sa cible, sur la période de reporting donnée. Il est exprimé en pourcentage. L'indicateur « engagement collaborateur » fait exception, son score utilise la règle suivante : pour chaque point d'écart par rapport à la cible de 7,5/10 (soit 75/100, à la hausse ou à la baisse), le score de l'indice varie de plus ou moins 4 points. Les données et le calcul sont revus par des auditeurs externes.

Evolution de l'Indice RSE et Transition Alimentaire :

En 2021, le Groupe a révisé l'indice RSE et a rédigé des règles d'achat sur les sujets environnementaux et sociaux qui lui sont prioritaires. Suite à ce travail, de nouveaux indicateurs ont été définis. En 2023, une nouvelle révision a eu lieu en phase avec le nouveau Plan Stratégique Carrefour 2026.

Nouveaux indicateurs développés pour répondre aux exigences des ESRS :

De nouveaux indicateurs ont été définis et ajoutés au reporting en 2024 pour répondre aux exigences des différents ESRS.

Pour les indicateurs concernant les achats non marchands (exemple : publications commerciales), les consommations des magasins ouverts en cours d'année ainsi que des magasins franchisés peuvent être incluses. Le nombre de mètres carrés de surface de vente concerne les magasins ouverts pendant l'ensemble de la période de reporting et n'inclut pas les surfaces des réserves, des laboratoires ou de la galerie commerciale le cas échéant.

Ces mêmes règles s'appliquent pour le périmètre et les indicateurs environnementaux des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE) soumises à autorisation dans les magasins et autres sites.

■ Périmètre des indicateurs environnementaux et sociaux**■ Indicateurs magasins**

Le périmètre concerne les magasins intégrés ouverts et opérés sous une enseigne du Groupe pendant l'ensemble de la période de reporting. Le périmètre exclut les consommations des activités hors Groupe, du transport de personnes, des entrepôts, des magasins franchisés, des sièges et autres bureaux administratifs. Pour certains indicateurs, les entrepôts sont inclus, l'inclusion est alors précisée par une note sous les tableaux d'indicateurs (exemple : gaspillage alimentaire). En cas de cession ou de fermeture d'une BU pendant la période de reporting, celle-ci est exclue.

Pour les indicateurs concernant les achats non marchands (exemple : publications commerciales), les consommations des magasins ouverts en cours d'année ainsi que des magasins franchisés peuvent être incluses.

Le nombre de mètres carrés de surface de vente concerne les magasins ouverts pendant l'ensemble de la période de reporting et n'inclut pas les surfaces des réserves, des laboratoires ou de la galerie commerciale le cas échéant.

Ces mêmes règles s'appliquent pour le périmètre et les indicateurs environnementaux des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE) soumises à autorisation dans les magasins et autres sites.

■ **Indicateurs marchandises (produits Bio, Filières Qualité Carrefour, pêche durable, forêt durable, textile, emballages et bien-être animal)**

Le périmètre concerne les ventes de produits sous enseigne Carrefour, sans distinction de statut franchisé/intégré, ou de format (magasins, Drive, e-commerce).

- Concernant les indicateurs des ventes de produits bio, les ventes totales alimentaires incluent uniquement les ventes des enseignes spécialisées en magasin physique ou e-commerce (ex : Bio C Bon, So Bio) ;
- Concernant les indicateurs du textile, ils sont reportés par les centrales d'achat (est inclus par exemple la centrale d'achat Global Sourcing) ;
- Concernant l'indicateur tonnes d'emballages évités, il est calculé à partir des quantités d'emballages achetées reportées par les centrales d'achat (est inclus par exemple la centrale d'achat Global Sourcing), à l'exception du Brésil qui le calcule à partir des quantités d'emballages vendues.

■ **Indicateurs RH**

Le périmètre s'applique à toutes les BUs du Groupe ainsi que les sièges. En cas de cession ou de fermeture d'une BU pendant la période de reporting, celle-ci est exclue. Le périmètre inclut Carrefour Banque et *Carrefour Property Development*, entités comprises dans le périmètre de consolidation de Carrefour SA.

Définition des indicateurs environnementaux et sociaux de l'Indice RSE et Transition Alimentaire :

■ **Informations environnementales :**

Logistique : les émissions de CO₂ liées à l'activité logistique du Groupe prennent en compte les émissions de CO₂ liées au transport routier aval. Cet indicateur comptabilise les émissions de CO₂ liées au transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins. Ne sont pas prises en compte les émissions de CO₂ :

- produites lors du transport de marchandises en amont de l'entrepôt ;
- liées aux livraisons directes (acheminement direct « producteurs/magasins » des marchandises sans passage en entrepôt) ;
- liées au transport des collaborateurs et au transport des clients ;
- liées aux transports aval maritime.

Enfin, il est à noter que les trajets retours « magasins/entrepôts » sont pris en compte uniquement dans le cas de flottes prêtées à l'usage exclusif de Carrefour.

Dans la grande majorité des cas, les émissions de CO₂ liées aux transports des marchandises sont calculées sur la base des distances parcourues du fait de l'absence de données réelles sur

les consommations de carburant des prestataires et des consommations moyennes par type de camions.

Les palettes (unités de transport) en retour de tournée (backhauling, reverse) ne sont pas comptabilisées dans le nombre de palettes prises en compte pour le transport aval.

Énergie : la quantité d'énergie publiée correspond à la quantité achetée et non à la quantité réellement consommée pour le fioul et le gaz (15 % de l'énergie consommée par les magasins).

Fluides réfrigérants : les éventuelles fuites ayant eu lieu avant un changement d'équipements ne sont pas quantifiées dans le reporting. Elles correspondent aux émissions générées entre la dernière opération de maintenance et le remplacement de l'installation. L'impact est peu significatif à l'échelle du Groupe du fait d'un suivi régulier des installations et de l'étalement de leurs remplacements. Il est à noter que les bilans matière ne sont pas systématiquement réalisés à chaque rechargement de fluide ou en fin d'année. Certaines BUs achètent et stockent des fluides en avance et peuvent reporter certaines quantités de fluides encore stockées en bouteille dans la consommation de l'année d'achat.

Déchets : le périmètre de reporting retenu comprend les entités bénéficiant d'entreprises de collecte de déchets qui fournissent l'information quant au tonnage de déchets évacués. En règle générale, lorsque la collecte est réalisée directement par les collectivités locales, l'information n'est pas disponible (cas présent en Espagne, Italie et France). Les tonnages de déchets évacués par les collectivités locales peuvent donc être estimés avec une méthodologie validée par le Groupe. Les supermarchés en Italie sont exclus du reporting car plus de 90 % des déchets sont collectés par les municipalités sans possibilité d'estimer ces données de manière fiable.

Gaspillage alimentaire : pour suivre la réduction du gaspillage alimentaire, Carrefour a choisi de publier comme indicateur le pourcentage de réduction d'intensité du gaspillage alimentaire d'une année comparée à 2016 (en kg/m²). L'intensité de gaspillage alimentaire étant la quantité de gaspillage alimentaire (en kg)/Surface (en m²). Les surfaces prises en compte sont les surfaces de ventes.

En 2023, Carrefour a fait évoluer la définition du gaspillage alimentaire afin de prendre en compte la définition recommandée par l'Ademe (Agence de la transition écologique – Bilan du GT 1 du Pacte National de Lutte contre le Gaspillage Alimentaire, 2019) qui considère le gaspillage alimentaire comme étant : « Toute nourriture destinée à la consommation humaine qui est perdue, jetée ou dégradée quelle que soit la valorisation ». Au sein des magasins Carrefour, le gaspillage alimentaire correspond à la démarque alimentaire connue. Ce changement de définition engendre des modifications dans la méthode de calcul de cet indicateur et des retraitements des données historiques.

Selon les pays, deux options de suivi de l'indicateur sont possibles :

- (i) la démarque alimentaire est suivie directement en tonnes (Espagne et Argentine) ;
- (ii) la démarque alimentaire est suivie en données monétaires (euros, etc.) puis convertie en équivalent tonnes (cf. ci-dessous). Le Groupe utilise un facteur de conversion euros/tonnes, calculé annuellement à partir des données de l'Espagne. Ce facteur de conversion est calculé par format et retraité pour tous les pays de l'inflation par année. En 2023, cette méthodologie est utilisée pour tous les pays sauf l'Espagne et l'Argentine. Cette option est provisoire. L'ensemble des pays travaillent à la fiabilisation d'un suivi de la démarque en tonnes.

Pour retraiter les données historiques de 2016 selon la nouvelle définition, la méthodologie d'estimation est la suivante :

- (i) calcul du ratio intensité de gaspillage alimentaire selon l'ancienne méthodologie/intensité selon nouvelle méthodologie (pour 2021 et 2022) ;
- (ii) calcul de la moyenne des ratios obtenus sur 2021 et 2022 ;
- (iii) application de la moyenne obtenue sur l'intensité 2016 selon l'ancienne méthodologie.

L'écart moyen entre la nouvelle et l'ancienne méthodologie est de - 22%. Cela s'explique par l'exclusion de la valorisation énergétique (biométhanisation) et par la fiabilisation des motifs de démarque pris en compte.

À noter que les données relatives à la Belgique, Atacadão au Brésil et Sam's Club au Brésil ne sont pas disponibles pour la baseline 2016. Ces entités ne sont donc pas prises en compte dans l'indicateur de réduction avec la baseline 2016 mais sont prises en compte pour calculer la réduction du gaspillage alimentaire avec une baseline 2022.

Dons alimentaires : la correspondance utilisée pour l'ensemble des pays du Groupe pour calculer le nombre d'équivalents repas offerts aux associations d'aide alimentaire est 1 repas = 500 g.

■ Informations produits :

Nombre de références alimentaires de produits de la marque Carrefour Bio : le nombre de références de produits Bio reporté porte sur le nombre de références, labellisées par un tiers externe, identifiées dans les marques de distributeur, dont le montant de ventes au cours de l'année est non nul. Le nombre de références Groupe correspond au nombre de références Carrefour Bio proposées à la vente dans le Groupe.

Nombre de produits Filières Qualité Carrefour : la méthodologie de comptabilisation a été modifiée en 2019. Le nombre de produits FQC correspond à la somme des produits proposés sous la démarche FQC tout au long de l'année tel que perçu par les clients dans l'assortiment. Les règles suivantes s'appliquent : un même produit sous plusieurs conditionnements différents n'est compté qu'une fois ; en boucherie ou en poissonnerie, un même produit présent sous différentes découpes n'est compté qu'une fois ; si l'offre est segmentée par race ou par variété, alors une race ou une variété correspond à un produit.

Produits certifiés durables : les produits certifiés durables revendiquent un lien vérifié avec la protection de l'environnement et/ou social. Cette catégorie regroupe les produits bio alimentaires et non-alimentaires, les produits issus des Filières Qualité Carrefour, de la Pêche Responsable, du Bois et Papier Responsable, des textiles responsables (recyclés, cachemire, laine et viscose) et les produits labellisés Ecolabel Européen.

Plant-Based : Les protéines végétales sont tous les produits qui sont des substituts directs de produits dont les principaux composants proviennent de produits d'origine animale, les autres produits végétariens ou vegans identifiés par une marque spécifique (ex : Carrefour Sensation, anciennement Carrefour Veggie), un label, une certification (Veggie, Vegan) ou dont le packaging y fait référence, et enfin tous les légumes secs (légumineuses à graines comestibles par l'homme) ou produits transformés végétariens à au moins 50% de légumes secs (exemple : houmous)

FQC engagées dans une démarche agro-écologique : cet indicateur a été reporté pour la première fois en 2022 pour la France uniquement. La méthodologie est en cours de déploiement dans les autres pays. Une Filière Qualité Carrefour

est engagée dans une démarche agro-écologique si tous les fournisseurs de cette filière sont eux-mêmes engagés. Un fournisseur FQC est considéré comme engagé dans une démarche agroécologique s'il comporte au moins un producteur pilote de la démarche agroécologique. Une filière dite agroécologique est une filière portant un message différenciant communiqué au client "cultivé sans -ides" et qui engage ses fournisseurs à supprimer tout ou une partie des pesticides de synthèse en culture mais également à travailler sur la préservation des sols et de la biodiversité.

Pêche durable : Les produits de pêche durable identifiés comme 'responsables' sont les suivants : produits ASC (Aquaculture Stewardship Council), produits MSC (Marine Stewardship Council), produits BIO, produits Filière Qualité Carrefour, les espèces de la liste verte (espèces responsables), produits issus d'une démarche pêche durable/élevage responsable dont la crédibilité est confirmée par les parties prenantes et validée par la RSE Groupe, Produits issus de pêcheries ayant mis en place un projet d'amélioration local (ou FIP - Fisheries Improvement Project) évalué crédible (exclut pour le thon) dans l'annexe 7. Pour les conserves de thon, les critères de durabilité sont mentionnés dans l'annexe 6 (MSC sans dispositif de concentration de poissons et pêchés à la canne).

Agriculture durable : La stratégie de Carrefour pour développer l'agriculture durable repose sur deux piliers : le développement de son offre de produits biologiques et le développement de l'agroécologie au travers de ses Filières Qualité Carrefour.

Soja : Cet indicateur concerne le soja contenu dans les produits bruts frais et surgelés (hors charcuterie) des catégories : poulet, dinde, porc, bœuf, veau, agneau, saumon, oeufs, lait et viandes hachées. C'est un indicateur de moyen, il repose sur un engagement du fournisseur via un contrat.

Soja durable : Un soja certifié non déforesté avec traçabilité complète. Carrefour reconnaît les certifications Proterra, RTRS au niveau ségrégué à minima, Danau soy et Europe Soy. Un soja issu d'une production locale non déforestée (ex : la filière sojalim en France, les productions locales de soja en Europe etc.). Un soja issu d'une région sans risque de déforestation (voir règles d'achat pour la transition alimentaire). Un soja issu d'une région à risque où un plan de progrès a été contractualisé avec les producteurs via un projet terrain type Cerrado compensation mechanism validé par les parties prenantes.

Huile de palme : Carrefour garantit que 100% de ses approvisionnements en huile de palme soient conformes à ses engagements forêt responsable (c'est-à-dire POIG, RSPO IP, RSPO Ségrégué ou RSPO Mass Balance). Les dérivés d'huile de palme utilisés en droguerie, parfumerie et hygiène sont exclus du périmètre.

Bœuf brésilien : le pourcentage de bœuf brésilien géo-référencé est calculé sur la base du nombre de fournisseurs de rang 2 géo-référencés. Les fournisseurs de rang 2 correspondent aux fermes qui fournissent les abattoirs. On notera que la chaîne d'approvisionnement du boeuf brésilien est complexe et peut compter jusqu'à 7 étapes.

Traders : Un trader est un acteur amont de la chaîne de valeur de Carrefour négociant l'achat et la vente des matières premières agricoles.

Communauté client : Une communauté de clients est un groupe de consommateurs engagés qui peuvent échanger des idées, partager les actions identifiées en magasin (Carrefour et concurrence), effectuer une veille sur les sujets de transition alimentaire et où nous pouvons relayer nos actions, recueillir les avis et les attentes des consommateurs.

Cette communauté se réunit de plusieurs façons : réunions hebdomadaire de partage d'information, réunions mensuelles dédiées à la rencontre avec des fournisseurs, événements physiques (2 fois par an), fil de conversation sur WhatsApp.

Bien-être animal – audit abattoirs : Les audits bien-être animal concernent les animaux terrestres suivants : agneau, boeuf, porc, veau, volaille. Les audits des abattoirs peuvent être (i) des audits réalisés par des responsables Qualité Carrefour (formés à la thématique du bien-être animal) incluant des critères en lien avec le bien-être animal (liste de vérification proposée par le Groupe) ou (ii) des audits externes réalisés par un organisme tiers sur la base d'un référentiel bien-être animal (certification) ou sur la base de la liste de vérification proposée par Carrefour.

Transparence : Nombre d'espèces avec un dispositif d'information aux consommateurs du mode d'élevage. Les espèces concernées sont le veau, le porc, le bœuf (viande), le bœuf (lait), les œufs et le poulet.

Packaging : Carrefour entend réduire les quantités d'emballages de 20 000 tonnes dont a minima 15 000 tonnes de plastique à horizon 2025. Carrefour priorise la suppression d'emballages plastiques dans le calcul de cet indicateur. L'engagement de Carrefour porte également sur la suppression de plastiques à usage unique tel que le préconise la Directive sur les plastiques à usage unique (<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/904/oj>). Les poids d'emballages économisés sont calculés sur la base du poids de plastique supprimé dans le nouvel emballage par rapport à l'ancien emballage, ou au différentiel de poids de l'emballage avant / après pour les autres matériaux.

Producteurs partenaires : Cet indicateur recense le nombre de partenaires producteurs (ou fournisseurs si la traçabilité au producteur n'est pas disponible) avec lesquels Carrefour a un contrat spécifique. Carrefour recense ses producteurs partenaires en Agriculture Biologique, en Filières Qualité Carrefour, ses producteurs partenaires régionaux, ses producteurs partenaires locaux, ainsi que ces producteurs partenaires d'autres démarches collectives. Pour cela, plusieurs critères doivent être respectés selon les partenariats :

- **Producteur partenaires en Agriculture Biologique** : contrat pluriannuel ou avec tacite reconduction, engagement sur les volumes et un prix d'achat permettant de prendre en compte les exigences et contraintes de production, un accompagnement spécifique durant la période de conversion. Au moins un de ces critères doit être respecté.
- **Producteur partenaires FQC** : contrat pluriannuel ou tacite reconduction, engagement sur les volumes et un prix d'achat permettant de prendre en compte les exigences et contraintes de production, un engagement de prix garantissant une juste rémunération du producteur. Au moins un de ces critères doit être respecté.
- **Producteurs partenaires régionaux** : ils doivent être situés dans la même région administrative que le lieu de vente du produit, et dont la production est réalisée dans cette même région administrative, la livraison doit être directe entre le producteur et le magasin ou être effectuée au travers d'un entrepôt, le contrat garantit un juste prix au producteur, la région d'origine doit être visible et facilement identifiable par le client.
- **Producteurs partenaires locaux** : ils doivent être géolocalisés à une faible distance du lieu de vente de leurs produits. Le référencement peut directement être fait par le magasin sans passer par la centrale d'achat. Le contrat partenaire producteurs locaux garantit un prix juste au producteur, un

contrat simplifié avec des délais de paiement courts. Enfin, le produit est connu en local et vendu au sein d'un espace dédié en magasin.

- **Producteurs partenaires d'autres démarches collectives** : le partenaire doit respecter un cahier des charges dont le mode de production agricole durable est encadré par un signe officiel de qualité ou une mention valorisante encadrée par une législation locale ou éventuellement privée si le cahier des charges est public et contrôlé par un organisme d'inspection indépendant. Il doit également respecter au moins deux des critères d'engagement sur les volumes, d'engagement de prix garantissant une juste rémunération du producteur et un contrat pluriannuel ou une reconduction tacite.

■ Informations clients :

Les études clients sont réalisées dans tous les pays et formats du Groupe par un organisme d'étude interne au groupe Carrefour, présent dans tous les pays. Ces études sont réalisées mensuellement sur des échantillons clients représentatifs.

Act for Food : l'indicateur suit le pourcentage de consommateurs répondant oui à la question suivante : « Carrefour vous aide-t-il à avoir une alimentation saine et responsable ? ». Cette question a été mise à jour en septembre 2023. Exceptionnellement en 2023, les résultats portent donc sur quatre mois (de septembre à décembre) et non sur une année complète. Les résultats seront communiqués sur une année complète dès 2024. Les résultats sont issus de sondage panel de consommateurs dont les résultats sont moyennés au prorata des réponses obtenues sur le CA par format / pays. En 2023 le périmètre correspond à 99 % du chiffre d'affaires consolidé, les supermarchés en Pologne étant exclus.

Nutrition : l'indicateur suit la réduction de sel et de sucre au sein des produits de marque Carrefour. Les économies liées à une reformulation de recette ne sont comptabilisées que l'année N de reformulation. Aussi, l'ensemble des volumes de l'année N sont considérés dans le calcul de l'économie de l'année N, indépendamment de la date de reformulation. Les économies locales de sel et de sucre liées aux produits importés de France ont été volontairement minimisées de l'ordre de -40 %

■ Informations Ressources Humaines :

Égalité femmes-hommes : les Directeurs Exécutifs constituent une nouvelle catégorie de postes créée en 2021 parmi les Directeurs seniors et composent le TOP 200 du Groupe. Cet indicateur suit le pourcentage de femmes présentes dans le top 200 du Groupe.

Formation : cet indicateur tient compte du nombre moyen de salariés ayant effectué au moins 4 heures de formation au cours de l'année par rapport à l'effectif moyen du Groupe.

Handicap : nombre de collaborateurs qui souffrent d'un handicap reconnu conformément à la législation en vigueur dans chacun des pays, rapport à l'effectif total.

Effectifs fin de période : sont pris en compte les collaborateurs liés à l'entreprise par un contrat de travail (hors stagiaires, VIE, emplois temporaires, et contrats suspendus) présents à l'effectif au 31 décembre.

Accidents du travail : depuis 2020, les taux de fréquence et de gravité sont calculés sur les heures travaillées réelles (et non plus théoriques).

Embauches : les embauches des contrats étudiants de la Belgique ne sont pas prises en compte.

2.1.1.2 Outils spécifiques développés par le Groupe pour collaborer avec ses parties prenantes

Intérêts et point de vue des parties prenantes [SBM-2]

Méthode de transformation des pratiques en relation avec les parties prenantes

La démarche du Groupe mise en oeuvre pour mener une transformation durable s'appuie sur une collaboration étroite avec les parties prenantes et repose sur les principes suivants :

- **Transparence des objectifs et résultats** : des ambitions transparentes avec les parties prenantes sont portées au plus haut niveau de l'entreprise. Carrefour identifie les enjeux matériels, se fixe des objectifs quantifiés et définit ses plans d'actions en concertation avec ses partenaires. Ces objectifs font partie intégrante du plan stratégique de l'entreprise (voir Chapitre 1. Présentation du Groupe). Par ailleurs, 17 d'entre eux sont intégrés à l'indice RSE et Transition Alimentaire, utilisé comme outil de mesure de la performance pour l'ensemble des métiers de Carrefour. Enfin, le Groupe reporte sur les progrès réalisés de façon transparente (voir section 1.5.3). Les politiques du Groupe sont partagées aux parties prenantes au travers des différents supports publics tels que le Document d'Enregistrement Universel, les rapports thématiques du groupe Carrefour, et des documents officiels partagés avec les parties prenantes avec lesquelles Carrefour a une relation commerciale établie (ex : Code Éthique, Charte Éthique Fournisseurs, et groupe de travail notamment via le Pacte Transition Alimentaire), panels et conventions organisées régulièrement. Les politiques sont également accessibles aux clients du Groupe, elles sont consultables sur le site internet Carrefour.com. Dans un souci de transparence et d'accessibilité, les documents sont consultables directement en ligne et traduits en anglais. Concernant les parties prenantes chargées de la mise en oeuvre, tels que les collaborateurs du Groupe Carrefour, les informations sont accessibles sur le réseau social interne Workplace lancé en 2022 dans l'ensemble des pays intégrés. C'est aussi ce canal qui est mobilisé pour communiquer sur les nouvelles initiatives prises par le Groupe, avec un partage en direct des annonces faites lors des événements de lancement et retransmises en direct sur le réseau social d'entreprise. Afin de garantir la compréhension des politiques, les documents sont disponibles dans les langues locales et accessibles en PDF et les vidéos traduites.

- **Concertation et écoute des parties prenantes** : Les intérêts des parties prenantes sont pris en compte lors de la définition des politiques répondant aux Impacts, Risques et Opportunités (IRO). Le dialogue est organisé de la manière suivante :

- Organisations expertes : les équipes du Groupe sont en contact régulier avec les parties prenantes expertes des thématiques RSE. Carrefour organise des consultations bilatérales pour définir et mettre à jour les plans d'action et des réunions de concertation collectives thématiques (santé, emballages, pêche, E-commerce...)
- Investisseurs : Le Groupe entretient aussi un dialogue régulier avec les investisseurs lors d'entretiens ou de réunions collectives. Les investisseurs sont susceptibles de remonter de potentielles alertes ou enjeux matériels que le Groupe prend en compte dans la définition de ses plans d'actions.
- Équipes internes et leurs représentants : Carrefour présente les résultats et plans d'actions dans les différentes organisations représentatives du personnel au niveau des pays comme à un niveau international. Le dialogue permet d'identifier des points d'attention et est mené dans le cadre de l'accord mondial conclu avec l'UNI Global Union.

- **Mise en oeuvre des innovations à un niveau local ou international** en collaboration avec des partenaires (fournisseurs, start-up, PME, Associations...). Ainsi en proposant de nouveaux produits, de nouveaux services ou de nouveaux emballages à ses clients, Carrefour peut tester et vérifier la demande du client avant de déployer la solution largement dans ses magasins comme par exemple ("c'est qui le patron", "Apporte ton contenant" ou encore "Too Good To go").
- **Transformation des standards de marché** au travers d'initiatives regroupant les entreprises du secteur de la distribution, des fournisseurs et des parties prenantes de la chaîne de valeur, des associations et les pouvoirs publics, notamment en généralisant les innovations ayant démontré leur efficacité. Nous avons initié des collectifs sur les emballages, sur les protéines végétales, sur le vrac et la consigne... et participons activement au sein de nos organisations professionnelles : PERIFEM, FCD, CGF, ECR...

Pour mettre en oeuvre concrètement cette méthode de travail avec ses parties prenantes, le Groupe a développé des outils adaptés pour mobiliser chacune d'entre elles. Ces outils sont transverses à différents enjeux de durabilité, et les différentes sections thématiques du rapport de durabilité y font référence.

Outils de mobilisation des clients :

La mobilisation des clients est le levier principal de transformation des modes de consommation mais aussi le plus complexe à mettre en oeuvre. Pour transformer les modes de consommation, Carrefour propose en magasin des produits et des solutions afin de promouvoir une consommation responsable. Carrefour s'efforce depuis quelques années à déployer une stratégie RSE au sein de son réseau de magasins. Le Groupe a notamment pour objectif de développer une communauté active de consommateurs par pays. Cet objectif est intégré à l'Indice RSE et Transition Alimentaire (voir section 1.8.3).

Outils de mobilisation des fournisseurs et prestataires :

Carrefour entretient des relations structurées avec ses fournisseurs et partenaires à travers des démarches collectives et individuelles, visant à renforcer les engagements en matière de responsabilité sociétale et environnementale.

- Afin de s'assurer de l'engagement des fournisseurs et prestataires de services, la Charte Éthique Fournisseurs fait partie intégrante des contrats d'achat dans tous les pays. Elle repose notamment sur la continuité du respect et de la promotion par Carrefour de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, des 8 conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), des Principes Directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), des dix principes du Pacte Mondial de l'Organisation des Nations-Unies (ONU) et des Principes Directeurs relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme de l'ONU. Son contenu, son périmètre et son évolution sont décrits en section 2.1.4.1. G1 Conduite des affaires.

- Parmi ces initiatives, le Pacte Transition Alimentaire se décline en deux volets : un pacte international, destiné aux fournisseurs opérant dans plusieurs géographies du Groupe, et des pactes nationaux, animés localement pour impliquer les fournisseurs sur des enjeux spécifiques à chaque pays. L'adhésion au pacte international repose sur le volontariat et nécessite de remplir au moins deux des quatre critères d'éligibilité : climat, emballages, santé/nutrition et biodiversité. Les candidatures, soumises à l'équipe RSE Carrefour, sont analysées par un jury d'experts. Ce pacte offre une instance de partage stratégique sur les enjeux RSE, avec des échanges trimestriels entre membres.

■ En complément des démarches collectives, Carrefour propose également des initiatives individuelles, notamment les accords extra-financiers SLBP (*Sustainability-Linked Business Partnership*). Ces accords, signés entre Carrefour et ses fournisseurs, définissent des objectifs pluriannuels autour de trois thématiques choisies par le fournisseur et validées par Carrefour. Chaque objectif est assorti d'un plan d'action, d'une trajectoire annuelle et d'indicateurs scientifiques de suivi. Le lancement des SLBP s'est fait en juillet 2024, avec une clôture des candidatures en septembre, une analyse des dossiers en octobre, et la signature des accords à la fin de 2024 et au premier trimestre 2025. À partir de 2025, ces accords intégreront un suivi de la performance extra-financière, directement lié à la performance financière lors de revues de performances trimestrielles.

Outils de déploiement des exigences du Groupe pour ses approvisionnements : les règles d'achat pour la transition alimentaire

Carrefour a écrit et déployé dans tous les pays des règles d'achat en matière de transition alimentaire. Ces règles constituent un ensemble de mesures de prévention à mettre en œuvre dans les achats pour limiter les risques sociaux et environnementaux.

Il existe 11 règles d'achat pour la RSE et la transition alimentaire au niveau du Groupe qui intègrent des exigences sociales, environnementales et éthiques ainsi que des objectifs RSE. Elles prévoient notamment :

- la signature par les fournisseurs d'une Charte Ethique ;
- le processus et les règles de conformité des audits sociaux ;
- la nomination par les entités d'achat du Groupe d'une personne en charge de la conformité sociale et environnementale ;
- un plan d'action visant la conformité aux règles d'achat spécifiques sur les étapes de production et les matières premières sensibles.

Elles sont à destination des équipes marchandises et achats non marchands des pays intégrés et encadrent la conformité sociale et environnementale en cohérence avec les objectifs de la transition alimentaire des produits actuels et futurs. Sont ainsi concernés par les règles d'achat :

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

La mise en application de ces règles et leurs évolutions sont soumises au Comité des règles d'achat pour la transition alimentaire. Actualisées chaque année, ces règles s'appliquent à toutes les entités du Groupe et à tous les pays de production en fonction de leur niveau de risque. Elles sont traduites dans toutes les langues du Groupe et diffusées à l'ensemble des pays du Groupe. Elles constituent le socle commun pour les achats de Carrefour.

Dans chaque pays, les équipes marchandises du Groupe ont la charge de l'application des règles d'achat et de la mise en œuvre des politiques de Carrefour. Elles définissent un plan de déploiement adapté au contexte local et suivent sa mise en place. Les équipes RSE Groupe et locales accompagnent leur mise en œuvre ;

Les Directions qualité des pays interviennent en support, apportant l'expertise et la coordination nécessaire au déploiement des objectifs. Elles assurent au quotidien l'exécution

des règles d'achat à travers la vérification de la conformité des produits aux marques de Carrefour, et s'assurent également de la conformité des pratiques d'achat avec la réglementation en vigueur, conjointement avec la Direction juridique du pays.

Les équipes d'approvisionnement locales ont la charge de la réalisation des contrôles et de l'accompagnement des fournisseurs sur le terrain. Carrefour possède notamment des bureaux locaux (Carrefour Global Sourcing) en charge de l'approvisionnement des produits non-alimentaires (textile, bazar, EPCS) dans les pays à risque.

Outils de mobilisation des franchisés dans la démarche RSE et Transition alimentaire du Groupe

La franchise représente 77 % du parc de magasins, 43 % des surfaces de vente sous enseigne et 37 % du chiffre d'affaires sous enseigne. Les magasins franchisés correspondent principalement à des petits formats. Deux types de franchisés sont à distinguer au sein du Groupe : les magasins franchisés dans les 8 pays dans lesquels le Groupe opère et les magasins franchisés des partenaires internationaux.

- **Mobilisation des franchisés des pays où Carrefour opère directement** (8 834 magasins représentant 26 % des surfaces de vente sous enseigne).

Pour collaborer avec les **partenaires franchisés implantés dans les 8 pays dans lesquels le Groupe opère directement**, Carrefour dispose d'un réseau de conseillers de franchises. À travers eux, le Groupe accompagne les franchisés individuellement, partage des règles, des bonnes pratiques, des solutions innovantes, des projets et des concepts que les franchisés peuvent mettre en œuvre sur une base volontaire. Le Groupe propose par ailleurs des services, comme l'achat d'énergie verte à un tarif préférentiel ou des contrats déchets, pour associer ses partenaires aux transformations en cours au sein du Groupe. Enfin, les objectifs du Groupe portant sur les marchandises commercialisées par Carrefour s'appliquent à l'ensemble des magasins franchisés présents dans les 8 pays intégrés. Les marchandises vendues par les franchisés respectent ainsi les mêmes règles que le groupe Carrefour. Les objectifs liés aux magasins (ex. : climat, énergie, déchets et gaspillage) ne s'appliquent en revanche qu'aux magasins intégrés. Les magasins franchisés sont indépendants.

- **Mobilisation des partenaires franchisés internationaux** (2 862 magasins représentant 17 % des surfaces de ventes).

Une coordination dédiée pour aligner les stratégies RSE des partenaires franchisés :

La mobilisation des **magasins franchisés des partenaires internationaux** dans la démarche RSE de Carrefour est assurée par l'entité Carrefour Partenariat International (CPI). En 2024, Carrefour s'est doté d'un coordinateur RSE dédié au périmètre de la franchise. Celui-ci assure une coordination fluide entre Carrefour Partenariat International (CPI) et la Direction de l'engagement du Groupe. Il accompagne les stratégies et projets en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) des 18 partenaires de la franchise internationale de Carrefour. Pour promouvoir la RSE et la transition alimentaire au sein de l'activité de ses partenaires franchisés internationaux, Carrefour met en place l'accompagnement suivant :

Une feuille de route structurée pour harmoniser les priorités :

Une feuille de route RSE a été élaborée pour aligner les partenaires autour de six axes prioritaires stratégiques :

- (i) Bien-être animal,
- (ii) Lutte contre la déforestation,

- (iii) Protection des espèces en danger,
- (iv) Réduction de l'usage du plastique (déplastification),
- (v) Réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES),
- (vi) Respect et protection des droits humains.

Ces thématiques sont suivies de façon individuelle pour chaque partenaire *via* des échanges bimestriels et font l'objet d'une revue annuelle. La flexibilité du dispositif permet également de répondre aux besoins spécifiques des partenaires franchisés et aux priorités du groupe Carrefour. Les revues stratégiques annuelles réunissent la Direction des partenaires internationaux, la Direction RSE de Carrefour et les dirigeants des partenaires franchisés d'autre part, et permettent de définir des priorités stratégiques avec chaque partenaire.

Il est à noter que les partenaires internationaux sont indépendants dans la définition de leurs politiques RSE. Ils peuvent transmettre des données relatives à l'activité des magasins sur une base volontaire.

Renforcement des engagements contractuels :

- une annexe RSE a été systématiquement intégrée aux nouveaux contrats de franchise. Cette annexe formalise la vision RSE de Carrefour en tant que franchiseur, les engagements liés au devoir de vigilance, les mécanismes d'alerte, et l'intégration de la feuille de route RSE dans les processus de revue annuelle. En signant cette annexe, chaque partenaire s'engage à co-construire une feuille de route RSE, alignée sur les priorités RSE du Groupe et adaptée aux enjeux du territoire. L'objectif est d'étendre cette annexe aux contrats des partenaires historiques d'ici à 2025, afin d'uniformiser les engagements RSE dans l'ensemble du réseau ;
- une Charte relative au respect des Droits de l'Homme est signée par l'ensemble des partenaires franchisés internationaux du Groupe. Annexée aux contrats des partenaires franchisés, cette charte prévoit un certain nombre d'obligations sociales. Cette charte précise la méthodologie de contrôle en place ainsi que l'existence d'un Comité consultatif ;
- par ailleurs, dans un souci d'harmonisation des exigences demandées aux franchisés internationaux, une revue des documents leur étant applicables a été réalisée fin 2024 pour regrouper toutes les exigences dans un document unique : la Charte Ethique Franchisés (présentée en section 2.1.3.2. Travailleurs dans la chaîne de valeur, ESRS S2).

Une dynamique collaborative : CSR Learning Expedition

Carrefour a constitué un réseau de correspondants RSE au sein des organisations de ses différents partenaires franchisés internationaux. À travers ce réseau, le Groupe partage des règles, des bonnes pratiques, des solutions innovantes, des projets et des concepts que les franchisés peuvent mettre en œuvre sur une base volontaire. En 2023, Carrefour a organisé une *CSR Learning Expedition* à destination de ses partenaires franchisés internationaux. Des partenaires franchisés de plus de 7 pays et territoires étaient présents. Ce séminaire d'une semaine avait pour but de :

- former les participants sur des thématiques clés de la RSE ;
- faciliter le partage de bonnes pratiques entre partenaires ;
- échanger autour des enjeux de l'efficacité énergétique, du bien-être animal et de la gestion des déchets.

Panels parties prenantes et mécanismes d'alerte

Carrefour travaille en relation étroite avec les parties prenantes *via* la mise en place de différents mécanismes :

- **le dialogue bilatéral et les partenariats à long terme** : les équipes du Groupe sont en contact quotidien avec les parties prenantes expertes des différents enjeux de durabilité auquel le Groupe fait face (investisseurs, fournisseurs, scientifiques, experts métiers, Organisation Non Gouvernementale (ONG), consultants, etc.). Carrefour identifie les acteurs pertinents pour entretenir un dialogue privilégié et organise des consultations bilatérales régulières pour définir et mettre à jour les plans d'action ;
- **les panels parties prenantes et comités thématiques** : plusieurs fois par an, Carrefour organise des sessions de travail pour aboutir à des recommandations opérationnelles sur un thème précis de la RSE. Une quarantaine de personnes, issues du Groupe, d'ONG, d'administrations, ainsi que des clients, investisseurs et fournisseurs sont alors réunis pour apporter leur expertise ou leurs points de vue sur le sujet. Le Groupe constitue également des comités d'experts sur des thématiques dédiées quand cela est nécessaire. C'est notamment le cas en matière de lutte contre la déforestation : Carrefour a créé un Groupe d'experts dédié pour accompagner la construction de ses plans d'action ;
- **la gestion des alertes à travers un mécanisme dédié** : le groupe Carrefour renforce ses politiques et priorise les actions à mettre en place à partir des alertes identifiées. Plusieurs canaux de remontée d'alertes ont été identifiés :
 - le dialogue syndical : une procédure de gestion des litiges est intégrée à l'accord signé avec l'UNI Global Union,
 - la ligne d'alerte éthique, accessible à tous les collaborateurs et partenaires : tout collaborateur, *via* la ligne d'alerte éthique et de recueil des signalements, peut alerter en toute confidentialité sur des situations ou des comportements en contradiction avec le Code Ethique de Carrefour. Son mécanisme est décrit en section 2.1.4.1 Conduite des affaires, ESRS G1.
 - le dialogue avec les parties prenantes, les publications citant le groupe Carrefour et les alertes traitées dans le cadre du Comité de transition alimentaire : le Groupe a créé une *task force* ayant pour mission d'identifier et de traiter les différentes alertes liées à la RSE et au devoir de vigilance. La *task force* est chargée d'investiguer sur les alertes émises et de s'assurer de la mise en œuvre de plans d'actions correctives adaptés dans le cas où les faits sont avérés.

Grâce à ces différents outils, le Groupe prend en compte les intérêts des parties prenantes lors de la définition des politiques répondant aux Impacts, Risques et Opportunités (IROs). Les politiques du Groupe sont partagées aux parties prenantes au travers de différents supports publics (ex. : Document d'Enregistrement Universel, rapport thématique du groupe Carrefour), de documents officiels partagés avec les parties prenantes avec lesquelles Carrefour a une relation commerciale établie (ex. : Charte Ethique Fournisseurs, Code Ethique, etc.), de groupes de travail (ex. : Pacte Transition Alimentaire), panels et conventions organisées régulièrement. L'implication des parties prenantes dans la définition des politiques et plans d'action répondant aux IROs est présentée spécifiquement au sein de la sous-section Impacts, Risques et Opportunités de chaque section thématique du présent chapitre.

2.1.1.3 Déclaration en termes de diligence raisonnable [GOV-4]

Suite à l'identification des alertes, un processus de diligence raisonnable est appliqué. A titre indicatif :

Tableau 1 : Déclaration en termes de diligence raisonnable

Éléments essentiels à la diligence raisonnable	Paragraphe dans l'état de durabilité
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	<p>ESRS 2 GOV-2 : Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes</p> <p>ESRS 2 GOV-3 : Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation</p> <p>ESRS 2 SBM-3 : Impacts, risques et opportunités matériels et leurs interactions avec la stratégie et le modèle économique.</p>
Collaborer avec les parties intéressées concernées à toutes les étapes de la diligence raisonnable	<p>ESRS 2 GOV-2 : Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes</p> <p>ESRS 2 IRO-1 : voir la section parties prenantes des ESRS E1, E2, E3, E4, E5, S1, S2, S3, S4 et G1.</p> <p>ESRS 2 MDR-P - SBM-2 : Intérêts et points de vue des parties prenantes + ESRS thématique : tenir compte des différentes étapes et finalités du dialogue avec les parties prenantes tout au long du processus de vigilance raisonnable</p>
Identifier et évaluer les incidences négatives	<p>ESRS 2 IRO-1 : voir la section parties prenantes des ESRS E1, E2, E3, E4, E5, S1, S2, S3, S4 et G1.</p> <p>ESRS 2 SBM-3 : Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique</p>
Prendre des mesures pour remédier à ces incidences négatives	ESRS 2 MDR-P et MDR-A : voir les politiques et actions des ESRS E1, E2, E3, E4, E5, S1, S2, S3, S4 et G1.
Suivre l'efficacité de ses efforts et communiquer	ESRS 2 MDR-M et ESRS 2 MDR-T : voir les sections cibles et indicateurs de performances des ESRS E1, E2, E3, E4, E5, S1, S2, S3, S4 et G1.

Enfin, Carrefour utilise des outils d'analyse et de dialogue permettant d'identifier les enjeux matériels, de définir ses politiques et plans d'action dans une logique d'amélioration continue. Cette démarche s'inscrit également dans le cadre du devoir de vigilance. Les actions entreprises sont alignées entre la CSRD et le devoir de vigilance (voir Plan de vigilance, section 2.2).

2.1.1.4 Analyse des risques, impacts et opportunités

2.1.1.4.1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels [IRO-1]

Processus général et gouvernance

Dans un premier temps, les Directions RSE, Risques et Finance ont procédé à la définition de l'univers des impacts, risques et opportunités. Plusieurs ateliers ont été réalisés pour définir les 42 enjeux de l'analyse de double matérialité, en prenant en compte l'univers des risques du Groupe et la cartographie des risques du devoir de vigilance. La liste de ces enjeux est à retrouver dans la section suivante 2.1.1.4.2 Résultats de l'analyse de double matérialité [IRO-2].

En plus d'aligner l'univers des enjeux, les méthodologies ont également été alignées entre les 3 exercices (CSRD, devoir de vigilance et analyse des risques Groupe), pour garantir une cohérence dans la notation des enjeux. Pour chacun de ces 42 enjeux, des impacts, risques et opportunités ont été identifiés à partir des contributions d'experts internes et externes ainsi que des connaissances issues des études et de l'analyse de matérialité précédente réalisées par le Groupe. Cette analyse est alimentée par le dialogue constant que Carrefour entreprend avec ses parties prenantes, ce dialogue est détaillé ci-dessus.

Dans un second temps, des ateliers ont été réalisés avec la Direction RSE, la Direction Financière et les Directions Opérationnelles afin de réaliser les cotations des impacts, risques et opportunités associés.

L'analyse de double matérialité a été revue successivement par :

- le Comité des risques du Groupe, (cf. description dans la partie 2.1.1.1.1 de ce présent chapitre) ;
- le Comité CSRD et Devoir de Vigilance, constitué des Directeurs Exécutifs (membres du COMEX Groupe) de l'engagement, de la stratégie, de la finance, des ressources humaines, des marchandises, du Secrétariat général et de la Direction juridique ;
- le Comité d'audit et le Comité RSE du Conseil d'administration, responsable de la validation définitive de l'analyse de double matérialité.

Périmètre de l'analyse

L'analyse de double matérialité couvre les filiales consolidées au sein du Groupe Carrefour, pour chacun des enjeux inclus dans l'univers préparés pour la CSRD. L'analyse s'est donc portée sur les risques et opportunités et impacts positifs et négatifs au sein de la chaîne de valeur de Carrefour (amont, opérations propres, franchises et aval) et des parties prenantes de la Société pouvant être affectées par les activités de Carrefour directement et indirectement. Le Groupe a pris en compte les horizons temporels décrits ci-dessous :

- 1. Court terme** : Carrefour a analysé les enjeux immédiats et les risques à court terme, tels que les changements réglementaires, qui pourraient affecter ses opérations dans l'année en cours ou dans les années suivantes ;
- 2. Moyen terme** : l'entreprise a également identifié les tendances et les risques à moyen terme, sur une période de 3 à 5 ans. Cela comprend l'évolution des comportements des consommateurs, les changements technologiques ou les nouvelles législations, afin d'anticiper les opportunités et les défis qui pourraient émerger dans les années à venir ;
- 3. Long terme** : enfin, Carrefour a intégré dans son analyse les enjeux à long terme, en prenant en compte des facteurs tels que les changements climatiques, la transformation des sociétés, et les évolutions des ressources naturelles. Ces risques et opportunités sont anticipés sur des horizons de plus de 5 ans, pour garantir une gestion stratégique à long terme.

Ces horizons de temps sont valables pour l'ensemble des informations décrites dans l'état de durabilité [BP-2].

Méthodologie d'évaluation

La CSRD exige d'analyser chaque enjeu selon deux axes :

- la matérialité financière, évaluée par sa gravité et sa fréquence ;
- la matérialité d'impact, évaluée par sa gravité, son ampleur, son irrémédiabilité et sa fréquence.

La méthode d'évaluation repose sur les critères et les processus suivants :

Matérialité financière (sur Carrefour) : elle a été déterminée lors d'ateliers de cotation avec les équipes finance, RSE et les experts métiers du Groupe Carrefour. Lorsqu'une étude était disponible (ex : analyse sur les risques climatiques), elle a été utilisée comme base de discussion avec les experts. La grille d'évaluation utilisée pour coter la matérialité financière (en termes de risques et d'opportunités bruts) est celle utilisée par la Direction risques pour évaluer les risques Groupe (cf. Chapitre 4). Elle prend en compte :

- la gravité, selon les effets sur le résultat financier et l'image du Groupe ;

- la fréquence : le rythme d'apparition du risque ou de l'opportunité.

Matérialité d'impact (sur l'externe) : elle a été évaluée en collaboration avec un cabinet externe, s'appuyant sur des bases de données et des rapports scientifiques externes ainsi que sur des cartographies déjà réalisées à l'échelle de Carrefour. Les cotations s'appuient ainsi principalement sur des sources externes pour prendre au mieux en compte les retours des parties prenantes du Groupe. La grille d'évaluation utilisée pour coter les impacts a été définie par la direction RSE. Elle prend en compte :

- la caractérisation de l'impact, qui peut être négatif ou positif, réel ou potentiel;
- la gravité, qui est évaluée selon 3 axes :
 - l'importance de l'impact sur les parties prenantes,
 - l'irrémédiabilité de l'impact,
 - l'ampleur de l'impact ;
- la fréquence, le rythme d'apparition de l'impact, et inclut la possibilité que l'impact existe en permanence (fréquence maximale).

Définition et gestion des IRO matériels

Les cotations de l'ensemble des IROs ont permis d'identifier ceux qui étaient matériels pour le Groupe et ainsi de définir les enjeux, liés aux IROs, matériels pour le Groupe. Ces enjeux sont listés dans le tableau ci-dessous dans la section 2.1.1.4.2 Résultats de l'analyse de double matérialité [IRO-2].

Les IROs matériels sont présentés dans les tableaux : liste des impacts, risques et opportunités matériels, présents dans chaque section du rapport, intégrant leur localisation dans la chaîne de valeur [SBM-3]. L'identification de ces IROs est décrite ci-dessus.

Les options de gestion des impacts et des risques sont analysées dans le but de définir les mesures de mitigation adéquates. De même, Carrefour évalue les opportunités prioritaires pour identifier les plans d'actions à mettre en place.

Afin de piloter les plans d'actions relatifs aux différents impacts, risques et opportunités identifiés, le Groupe a défini différents axes de pilotage pour lesquels une gouvernance spécifique est mise en place, impliquant les Directions concernées. Les axes de pilotage correspondent aux sections du rapports et sont donc présentés dans les tableaux : Liste des impacts, risques et opportunités matériels, présents dans chaque section de l'état de durabilité.

Pour l'ensemble des axes de pilotage, Carrefour met en place un suivi permettant de renforcer la gouvernance, de définir des politiques, des objectifs, des plans d'actions et ressources associées, et des indicateurs de performances.

2.1.1.4.2 Résultats de l'analyse de double matérialité

Tableau 2 : liste des enjeux identifiés comme matériel suite à l'analyse de double matérialité

E1 – Climat	Atténuation du changement climatique	Enjeu matériel
	Adaptation au changement climatique	Enjeu matériel
	Énergie	Enjeu matériel
E2 – Pollution	Pollution de l'air	Enjeu matériel
	Pollution de l'eau	Enjeu matériel
	Pollution des sols	Enjeu matériel
	Pollution des organismes vivants et des ressources alimentaires	Enjeu matériel
	Substances préoccupantes et très préoccupantes	Enjeu matériel
	Microplastiques	Enjeu matériel
E3 – Eau ressources marines	Consommation d'eau	Enjeu matériel
	Consommation des ressources marines	Enjeu matériel
E4 – Biodiversité et écosystèmes	Perte de biodiversité et dépendances aux écosystèmes	Enjeu matériel
	Déforestation et changement d'affectation des sols	Enjeu matériel
	Impacts sur l'état des espèces	Enjeu non matériel
E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire	Éco-conception et circularité des ressources	Enjeu matériel
	Gaspillage et gestion des déchets	Enjeu matériel
S1 – Effectifs propres & S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur	Conditions de travail adéquates	Enjeu matériel
	Salaires décents	Enjeu matériel
	Climat social interne	Enjeu matériel
	Santé sécurité au travail	Enjeu matériel
	Égalité de traitement et de chances pour tous	Enjeu matériel
	Formation et développement des compétences	Enjeu matériel
	Attraction des collaborateurs	Enjeu non matériel
	Travail des enfants	Enjeu matériel
	Travail forcé	Enjeu matériel
	Travail illégal	Enjeu matériel
S3 – Communautés affectées	Droits économiques, sociaux et culturels	Enjeu non matériel
	Droits civils et politiques	Enjeu non matériel
	Droits particuliers des communautés autochtones	Enjeu matériel
S4 – Consommateurs et clients finaux	Information des consommateurs	Enjeu matériel
	Qualité, conformité des produits et sécurité des consommateurs	Enjeu matériel
	Intégrité physique et morale des clients	Enjeu matériel
	Accessibilité et inclusion sociale	Enjeu matériel
	Accès à une alimentation de qualité nutritionnelle et abordable	Enjeu matériel
G1 – Conduite des affaires	Culture d'entreprise et sens dans le travail accompli	Enjeu non matériel
	Protection des lanceurs d'alerte	Enjeu non matériel
	Bien-être animal	Enjeu matériel
	Engagement politique et activités de lobbying	Enjeu matériel
	Sélection et Relations fournisseurs/franchisés	Enjeu matériel
	Corruption	Enjeu matériel
	Vie privée et données personnelles	Enjeu matériel
	Pratiques commerciales loyales	Enjeu non matériel

Exigences de publication couvertes par l'état de durabilité [IRO-2]*Tableau 3 : Exigences de publication auxquelles Carrefour est soumis***Section du rapport**

ESRS 2	
BP-1 : Base générale d'établissement des déclarations relatives à la durabilité	2.1.1.1 Informations générales 2.1.1.1.2 Eléments généraux de méthode RSE
BP-2 : Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	2.1.1.1 Informations générales 2.1.1.1.1 Gouvernance 2.1.1.1.2 Eléments généraux de méthode RSE
GOV-1 : Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	2.1.1.1 Informations générales 2.1.1.1.1 Gouvernance
GOV-2 : Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes	2.1.1.1 Informations générales 2.1.1.1.1 Gouvernance
GOV-3 : Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation	Chapitre 1 : Présentation du Groupe 1.8.3 Performance extra financières Chapitre 2 2.1.1.1.1 Gouvernance
GOV-4 : Déclaration sur la diligence raisonnable	2.1.1.1 Informations générales 2.1.1.3 Déclaration en termes de diligence raisonnable
GOV-5 : Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité	2.1.1.1 Informations générales 2.1.1.1.1 Gouvernance Chapitre 4 : Gestion des risques et contrôle interne 4.1 Gestion des risques 4.2 Dispositif de contrôle interne
SBM-1 : Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	Chapitre 1 : Présentation du Groupe 1.1 Profil du Groupe - résumé opérationnel 1.3 Stratégie & avancées - le plan Carrefour 2026 1.4 Modèle d'affaires - parties prenantes et activités
SBM-2 : Intérêts et points de vue des parties intéressées	Chapitre 1 1.1.4 L'histoire du Groupe 1.8.3 Synthèse des performances extra-financières 2024 2.1.1.1 Informations générales 2.1.1.1.2 Eléments généraux de méthode RSE 2.1.1.2 Outils spécifiques développés par le groupe pour collaborer avec ses parties prenantes
SBM-3 : Incidences, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	2.1.1.4 Analyse des risques, impacts et opportunités 2.1.1.4.2 Résultats de l'analyse de double matérialité
IRO-1 : Description des procédures d'identification et d'évaluation des incidences, risques et opportunités importants	2.1.1.4 Analyse des risques, impacts et opportunités 2.1.1.4.1 Procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunité
IRO-2 : Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par la déclaration relative à la durabilité de l'entreprise	2.1.1.4 Analyse des risques, impacts et opportunités 2.1.1.4.2 Résultats de l'analyse de double matérialité
E1 - Changement climatique	
E1.1 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	2.1.2.1.2. Réduire les émissions de gaz à effet de serre des magasins intégrés (scope 1&2) 2.1.2.1.2.1 Politiques et cibles 2.1.2.1.3. Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3 2.1.2.1.3.1 Politiques et cibles

Section du rapport

E1.2 - Politiques relatives à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	<ul style="list-style-type: none"> 2.1.2.1.2. Réduire les émissions de gaz à effet de serre des magasins intégrés (scope 1&2) 2.1.2.1.2.1 Politiques et cibles 2.1.2.1.3. Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3 2.1.2.1.3.1 Politiques et cibles 2.1.2.1.4. Adapter les sites au changement climatique 2.1.2.1.4.1 Politiques et cibles 2.1.2.1.5. Adapter les produits et les filières d'approvisionnement au changement climatique 2.1.2.1.5.1 Politiques et cibles
E1.3 - Actions et ressources en relation avec les politiques de lutte contre le changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> 2.1.2.1.2. Réduire les émissions de gaz à effet de serre des magasins intégrés (scope 1&2) 2.1.2.1.2.3 Plans d'actions 2.1.2.1.3. Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3 2.1.2.1.3.3 Plans d'actions 2.1.2.1.4. Adapter les sites au changement climatique 2.1.2.1.4.3 Plans d'actions 2.1.2.1.5. Adapter les produits et les filières d'approvisionnement au changement climatique 2.1.2.1.5.3 Plans d'actions
E1.4 - Objectifs liés à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	<ul style="list-style-type: none"> 2.1.2.1.2. Réduire les émissions de gaz à effet de serre des magasins intégrés (scope 1&2) 2.1.2.1.2.1 Politiques et cibles 2.1.2.1.3. Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3 2.1.2.1.3.1 Politiques et cibles 2.1.2.1.4. Adapter les sites au changement climatique 2.1.2.1.4.1 Politiques et cibles 2.1.2.1.5. Adapter les produits et les filières d'approvisionnement au changement climatique 2.1.2.1.5.1 Politiques et cibles
E1.5 - Consommation d'énergie et mix énergétique	<ul style="list-style-type: none"> 2.1.2.1.2. Réduire les émissions de gaz à effet de serre des magasins intégrés (scope 1&2) 2.1.2.1.2.2 Indicateurs et performances
E1.6 - Émissions brutes de GES des champs d'application 1, 2, 3 et total	<ul style="list-style-type: none"> 2.1.2.1.3. Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3 2.1.2.1.3.2 Indicateurs et performances
E1.7 - Émissions brutes de GES des champs d'application 1, 2, 3 et total via les crédits carbone	NA
E1.8 - Prix interne du carbone	NA
E1.9 - Effets financiers anticipés des risques physiques et de transition importants et des opportunités potentielles liées au climat	<i>Phase-in</i>
E2 - Pollution	
E2.1 - Politiques relatives à la pollution	<ul style="list-style-type: none"> 2.2.2.2.2 Réduire les pollutions liées aux produits vendus 2.2.2.2.2.1 Politiques et cibles 2.2.2.2.3 Réduire les pollutions liées à la vente de carburant 2.2.2.2.3.1 Politiques et cibles
E2.2 - Actions et ressources relatives à la pollution	<ul style="list-style-type: none"> 2.2.2.2.2 Réduire les pollutions liées aux produits vendus 2.2.2.2.2.3 Plans d'actions 2.2.2.2.3 Réduire les pollutions liées à la vente de carburant 2.2.2.2.3.3 Plans d'actions
E2.3 - Objectifs liés à la pollution	<ul style="list-style-type: none"> 2.2.2.2.2 Réduire les pollutions liées aux produits vendus 2.2.2.2.2.1 Politiques et cibles 2.2.2.2.3 Réduire les pollutions liées à la vente de carburant 2.2.2.2.3.1 Politiques et cibles
E2.4 - Pollution de l'air, de l'eau et des sols	<ul style="list-style-type: none"> 2.2.2.2.2 Réduire les pollutions liées aux produits vendus 2.2.2.2.2.2 Indicateurs et performances 2.2.2.2.3 Réduire les pollutions liées à la vente de carburant 2.2.2.2.3.2 Indicateurs et performances

Section du rapport

1

2

3

4

5

6

7

8

9

E2.5 - Substances préoccupantes et substances très préoccupantes	2.2.2.2.2 Réduire les pollutions liées aux produits vendus 2.2.2.2.2 Indicateurs et performances
E2.6 - Effets financiers anticipés des risques et opportunités matériels liés à la pollution	<i>Phase-in</i>
E3 - Eau et ressources marines	
E3.1 - Politiques relatives à l'eau et aux ressources marines	2.1.2.3.2 Limiter la consommation d'eau liée aux produits vendus 2.1.2.3.2.1 Politiques et cibles 2.1.2.3.3 Promouvoir une pêche et une aquaculture responsables 2.1.2.3.3.1 Politiques et cibles
E3.2 - Actions et ressources relatives à l'eau et aux ressources marines	2.1.2.3.2 Limiter la consommation d'eau liée aux produits vendus 2.1.2.3.2.3 Plans d'actions 2.1.2.3.3 Promouvoir une pêche et une aquaculture responsables 2.1.2.3.3.3 Plans d'actions
E3.3 - Objectifs relatifs à l'eau et aux ressources marines	2.1.2.3.2 Limiter la consommation d'eau liée aux produits vendus 2.1.2.3.2.1 Politiques et cibles 2.1.2.3.3 Promouvoir une pêche et une aquaculture responsables 2.1.2.3.3.1 Politiques et cibles
E4.4 - Consommation d'eau	2.1.2.3.2 Limiter la consommation d'eau liée aux produits vendus 2.1.2.3.2.2 Indicateurs et performance
E4.5 - Effets financiers anticipés des risques et opportunités matériels liés l'eau et aux ressources marines	<i>Phase-in</i>
E4 - Biodiversité et écosystèmes	
E4-SBM3 E4-IRO1 E4.1 - Plan de transition et prise en compte de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle d'entreprise	2.1.2.4.1 Introduction des enjeux du groupe Carrefour 2.1.2.4.1.2 Impacts, risques et opportunités
E4.2 - Politiques relatives à la biodiversité et aux écosystèmes	2.1.2.4.2 Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité 2.1.2.4.2.1 Politiques et cibles 2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité 2.1.2.4.3.1 Politiques et cibles
E4.3 - Actions et ressources relatives à la biodiversité et aux écosystèmes	2.1.2.4.2 Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité 2.1.2.4.2.3 Plans d'actions 2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité 2.1.2.4.3.3 Plans d'actions
E4.4 - Objectifs relatifs à la biodiversité et aux écosystèmes	2.1.2.4.2 Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité 2.1.2.4.2.1 Politiques et cibles 2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité 2.1.2.4.3.1 Politiques et cibles
E4.5 - Mesures d'impact liées à la biodiversité et à la modification des écosystèmes	2.1.2.4.2 Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité 2.1.2.4.2.2 Indicateurs et performances 2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité 2.1.2.4.3.2 Indicateurs et performances
E4.6 - Effets financiers anticipés des risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes	<i>Phase-in</i>
E5 - Economie circulaire	
E5.1 - Politiques relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	2.1.2.5.2 Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services 2.1.2.5.2.1 Politiques et cibles 2.1.2.5.3 Développer l'économie circulaire au sein des opérations 2.1.2.5.3.1 Politiques et cibles

E5.2 - Actions et ressources liées à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	2.1.2.5.2 Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services 2.1.2.5.2.3 Plans d'actions 2.1.2.5.3 Développer l'économie circulaire au sein des opérations 2.1.2.5.3.3 Plans d'actions
E5.3 - Objectifs relatifs à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	2.1.2.5.2 Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services 2.1.2.5.2.1 Politiques et cibles 2.1.2.5.3 Développer l'économie circulaire au sein des opérations 2.1.2.5.3.1 Politiques et cibles
E5.4 - Entrée des ressources	2.1.2.5.2 Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services 2.1.2.5.2.2 Indicateurs et Performance
E5.6 - Sortie des ressources	2.1.2.5.2 Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services 2.1.2.5.2.2 Indicateurs et Performance 2.1.2.5.3 Développer l'économie circulaire au sein des opérations 2.1.2.5.3.2 Indicateurs et Performance
E5.7 - Effets financiers anticipés de l'utilisation des ressources matérielles et des risques et opportunités liés à l'économie circulaire.	<i>Phase-in</i>
S1 - Les effectifs propres	
S1.1 - Politiques relatives à nos effectifs propres	2.1.3.1.2 Garantir des conditions de travail adéquates et un dialogue social de qualité 2.1.3.1.2.1 Politiques et cibles 2.1.3.1.3 Garantir l'égalité des chances et la diversité 2.1.3.1.3.1 Politiques et cibles 2.1.3.1.4 Garantir des salaires décents pour les employés 2.1.3.1.4.1 Politiques et cibles 2.1.3.1.5 Garantir la santé et la sécurité des travailleurs 2.1.3.1.5.1 Politiques et cibles 2.1.3.1.6 Former les collaborateurs et développer leurs compétences 2.1.3.1.6.1 Politiques et cibles 2.1.3.1.7 Garantir le respect des droits humains et des droits du travail 2.1.3.1.7.1 Politiques et cibles
S1.2 - Processus d'engagement avec nos effectifs propres et leurs représentants concernant les impacts	2.1.3.1.1 Introduction des enjeux pour Carrefour 2.1.3.1.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations
S1.3 - Processus pour remédier aux impacts négatifs et canaux pour que nos effectifs propres puissent faire part de leurs recommandations	2.1.3.1.2 Garantir des conditions de travail adéquates et un dialogue social de qualité 2.1.3.1.2.1 Politiques et cibles
S1.4 - Prendre des mesures concernant les incidences matérielles sur son propre personnel, les approches de la gestion des risques matériels et de la recherche d'opportunités matérielles liées à son propre personnel, ainsi que l'efficacité de ces mesures.	2.1.3.1.7 Garantir le respect des droits humains et des droits du travail 2.1.3.1.7.2 Indicateurs et performance
S1.5 - Objectifs liés à la gestion des impacts négatifs importants, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités importants	2.1.3.1.2 Garantir des conditions de travail adéquates et un dialogue social de qualité 2.1.3.1.2.1 Politiques et cibles 2.1.3.1.3 Garantir l'égalité des chances et la diversité 2.1.3.1.3.1 Politiques et cibles 2.1.3.1.4 Garantir des salaires décents pour les employés 2.1.3.1.4.1 Politiques et cibles 2.1.3.1.5 Garantir la santé et la sécurité des travailleurs 2.1.3.1.5.1 Politiques et cibles 2.1.3.1.6 Former les collaborateurs et développer leurs compétences 2.1.3.1.6.1 Politiques et cibles 2.1.3.1.7 Garantir le respect des droits humains et des droits du travail 2.1.3.1.7.1 Politiques et cibles

Section du rapport

S1.6 - Caractéristiques des employés	2.1.3.1.1 Introduction des enjeux pour Carrefour 2.1.3.1.1.1 Contexte et enjeux
S1.7 - Caractéristiques des non-salariés dans le personnel de l'entreprise	NA
S1.8 - Couverture des négociations collectives et dialogue social	2.1.3.1.2 Garantir des conditions de travail adéquates et un dialogue social de qualité
S1.9 - Mesures de la diversité	2.1.3.1.3 Garantir l'égalité des chances et la diversité 2.1.3.1.3.2 Indicateurs et performance
S1.10 - Salaires décents	2.1.3.1.4 Garantir des salaires décents pour les employés
S1.11 - Protection sociale	2.1.3.1.2 Garantir des conditions de travail adéquates et un dialogue social de qualité 2.1.3.1.2.2 Plans d'actions et ressources
S1.12 - Personnes en situation de handicap	2.1.3.1.3 Garantir l'égalité des chances et la diversité
S1.13 - Indicateurs de formation et de développement des compétences	2.1.3.1.6 Former les collaborateurs et développer leurs compétences 2.1.3.1.6.2 Indicateurs et performance
S1.14 - Indicateurs de santé et sécurité	2.1.3.1.5 Garantir la santé et la sécurité des travailleurs 2.1.3.1.5.2 Indicateurs et performance
S1.15 - Mesures de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	2.1.3.1.2 Garantir des conditions de travail adéquates et un dialogue social de qualité 2.1.3.1.2.1 Politiques et cibles
S1.16 - Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	2.1.3.1.4 Garantir des salaires décents pour les employés
S1.17 - Incidents, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme	2.1.3.1.7 Garantir le respect des droits humains et des droits du travail 2.1.3.1.7.3 Plans d'actions et ressources
S2 - Travailleurs dans la chaîne de valeur	
S2.1 - Politiques relatives aux travailleurs dans la chaîne de valeur	2.1.3.2.2 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement 2.1.3.2.2.1 Politiques et cibles 2.1.3.2.3 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains chez les franchisés 2.1.3.2.3.1 Politiques et cibles
S2.2 - Processus d'engagement avec les travailleurs de la chaîne de valeur concernant les impacts	2.1.3.2.1 Introduction des enjeux pour Carrefour 2.1.3.2.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations
S2.3 Processus pour remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	2.1.3.2.2 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement 2.1.3.2.2.3 Plans d'actions 2.1.3.2.3 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains chez les franchisés 2.1.3.2.3.3 Plans d'actions
S2.4 - Prendre des mesures concernant les incidences matérielles sur les travailleurs de la chaîne de valeur, les approches de gestion des risques matériels et la recherche d'opportunités matérielles liées aux travailleurs de la chaîne de valeur, ainsi que l'efficacité des mesures	2.1.3.2.2 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement 2.1.3.2.2.2 Indicateurs et performances 2.1.3.2.2.3 Plans d'actions 2.1.3.2.3 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains chez les franchisés 2.1.3.2.3.2 Indicateurs et performances 2.1.3.2.3.3 Plans d'actions

Section du rapport

S2.5 - Objectifs liés à la gestion des impacts négatifs importants, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités importants	2.1.3.2.2 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement 2.1.3.2.2.1 Politiques et cibles 2.1.3.2.3 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains chez les franchisés 2.1.3.2.3.1 Politiques et cibles
S3 - Communautés affectées	
S3.1 - Politiques relatives aux communautés affectées	2.1.3.3.2 Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur 2.1.3.3.2.1 Politiques et cibles 2.1.3.3.3 Assurer le respect des communautés autochtones lors d'extraction de pétrole 2.1.3.3.3.1 Politiques et cibles
S3.2 - Processus d'engagement des communautés affectées concernant les impacts	2.1.3.3.1 Introduction des enjeux du groupe Carrefour 2.1.3.3.1.3 Parties prenantes
S3.3 - Processus pour remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations	2.1.3.3.2 Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur 2.1.3.3.2.3 Plans d'actions
S3.4 - Prendre des mesures concernant les incidences importantes sur les communautés touchées, les approches de la gestion des risques importants et de la recherche d'opportunités importantes liées aux communautés touchées, ainsi que l'efficacité de ces mesures.	2.1.3.3.2 Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur 2.1.3.3.2.2 Indicateurs et performance 2.1.3.3.2.3 Plans d'actions
S3.5 - Objectifs liés à la gestion des impacts négatifs importants, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités importants	2.1.3.3.2 Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur 2.1.3.3.2.1 Politiques et cibles
S4 - Consommateurs et utilisateurs finaux	
S4.1 - Politiques relatives aux consommateurs et utilisateurs finaux	2.1.3.4.2 Veiller à l'inclusion et assurer l'accessibilité des magasins et services aux personnes en situation de handicap 2.1.3.4.2.1 Politiques et cibles 2.1.3.4.3 Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs 2.1.3.4.3.1 Politiques et cibles 2.1.3.4.4 Communiquer et orienter les choix des consommateurs de manière responsable 2.1.3.4.4.1 Politiques et cibles 2.1.3.4.5 Assurer un accompagnement des clients vers une offre de produits financiers et assurantiels adaptés à leurs besoins 2.1.3.4.5.1 Politiques et cibles
S4.2 - Processus d'engagement des consommateurs et utilisateurs finaux concernant les impacts	2.1.3.4.1 Introduction des enjeux du groupe Carrefour 2.1.3.4.1.3 Parties prenantes
S4.3 Processus pour remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	2.1.3.4.2 Veiller à l'inclusion et assurer l'accessibilité des magasins et services aux personnes en situation de handicap 2.1.3.4.2.3 Plans d'actions 2.1.3.4.3 Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs 2.1.3.4.3.3 Plans d'actions 2.1.3.4.4 Communiquer et orienter les choix des consommateurs de manière responsable 2.1.3.4.4.3 Plans d'actions 2.1.3.4.5 Assurer un accompagnement des clients vers une offre de produits financiers et assurantiels adaptés à leurs besoins 2.1.3.4.5.3 Plans d'actions

Section du rapport

S4.4 - Prendre des mesures concernant les incidences importantes sur les consommateurs et utilisateurs finaux, les approches de gestion des risques importants et la recherche d'opportunités importantes liées aux consommateurs et utilisateurs finaux, ainsi que l'efficacité de ces mesures	<p>2.1.3.4.2 Veiller à l'inclusion et assurer l'accessibilité des magasins et services aux personnes en situation de handicap</p> <p>2.1.3.4.2.2 Indicateurs et performances</p> <p>2.1.3.4.3 Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs</p> <p>2.1.3.4.3.2 Indicateurs et performances</p> <p>2.1.3.4.4 Communiquer et orienter les choix des consommateurs de manière responsable</p> <p>2.1.3.4.4.2 Indicateurs et performances</p>	2
S4.5 - Objectifs liés à la gestion des impacts négatifs importants, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	<p>2.1.3.4.2 Veiller à l'inclusion et assurer l'accessibilité des magasins et services aux personnes en situation de handicap</p> <p>2.1.3.4.2.1 Politiques et cibles</p> <p>2.1.3.4.3 Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs</p> <p>2.1.3.4.3.1 Politiques et cibles</p> <p>2.1.3.4.4 Communiquer et orienter les choix des consommateurs de manière responsable</p> <p>2.1.3.4.4.1 Politiques et cibles</p> <p>2.1.3.4.5 Assurer un accompagnement des clients vers une offre de produits financiers et assurantiels adaptés à leurs besoins</p> <p>2.1.3.4.5.1 Politiques et cibles</p>	3
G1 - Conduite des Affaires		
G1.1 - Politiques de conduite des affaires et culture d'entreprise	<p>2.1.4.1.2 Développer une stratégie d'achats responsable au sein de la chaîne de valeur</p> <p>2.1.4.1.2.1 Politiques et cibles</p> <p>2.1.4.1.3 Garantir le bien-être animal</p> <p>2.1.4.1.3.1 Politiques et cibles</p> <p>2.1.4.1.4 Assurer l'éthique des affaires</p> <p>2.1.4.1.4.1 Politiques et cibles</p> <p>2.1.4.1.5 Exercer un lobbying responsable</p> <p>2.1.4.1.5.1 Politiques et cibles</p> <p>2.1.4.1.6 Respecter la vie privée et protéger les données personnelles</p> <p>2.1.4.1.6.4 Plans d'actions</p>	4
G1.2 - Management de la relation avec les fournisseurs	2.1.4.2.1 Développer une stratégie d'achats responsables au sein de la chaîne de valeur	5
G1.3 - Prévention et détection de la corruption et du versement de pots-de-vin	2.1.4.1.4 Assurer l'éthique des affaires	6
G1.4 - Incidents liés à la corruption ou au versement de pots-de-vin	2.1.4.1.4 Assurer l'éthique des affaires	6
G1.5 - Influence politique et activités de lobby	2.1.4.1.5 Exercer un lobbying responsable	6
G1.6 - Pratiques de paiement	2.1.4.1.2 Développer une stratégie d'achats responsable au sein de la chaîne de valeur	6

Tableau 4 : points de données requis par d'autres actes législatifs de l'Union européenne auxquels l'entreprise a répondu

Points de données découlant d'autres actes législatifs de l'UE	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Section
ESRS 2 GOV-1 21 d) Mixité au sein des organes de gouvernance	Indicateur n° 13, tableau 1, annexe I	-	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		2.1.1.1.1 Gouvernance
ESRS 2 GOV-1 21 e) Pourcentage d'administrateurs indépendants		-	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		2.1.1.1.1 Gouvernance
ESRS 2 GOV-4 30 Déclaration sur la vigilance raisonnable	Indicateur n° 10, tableau 3, annexe I	-	-		2.1.1.3 Déclaration en termes de diligence raisonnable
ESRS 2 SBM-1 40d)i) Participation à des activités liées aux combustibles fossiles	Indicateur n° 4, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) no575/2013; Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission(6), tableau 1: Informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2: Informations qualitatives sur le risque social Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission(6), tableau 1: Informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2: informations qualitatives sur le risque social	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		2.1.1.1.2 Éléments généraux de méthode RSE
ESRS 2 SBM-1 40d)ii) Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques	Indicateurs n°9, tableau 2, annexe I	-	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		N/A
ESRS 2 SBM-1 40d)iii) Participation à des activités liées à des armes controversées	Indicateur n°14, tableau 1, annexe I	-	Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/181 (7), annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		N/A
ESRS 2 SBM-1 40d)iv) Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac		-	Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II.		N/A

Points de données découlant d'autres actes législatifs de l'UE	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Section
ESRS E1-1 14 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050		-		Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	2.1.2.1.2 Réduire les émissions de gaz à effet de serre du Groupe
ESRS E1-1 16 g) Entreprises exclues des indices de référence « Accord de Paris »		Article 449 bis Règlement (UE) no 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1: Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique: Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818	-	2.1.2.1.2.2 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique [E1-1]
ESRS E1-4 34 Cibles de réduction des émissions de GES	Indicateur n° 4, tableau 2, annexe I	Article 449 bis Règlement (UE) no 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3: Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique: métriques d'alignement	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818	-	2.1.2.1.2.2 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique
ESRS E1-5 38 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat)	Indicateur n°5, tableau 1, et indicateur n°5, tableau 2, annexe I	-	-	-	2.1.2.1.2.3 Indicateurs et performances
ESRS E1-5 37 Consommation d'énergie et mix énergétique	Indicateur n°5, tableau 1, annexe I	-	-	-	2.1.2.1.2.3 Indicateurs et performances
ESRS E1-5 40-43 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique	Indicateur n°6, tableau 1, annexe I	-	-	-	2.1.2.1.2.3 Indicateurs et performances
ESRS E1-6 44 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES	Indicateur n°1 et n°2, tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1: Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique: qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	-	2.1.2.1.2.3 Indicateurs et performances
ESRS E1-6 53-55 Intensité des émissions de GES brutes	Indicateur n°3, tableau 1, annexe I	Article 449 bis Règlement (UE) no 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3: Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique: métriques d'alignement	Article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	-	2.1.2.1.2.3 Indicateurs et performances
ESRS E1-7 56 Absorptions de GES et crédits carbone		-	-	Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	2.1.2.1.2.3 Indicateurs et performances

Points de données découlant d'autres actes législatifs de l'UE	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Section
ESRS E1-9 66 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat		-	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	-	N/A
ESRS E1-9 66 a) Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique		Article 449 bis du règlement (UE) no 575/ 2013, règlement d'exécution (UE) 2022/ 2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5: portefeuille bancaire – risque physique lié au changement climatique: expositions soumises à un risque physique.	-	-	N/A
ESRS E1-9 66 c) Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel		Article 449 bis du règlement (UE) no 575/ 2013, règlement d'exécution (UE) 2022/ 2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5: portefeuille bancaire – risque physique lié au changement climatique: expositions soumises à un risque physique.	-	-	N/A
ESRS E1-9 67 c) Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique		article 449 bis du règlement (UE) no 575/ 2013, règlement d'exécution (UE) 2022/ 2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2: Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique: Prêts garantis par des biens immobiliers – Efficacité énergétique des sûretés	--	-	N/A
ESRS E1-9 69 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat		-	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		N/A
ESRS E2-4 28 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol	Indicateur n° 8, tableau 1, annexe I; indicateur no 2, tableau 2, annexe I, indicateur no 1, tableau 2, annexe I; indicateur no 3, tableau 2, annexe I	-	-	-	2.1.2.2.3.2 Indicateurs et performances
ESRS E3-1 9 Ressources hydriques et marines	Indicateur n° 7, tableau 2, annexe I	-	-	-	2.1.2.3 Ressources et écosystèmes aquatiques

Points de données découlant d'autres actes législatifs de l'UE	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Section
ESRS E3-1 13 Politique en la matière	Indicateur n° 8, tableau 2, annexe I	-	-	-	2.1.2.3.2.1 Politiques et cibles
ESRS E3-1 14 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers	Indicateur n° 12, tableau 2, annexe I	-	-	-	2.1.2.3.2.3 Actions et ressources relatives aux ressources hydriques 2.1.2.3.3.3 Actions et ressources relatives aux ressources marines
ESRS E3-4 28 c) Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée	Indicateur n° 6.2, tableau 2, annexe I	-	-	-	2.1.2.4.2.2 Indicateurs et performances
ESRS E3-4 29 Consommation d'eau totale en m3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les propres activités de l'entreprise	Indicateur n°6.1, tableau 2, annexe I	-	-	-	2.1.2.4.2.2 Indicateurs et performances
ESRS 2- SBM 3 - E4 16a)	Indicateur n°7, tableau 1, annexe I	-	-	-	2.1.2.4.1.2 Impacts, risques et opportunités
ESRS 2- SBM 3 - E4 16b)	Indicateur n°10, tableau 2, annexe I	-	-	-	2.1.2.4.1.2 Impacts, risques et opportunités
ESRS 2- SBM 3 - E4 16c)	Indicateur n°14, tableau 2, annexe I	-	-	-	2.1.2.4.1.2 Impacts, risques et opportunités
ESRS E4-2 24 b) Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables	Indicateur n°11, tableau 2, annexe I	-	-	-	2.1.2.2.2.1 Politiques et cibles
ESRS E4-2 24 c) Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers	Indicateur n°12, tableau 2, annexe I	-	-	-	2.1.2.3.2.3 Actions et ressources relatives aux ressources hydriques 2.1.2.3.3.3 Actions et ressources relatives aux ressources marines
ESRS E4-2 24 d) Politiques de lutte contre la déforestation	Indicateurs n°15, tableau 2, annexe I	-	-	-	2.1.2.4.3.1 Politiques et cibles
ESRS E5-5 37 d) Déchets non recyclés	Indicateurs n°13, tableau 2, annexe I	-	-	-	2.1.2.5.3.2 Indicateurs et Performance

Points de données découlant d'autres actes législatifs de l'UE	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Section
ESRS E5-5 39 Déchets dangereux et déchets radioactifs	Indicateur n°9, tableau 1, annexe I	-	-	-	2.1.2.5.3.2 Indicateurs et Performance
ESRS 2- SBM3 - S1 14 f) Risque de travail forcé	Indicateur n°13, tableau 3, annexe I	-	-	-	Non matériel
ESRS 2- SBM3 - S1 14 g) Risque d'exploitation d'enfants par le travail	Indicateur n°12, tableau 3, annexe I	-	-	-	Non matériel
ESRS S1-1 20 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme	Indicateur n°9, tableau 3, et indicateur n°11, tableau 1, annexe 1	-	-	-	2.1.3.1.7 Garantir le respect des droits humains et des droits du travail
ESRS S1-1 21 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail		-	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	-	2.1.3.1.7 Garantir le respect des droits humains et des droits du travail
ESRS S1-1 22 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains	Indicateur n°11, tableau 3, annexe I	-	-	-	2.1.3.1.7 Garantir le respect des droits humains et des droits du travail
ESRS S1-1 23 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail	Indicateur n°1, tableau 3, annexe I	-	-	-	2.1.3.1.5.1 Politiques et cibles
ESRS S1-3 32 c) Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes	Indicateur n°5, tableau 3, annexe I	-	-	-	2.1.3.1.7 Garantir le respect des droits humains et des droits du travail
ESRS S1-14 88 b) c) Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail	Indicateur n°2, tableau 3, annexe I	-	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	-	2.1.3.1.5.2 Indicateurs et performance
ESRS S1-14 88 e) Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies	Indicateur n°3, tableau 3, annexe I	-	-	-	2.1.3.1.5.2 Indicateurs et performance
ESRS S1-16 97 a) Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé	Indicateur n°12, tableau 1, annexe I	-	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	-	2.1.3.1.4.2 Indicateurs et performance
ESRS S1-16 97 b) Ratio de rémunération excessif du Directeur Général	Indicateur n°8, tableau 3, annexe I	-	-	-	2.1.3.1.4.2 Indicateurs et performance

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Points de données découlant d'autres actes législatifs de l'UE	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Section
ESRS S1-17 103 a) Cas de discrimination	Indicateur n°7, tableau 3, annexe I	-	-	-	2.1.3.1.7.2 Indicateurs et performance
ESRS S1-17 104 a) Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE	Indicateur n°10, tableau 1, et indicateur n°14, tableau 3, annexe I	-	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	-	2.1.3.1.7.2 Indicateurs et performance
ESRS 2- SBM3 – S2 11 b) Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur	Indicateurs n°12 et n°13, tableau 3, annexe I	-	-	-	2.1.3.2.2.3 Plans d'actions 2.1.3.2.3.3 Plans d'actions
ESRS S2-1 17 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme	Indicateur n°9, tableau 3, et indicateur n°11, tableau 1, annexe I	-	-	-	2.1.3.2.2.3 Plans d'actions 2.1.3.2.3.3 Plans d'actions
ESRS S2-1 18 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	Indicateurs n°11 et n°4, tableau 3, annexe I	-	-	-	2.1.3.2.2.1 Politiques et cibles 2.1.3.2.3.1 Politiques et cibles
ESRS S2-1 19 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE	Indicateur n°10, tableau 1, annexe I	-	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	-	2.1.3.2.2.2 Indicateurs et performances
ESRS S2-1 19 Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail	-	-	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	-	2.1.1.3 Déclaration en termes de diligence raisonnable
ESRS S2-4 36 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme recensés en amont ou en aval de la chaîne de valeur	Indicateur n°14, tableau 3, annexe I	-	-	-	2.1.3.2.2.2 Indicateurs et performances
ESRS S3-1 16 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme	Indicateur n°9, tableau 3, annexe I, et indicateur n°11, tableau 1, annexe I	-	-	-	2.1.3.2.2.3 Plans d'actions 2.1.3.2.3.3 Plans d'actions

Points de données découlant d'autres actes législatifs de l'UE	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Section
ESRS S3-1 17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, des principes de l'OIT et/ou des principes directeurs de l'OCDE	Indicateur n°10, tableau 1, annexe I	-	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	-	2.1.3.2.2.2 Indicateurs et performances
ESRS S3-4 36 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme	Indicateur n°14, tableau 3, annexe I	-	-	-	2.1.3.2.2.2 Indicateurs et performances
ESRS S4-1 16 Politiques en matière de consommateurs et d'utilisateurs finals	Indicateur n°9, tableau 3, et indicateur n°11, tableau 1, annexe I	-	-	-	2.1.3.4.2 Veiller à l'inclusion et assurer l'accessibilité des magasins et services aux personnes en situation de handicap 2.1.3.4.3 Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs 2.1.3.4.4 Communiquer et orienter les choix des consommateurs de manière responsable 2.1.3.4.5 Assurer un accompagnement des clients vers une offre de produits financiers et assurantiels adaptés à leurs besoin
ESRS S4-1 17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et des principes directeurs de l'OCDE	Indicateur n°10, tableau 1, annexe I	-	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	-	N/A

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Points de données découlant d'autres actes législatifs de l'UE	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Section
ESRS S4-4 35 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme	Indicateur n°14, - tableau 3, annexe I	-	-	-	N/A
ESRS G1-1 10 b) Convention des Nations unies contre la corruption	Indicateur n°15, - tableau 3, annexe I	-	-	-	N/A
ESRS G1-1 10 d) Protection des lanceurs d'alerte	Indicateur n°6, - tableau 3, annexe I	-	-	-	Non matériel
ESRS G1-4 24 a) Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	Indicateur n°17, - tableau 3, annexe I	-	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	-	2.1.4.1.4.2 Indicateurs et performances
ESRS G1-4 24 b) Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption	Indicateur n°16, tableau 3, annexe I	-	-	-	2.1.4.1.4 Assurer l'éthique des affaires

Tableau 5 : liste des acronymes utilisés

Corporate Sustainability Reporting Directive	CSRD
Filière Qualité Carrefour	FQC
Hypermarchés	HM
Supermarchés	SM
Convenient Store	CO
Cash & Carry	CC
Argentine	AR
Belgique	BE
Brésil Atacadao	BR AT
Brésil BIG	BR BIG
Brésil Carrefour	BR C
Brésil Sams	BR SAMS
Espagne	ES
Italie	IT
Pologne	PL
Roumanie	RO
Entrepôts	WH

2.1.2 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

2.1.2.1 Changement climatique (ESRS E1)

2.1.2.1.1 Introduction des enjeux du groupe Carrefour

2.1.2.1.1.1 Contexte et enjeux

Le rapport 2021 du GIEC ⁽¹⁾ fait état de conséquences irréversibles dues aux changements climatiques. Néanmoins des solutions existent pour lutter contre le changement climatique et contenir la hausse des températures, comme, par exemple, le développement des énergies renouvelables et la transformation des modèles énergétiques.

En 2015, l'Accord de Paris sur le climat adopté lors de la COP21 a défini des objectifs pour maintenir « l'augmentation de la

température moyenne mondiale bien en dessous de 2 °C au-dessus des niveaux préindustriels » et de poursuivre les efforts « pour limiter l'augmentation de la température à 1,5 °C au-dessus des niveaux préindustriels ». La lutte contre le dérèglement climatique constitue le défi majeur du 21^e siècle, la consommation et l'alimentation jouant un rôle crucial. Carrefour a choisi d'être acteur dans la lutte contre le changement climatique en s'engageant à réduire ses émissions de gaz à effet de serre. Cet objectif répond à une demande grandissante des citoyens et des consommateurs pour une transition vers un modèle soutenable.

2.1.2.1.1.2 Impacts, risques et opportunités

L'ensemble des IROs sont présentés dans le tableau ci-dessous. Le processus d'identification et d'évaluation de la matérialité de ces IROs est décrite dans la section 2.1.1 Informations générales.

Tableau 1 : Liste des impacts, risques et opportunités matériels liés au changement climatique

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUE	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
Réduire les émissions de gaz à effet de serre des magasins intégrés (scope 1 et 2) Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3	Réduire les émissions de gaz à effet de serre des magasins intégrés (scope 1 et 2) Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3	Consommation d'énergie par les magasins, en amont et en aval	Les consommations d'énergie des magasins, de l'amont de la chaîne de valeur (production agricole, transformations des produits, transport des marchandises) et de l'aval (utilisation des produits vendus par les clients) engendrent des émissions de gaz à effet de serre. Ces émissions contribuent au changement climatique, impactant les populations et les écosystèmes.	Impact	Opérations Franchises Amont Aval	Court terme
Réduire les émissions de gaz à effet de serre des magasins intégrés (scope 1 et 2) Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3	Réduire les émissions de gaz à effet de serre des magasins intégrés (scope 1 et 2) Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3	Émissions de GES par les magasins, en amont et en aval	Carrefour émet des millions de tonnes de CO ₂ au travers de l'activité directe de ses magasins et indirectement au travers de la production des biens et services vendus aux clients et de leur usage par les clients. Ces émissions de gaz à effet de serre contribuent au changement climatique, impactant les populations et les écosystèmes.	Impact	Opérations Franchises Amont Aval	Court terme
Réduire les émissions de gaz à effet de serre des magasins intégrés (scope 1 et 2) Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3	Réduire les émissions de gaz à effet de serre des magasins intégrés (scope 1 et 2) Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3	Augmentation des coûts et perturbations dans la chaîne de valeur en raison de contraintes énergétiques et de raréfaction des ressources	Les pénuries énergétiques et la raréfaction des matières premières, amplifiées par le changement climatique, peuvent entraîner des ruptures d'approvisionnement tout au long de la chaîne de valeur. La volatilité et l'augmentation des prix de l'énergie et des matières premières affectent directement les coûts opérationnels (OPEX) des magasins et des produits.	Risque	Opérations Amont	Moyen terme

(1) GIEC, Changement climatique généralisé et rapide, d'intensité croissante, CP, 09/08/2021 : https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2021/08/IPCC_WGI-AR6-Press-Release_fr.pdf

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUE	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
Réduire les émissions de gaz à effet de serre des magasins intégrés (scope 1 et 2)	Réduire les émissions de gaz à effet de serre des magasins intégrés (scope 1 et 2)	Perte d'attractivité et sanctions liées à une gestion énergétique inadéquate des magasins	Un manque d'équipements bas carbone dans les magasins peut nuire à leur attractivité auprès des clients et franchisés. De plus, le non-respect des réglementations, telles que la loi F-Gaz sur les fluides réfrigérants, expose le Groupe à des coûts de mise en conformité et des risques de mise en cause publique.	Risque	Opérations	Court et moyen terme
Réduire les émissions de gaz à effet de serre des magasins intégrés (scope 1 et 2) Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3	Réduire les émissions de gaz à effet de serre des magasins intégrés (scope 1 et 2) Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3	Renforcement de la résilience et création de valeur grâce aux initiatives bas carbone	Les investissements dans des technologies moins polluantes, et la production d'énergie sur site permettent au Groupe de renforcer sa résilience et son autonomie énergétique. En parallèle, l'offre de produits bas carbone et l'optimisation des processus de production et de distribution peuvent accroître les revenus et renforcer l'image de marque.	Opportunité	Opérations Aval	Long terme
Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3	Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3	Surcoûts et impact réputationnel liés aux émissions de CO ₂	Le Groupe pourrait subir des surcoûts opérationnels liés au transport bas carbone et à la réglementation sur le prix carbone, ainsi qu'un impact réputationnel dû à la vente de produits à forte consommation énergétique.	Risque	Aval Amont	Court terme
Adapter les sites au changement climatique	Adapter les sites au changement climatique	Événements climatiques extrêmes affectant les sites	Les sites (magasins, entrepôts, sièges) sont exposés à des risques climatiques tels que des phénomènes météorologiques extrêmes ou l'augmentation des températures. Ces événements peuvent affecter la productivité du personnel (ex : canicules), générer des dommages sur les bâtiments (ex : tempêtes, grêles) ou des ruptures d'activité (CA / OPEX / REPUT).	Risque	Opérations Franchises	Court terme
Adapter les sites au changement climatique	Adapter les sites au changement climatique	Impacts sur la santé des travailleurs	Les sites (magasins, entrepôts, sièges) sont exposés à des risques climatiques tels que des phénomènes météorologiques extrêmes ou l'augmentation des températures. Ces événements peuvent nuire à la santé des travailleurs et dégrader les conditions de travail.	Impact	Opérations Franchises	Moyen terme
Adapter les produits et les filières d'approvisionnement au changement climatique	Adapter les produits et les filières d'approvisionnement au changement climatique	Impacts du changement climatique sur la santé, la protection et l'accès à l'alimentation des populations	L'utilisation accrue de pesticides, l'inadéquation des assurances face aux risques climatiques et la baisse de productivité des filières agricoles limitent l'accès des populations à une alimentation de qualité et abordable, compromettent leur santé et exposent à des risques financiers accrus en cas d'événements extrêmes.	Impact	Aval Amont	Long terme

1

2

3

4

5

6

7

8

9

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUE	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
Adapter les produits et les filières d'approvisionnement au changement climatique	Adapter les produits et les filières d'approvisionnement au changement climatique	Manque de résilience au changement climatique des chaînes d'approvisionnement	Le changement climatique peut entraîner une baisse de productivité des filières agricoles. Un manque de résilience des chaînes d'approvisionnement peut entraîner une hausse des prix et des coûts opérationnels liés à la réorganisation des approvisionnements du Groupe et entraîner une perte de part de marché.	Risque	Amont	Long terme
Adapter les produits et les filières d'approvisionnement au changement climatique	Adapter les produits et les filières d'approvisionnement au changement climatique	Développer et soutenir un modèle agricole résilient pour sécuriser les chaînes d'approvisionnement	Le développement de filières agricoles pérennes en partenariat avec les fournisseurs permet de sécuriser les approvisionnements, notamment en cas de crise climatique. La vente de produits issus d'un modèle agricole résilient pour l'environnement et les agriculteurs est une attente forte des consommateurs et un enjeu majeur de la transition alimentaire (raison d'être du Groupe Carrefour).	Opportunité	Amont	Moyen terme

ANALYSE DE RISQUES ET D'OPPORTUNITÉS LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

L'analyse des risques du Groupe

La Direction risques Groupe, qui est chargée de l'animation du dispositif global de gestion des risques, réalise une cartographie annuelle des risques en interrogeant les directions des principales entités opérationnelles. Ont été ainsi identifiés 13 risques majeurs, dont 3 liés au changement climatique : « Situation économique, politique et sociale des pays », « Disponibilité des produits en magasin ou en ligne » et « Maîtrise des actifs mobiliers et immobiliers ». Ces informations sont abordées dans le chapitre 4.1 du présent document.

Les risques liés au changement climatique pour Carrefour sont intégrés dans le processus de gestion des risques de l'entreprise. L'atténuation et l'adaptation au changement climatique ont été identifiées comme des enjeux stratégiques pour le Groupe et se matérialisent principalement comme suit :

- **risque réglementaire** : le Groupe est sujet à des pressions réglementaires importantes, notamment pour l'application de la réglementation F-Gaz concernant les systèmes froids utilisés en magasins, le décret tertiaire ou encore les lois anti-gaspillage et économie circulaire (AGEC) ;
- **risque de marché** :
 - changement des habitudes de consommation : le Groupe est soumis à un risque lié aux nouvelles habitudes de consommation, plus ou moins liées au changement climatique : la réduction de l'usage de la voiture thermique, la consommation locale, les produits à basse consommation, la réduction de la consommation de protéines animales. Toutes ces tendances influencent profondément l'acte d'achat des clients du groupe Carrefour,
 - sécurisation des approvisionnements en matières premières : le Groupe a identifié des matières premières sensibles qui contribuent au changement climatique ou qui ont une forte sensibilité aux conséquences du changement climatique (ex. : sécheresse). Carrefour peut ainsi être soumis à un risque de rupture de approvisionnements en matières premières, ou d'augmentation du prix des matières premières,

- sécurisation des approvisionnements en énergie : les approvisionnements en énergie sont également sensibles au changement climatique. Le Groupe peut ainsi voir le prix de l'énergie augmenter significativement et des ruptures d'approvisionnement pourraient avoir lieu ;

- **risque physique pour les magasins** : dans les pays où il opère, le Groupe peut être exposé à des catastrophes naturelles et à des conditions météorologiques incertaines, ayant des impacts directs ou indirects sur ses activités, ses actifs, ses clients et ses employés, et entraînant des conséquences pour sa situation financière. Les mesures liées à la réparation des impacts matériels sur les personnes affectées sont détaillées dans la section 2.1.3.1.5.1 Garantir la santé et la sécurité des travailleurs.

L'analyse détaillée des impacts, risques et opportunités liés au climat du groupe Carrefour

Reconnaissant le risque que le changement climatique fait peser sur son activité, ainsi que les opportunités potentielles qu'il pourrait présenter, Carrefour a évalué en 2021 les risques et opportunités spécifiquement liés au climat, en ligne avec les recommandations de la TCFD. En 2023, Carrefour a mis à jour cette analyse au regard des exigences de la CSRD et des principes fixés par les ESRS.

L'ensemble des risques et opportunités communément considérés et liés au climat dans le cadre de la TCFD ont été passés en revue pour sélectionner ceux applicables à l'activité du Groupe dans un horizon temporel donné (Court terme : 2 à 5 ans ; moyen terme : 5 à 10 ans ; long terme : plus de 10 ans). Les risques physiques comprennent les risques aigus et chroniques liés aux évolutions climatiques et couvrent à la fois les opérations et la chaîne d'approvisionnement. Les risques de transition comprennent les risques politiques et juridiques, les risques de réputation, de technologie et de marché pour les opérations et, le cas échéant, pour la chaîne d'approvisionnement. Pour identifier les risques et opportunités, Carrefour a couvert les volets social, technologique, économique, environnemental et politique.

Pour les analyser, Carrefour a eu recours aux scénarios *Net Zero Émissions* et *Stated Policies* de l'Agence internationale de l'énergie. Ces scénarios ont été complétés par des analyses de vulnérabilité et d'impact, notamment sur les marchés de l'énergie et de la tarification du carbone, et au regard des risques physiques (inondations, coupures et restrictions d'eau, chaleurs extrêmes, sécheresses et baisse de la production agricole) selon les régions où le Groupe a des activités.

Sur la base de ces analyses, Carrefour a adapté sa stratégie énergétique, en développant les énergies renouvelables, en renforçant son indépendance énergétique vis-à-vis des énergies fossiles pour ses magasins comme pour le transport et en se

positionnant comme contributeur positif à l'indépendance énergétique des pays en adaptant sa consommation aux capacités des réseaux de distribution d'énergie.

En matière d'approvisionnements alimentaires et non-alimentaires, Carrefour suit la disponibilité des matières premières au regard des événements mondiaux, et en particulier du changement climatique. Ces analyses permettent aux acheteurs du Groupe d'adapter leur stratégie de *sourcing* et d'adapter les choix commerciaux du Groupe en relation avec ses fournisseurs. Par ailleurs, Carrefour renforce la résilience de son *sourcing* en développant ses propres filières.

2.1.2.1.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations

TYPE DE PARTIES PRENANTES	RÔLE	TYPE DE DIALOGUE	EXEMPLE DE PARTIES PRENANTES	POLITIQUES CONCERNÉES
Fournisseurs	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Groupe de travail	Pacte Transition Alimentaire, TOP100 fournisseurs	Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3 Adaptation des produits au changement climatique
Fournisseurs	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Panels et conventions	TOP100 fournisseurs, Conventions marchandises	Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3 Adaptation des produits au changement climatique
Fournisseurs	Déploiement de projets terrain	Dialogue <i>one to one</i> régulier	TOP100 fournisseurs internationaux, Fournisseurs de marques propres et marques nationales (<i>via</i> les chartes, contrats et cahiers des charges)	Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3 Adaptation des produits au changement climatique
Coalitions d'entreprises	Définition de stratégies sectorielles/nationales	Groupe de travail	Consumer Goods Forum, C3D, <i>Global Compact</i> , Pacte national sur les emballages plastiques	Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3 Adaptation des produits au changement climatique
Experts scientifiques et consultants	Définition de stratégies sectorielles/nationales	Partenariats	EY, ICare Consulting, WWF, GHG Protocol, SBTi, SBTn	Réduire les émissions de gaz à effet de serre des magasins intégrés (scope 1 et 2) Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3
Associations et ONG	Définition des cibles du Groupe	Partenariats	SBTi	Toutes
Associations et ONG	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions	Questionnaires et cadres de références	Climate Disclosure Project, Task Force For Climate Disclosure	Toutes
Investisseurs individuels et coalitions	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions	Questionnaires et cadres de références	Climate Action 100+, Task Force For Climate Disclosure	Toutes
Organisations sectorielles	Déploiement de projets terrain	Information mutuelle	Perifem, FCD	Toutes
Initiatives multi-acteurs	Définition de stratégies sectorielles/nationales	Groupe de travail	Business ambition for 1,5 °C, Pacte européen pour le climat, French Business Climate Pledge	Toutes
Syndicats	Définition de la politique du Groupe	Information mutuelle	Comité d'information et de concertation européen (CICE)	Réduire les émissions de gaz à effet de serre des magasins intégrés (scope 1 et 2) Adaptation des sites au changement climatique

STANDARDS ET RÉGLEMENTATIONS

■ TCFD : Carrefour répond aux recommandations de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) en intégrant les risques et opportunités liés au climat dans sa stratégie, sa gouvernance et sa communication financière.

■ GHG Protocol : Carrefour répond au GHG Protocol en utilisant ce cadre pour calculer, gérer et réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES) dans ses opérations et sa chaîne de valeur. Le *Greenhouse Gas Protocol* est un standard mondial pour la comptabilisation des émissions de GES, qui permet aux entreprises de quantifier et de gérer leurs émissions en suivant une méthodologie structurée et précise.

- F-Gaz : Carrefour répond à la réglementation F-Gaz en mettant en œuvre des mesures pour réduire et contrôler l'utilisation des gaz fluorés à effet de serre dans ses installations, notamment dans ses systèmes de réfrigération. La réglementation F-Gaz de l'Union européenne vise à réduire l'utilisation de gaz à effet de serre fluorés, comme les hydrofluorocarbures (HFC), qui sont largement utilisés dans les équipements de réfrigération et de climatisation, mais qui ont un fort potentiel de réchauffement climatique.
- Standards SBTi (ex. : FLAG) : le groupe Carrefour répond aux standards de la *Science Based Targets initiative* (SBTi) en établissant des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) alignés sur les dernières recommandations scientifiques pour limiter le réchauffement climatique.
- Évaluation ACT (*Assessing Low Carbon Transition*) développée par l'Ademe et le CDP : Carrefour reconnaît ACT comme un outil structurant pour évaluer sa stratégie climatique et aligner ses objectifs avec les trajectoires bas-carbone des Accords de Paris. En s'appuyant sur la méthodologie ACT, l'entreprise mesure la cohérence de ses engagements climatiques avec les exigences de la transition énergétique.
- ISO 50001 : en France, Italie et Belgique, Carrefour répond à la norme ISO 50001 en mettant en œuvre un système de management de l'énergie pour améliorer continuellement son efficacité énergétique et réduire ses consommations d'énergie.
- Devoir de vigilance : dans le cadre de la loi sur le devoir de vigilance, Carrefour a intégré dans son plan les risques climatiques. Dans ce cadre, le Groupe a procédé à une identification des risques climatiques (en évaluant les impacts potentiels des activités du Groupe sur le climat) et a déployé des mesures de prévention et d'atténuation des risques climatiques (en mettant en place des actions pour limiter ces risques).
- Directive (UE) 2023/2413 du Parlement européen et du Conseil du 18 octobre 2023 (RED III) : la directive RED III représente un

cadre législatif renforcé pour aligner les politiques énergétiques de l'UE avec les objectifs climatiques et de transition écologique, en fixant des cibles ambitieuses pour les énergies renouvelables.

2.1.2.1.2 Réduire les émissions de gaz à effet de serre du Groupe

2.1.2.1.2.1 Politique relative à l'atténuation du changement climatique [E1-2]

En ligne avec les objectifs définis en 2015 par l'Accord de Paris sur le climat de la COP21 pour limiter le réchauffement climatique, Carrefour s'est doté d'objectifs scopes 1,2 et 3 compatibles avec un scénario well below 2°C et validés par SBTi en 2020. Carrefour a rehaussé en 2021 et confirmé en 2024 son ambition climatique, se fixant des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre pour les magasins intégrés (scopes 1 et 2) et sa chaîne de valeur (scope 3), qui visent un alignement sur un scénario de réchauffement de 1,5°C à horizon 2030.

2.1.2.1.2.2 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique [E1-1]

Carrefour renforce régulièrement la transparence de ses publications relatives au climat. Dans le cadre de la CSRD, Carrefour construit progressivement son plan de transition pour l'atténuation du changement climatique. La structure et les éléments déjà disponibles de ce plan sont présentés ci-après. Ce plan de transition est néanmoins incomplet au sens de la norme prévue par la CSRD. Les éléments manquants sont notamment les suivants : certains leviers relatifs aux émissions de GES du scope 3 correspondant à 17% des émissions, et les investissements et dépenses d'exploitation significatifs pour l'exécution de nos plans d'action. Le Groupe vise à améliorer progressivement la complétude et la précision de ses données afin d'aligner son reporting avec les attentes réglementaires et les meilleures pratiques du secteur.

Cibles liées à l'atténuation du changement climatique [E1-4]

Le plan de transition climatique du Groupe est fondé sur les cibles suivantes :

Tableau 1 : Cibles pour la réduction des émissions de GES des scopes 1 & 2

Indicateur	Unité	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence
Réduction des émissions de CO ₂ des scopes 1 et 2	% (en teqCO ₂)	-30 %	2025		
Réduction des émissions de CO ₂ des scopes 1 et 2	% (en teqCO ₂)	-50 %	2030	2 284 827	2019
Réduction des émissions de CO ₂ des scopes 1 et 2	% (en teqCO ₂)	-70 %	2040		
Part d'électricité renouvelable dans la consommation totale d'électricité	% (en MWh)	100 %	2030	0 %	2019
Réduction de l'intensité des consommations énergétiques	% (en kWh/m ²)	-20 %	2026	528	2019
		-27,5 %	2030		
Réduction des émissions liées à l'utilisation des fluides réfrigérants	% (en tCO ₂)	-50 %	2030	1 126 299	2019

Ces cibles sont alignées sur le scénario Well Below 2°C validé par SBTi.

Méthodologie

Les cibles sont définies en *market-based*, c'est à dire basé sur les achats et choix contractuels spécifiques et non basé sur les facteurs d'émission moyens du réseau électrique où l'entreprise est située (*location-based*). La valeur de référence 2019 a été

retraitée en 2023 avec l'intégration des émissions des magasins BIG et réfrigérants Atacadão pour qu'elle soit comparable avec 2023.

Carrefour n'a pas identifié d'émissions verrouillées. Les activités du groupe Carrefour ne sont pas exclues des indices de référence "Accord de Paris".

■ Cibles du scope 3 :

Dès 2019, Carrefour a réalisé un diagnostic des émissions indirectes du scope 3 liées aux activités du Groupe. Ce diagnostic est mis à jour tous les ans pour affiner la mesure de l'impact. Ces diagnostics montrent qu'en 2022, plus de 98 % des émissions de GES du Groupe sont liées aux activités indirectes, les principales sources étant la production des produits vendus en magasins (69 %), l'utilisation des produits vendus (18 %) et le transport des marchandises (9 %). La décarbonation du scope 3 représente un enjeu majeur pour le Groupe.

Carrefour s'est fixé l'objectif de réduire ses émissions liées aux activités indirectes (scope 3) de GES de 32 % d'ici 2030, par rapport à 2019. Cet engagement global relatif au scope 3 est détaillé en sous objectifs relatifs aux principales composantes du scope 3 du Groupe (90 % des émissions du scope 3) : les achats de biens et services (FLAG et non FLAG), l'utilisation des produits, les magasins franchisés, le transport aval. Ils sont complétés par d'autres objectifs relatifs aux différents leviers dont dispose le Groupe (engagement des fournisseurs, lutte contre la déforestation notamment).

Tableau 2 : cibles pour la réduction des émissions de GES du scope 3

Cible	Unité	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence
Réduction totale des émissions de GES liées au scope 3 ⁽¹⁾	% (en tCO ₂)	-32 %	2030	136 816 011	
Réduction des émissions de GES liées aux achats de biens et de service (non FLAG ¹²) ⁽²⁾	% (en tCO ₂)	-30 %	2030	26 476 714	2019
Réduction des émissions de GES liées aux achats de biens et de service (FLAG ¹³) ⁽³⁾	% (en tCO ₂)	-33,3 %	2030	79 453 725	
Réduction des émissions de GES liées à l'utilisation des produits vendus ⁽⁴⁾	% (en tCO ₂)	-27,5 %	2030	16 629 934	2019
Part des magasins franchisés équipés de solutions bas carbone ⁽⁵⁾	%	80 %	2030	-	2019
Réduction des émissions de GES liées au transport aval ⁽⁶⁾	% (en tCO ₂)	-27,5 %	2030	337 095	2023
Part des fournisseurs du TOP100 engagés sur une trajectoire 1,5 °C	% (en nombre)	100 %	2026	34 %	2022
Mise en œuvre d'un plan d'actions de lutte contre la déforestation pour les matières premières sensibles d'ici 2025 pour les marques Carrefour					
CA de vente de produits certifiés durables d'ici 2026	Milliards d'euros	8	2026	5,3	2023
Nombre de fournisseurs partenaires du Pacte Transition Alimentaire	Nombre	500	2030	26	2020
Nombre de producteurs partenaires	Nombre	50 000	2026	27 758	2019
Pourcentage des produits Filières Qualité Carrefour engagés dans une démarche d'agroécologie	% (en chiffre d'affaires)	100 %	2025	-	2022
Pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits aux marques de Carrefour	% (en tonnes d'emballages mis sur le marché)	100 %	2025	44 %	2020
Pourcentage de réduction du gaspillage alimentaire (kg/m ²) par rapport à 2016	% de réduction (en kg/m ²)	-50 %	2025	-10 %	2017
Pourcentage de valorisation de déchets des magasins	% (en tonnes)	100 %	2025	67 %	2018

(1) Cet objectif couvre les périmètres suivants : achats de biens et services, utilisation des produits vendus, franchises et transport aval. Ces catégories couvrent plus de 90% du scope 3 du Groupe Carrefour.

(2) Les magasins franchisés dans les huit pays dans lesquels le Groupe opère sont intégrés à cet objectif.

(3) Les magasins franchisés dans les huit pays dans lesquels le Groupe opère sont intégrés à cet objectif.

(4) Les magasins franchisés dans les huit pays dans lesquels le Groupe opère sont intégrés à cet objectif.

(5) Les magasins franchisés dans les huit pays dans lesquels le Groupe opère ainsi que les franchisés des partenaires internationaux sont intégrés à cet objectif.

(6) Les magasins franchisés dans les huit pays dans lesquels le Groupe opère sont intégrés à cet objectif.

Les leviers de décarbonation du plan de transition

Ce plan de transition s'appuie sur différents leviers de décarbonation :

■ Leviers des scopes 1 et 2:

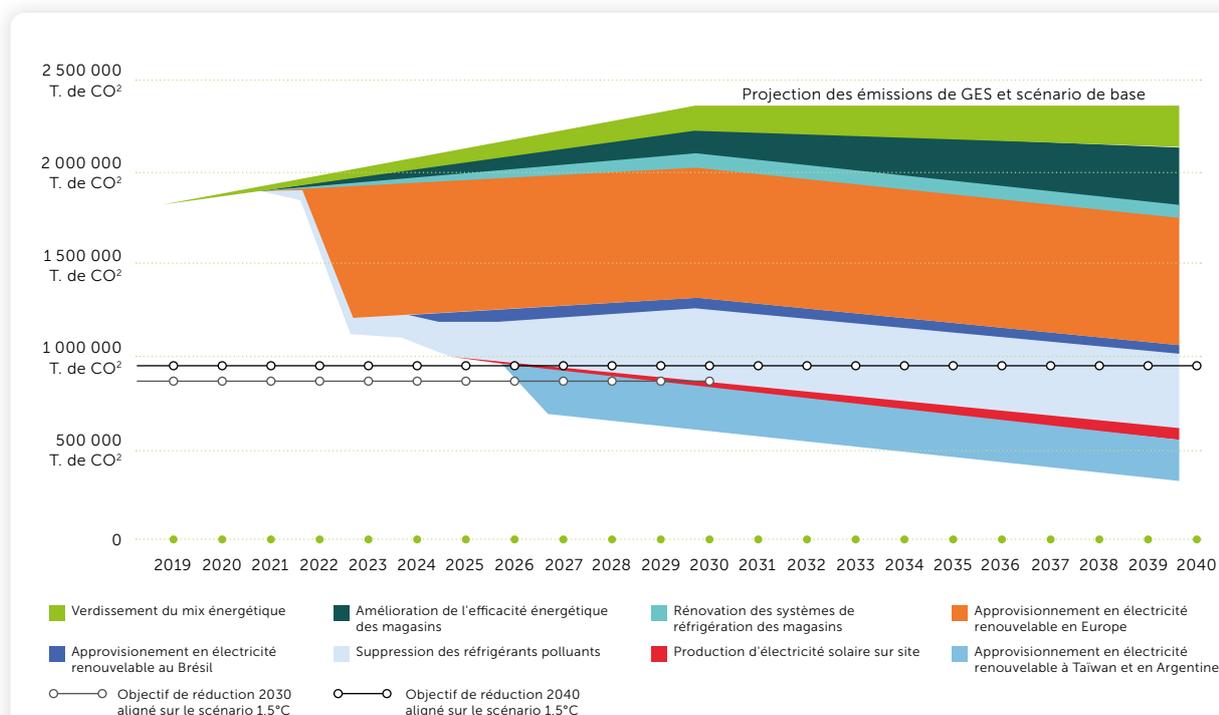
- **L'utilisation de 100% d'électricité renouvelable en 2030.** Pour y parvenir, le Groupe donnera la priorité à la production sur site pour l'autoconsommation ou l'injection, puis le recours à des PPA (*Power Purchase Agreement*).
- **La réduction des consommations d'énergie de 27,5% d'ici 2030 (vs 2019),** soit l'équivalent de plus de 1 million de MWh par an et une réduction de 240 000 tonnes équivalent CO₂.

- **La réduction de 50% des émissions liées à l'utilisation de fluides réfrigérants d'ici 2030 et de 80% d'ici 2040,** notamment par le remplacement des fluides réfrigérants fluorés par de nouvelles installations utilisant du CO₂, en synergie avec la réglementation européenne F-Gaz.

Le Groupe a défini dès 2021 le scénario cible pour l'atteinte de son objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre de ses magasins. Ce scénario s'appuie sur une projection jusqu'en 2040 des émissions du Groupe, en se fondant sur les émissions actuelles et sur la croissance estimée du Groupe jusqu'en 2040 (Business as Usual + Projected Growth). Ce scénario décompose les différentes actions à mettre en place pour mettre en œuvre ses objectifs de réduction alignés avec une trajectoire 1,5°C d'ici 2040.

FIGURE 1 : DÉCOMPOSITION DES LEVIERS DE DÉCARBONATION

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



■ Leviers des scopes 3:

- **l'engagement des fournisseurs** dans le respect d'une trajectoire 1,5°C ainsi que leur collaboration au sein du Pacte transition alimentaire et au projet 20 mégatonnes. À fin 2024, 53% des fournisseurs du TOP100 sont dotés d'une trajectoire 1,5°C, 393 fournisseurs sont membres du Pacte Transition Alimentaire et 93 fournisseurs sont inscrits sur la plateforme 20 mégatonnes.
- **l'agriculture régénératrice**⁽¹⁾ permettant la mise en œuvre de pratiques agricoles bas carbone pour la production des

matières premières prioritaires pour le Groupe : la viande, en priorité le bœuf et le porc, les produits laitiers, les céréales, en particulier le blé, les fruits et légumes, en particulier la pomme de terre.

- **la lutte contre la déforestation pour les matières premières prioritaires** : l'huile de palme, le bois et papier, le bœuf au Brésil, le soja et le cacao. Avec la prise en compte du standard FLAG, la lutte contre la déforestation aura un impact important sur la réduction des émissions du scope 3.

(1) L'agriculture régénératrice est une approche agricole visant à améliorer la santé des sols, la biodiversité et les écosystèmes tout en capturant le carbone et en renforçant la résilience des systèmes agricoles face au changement climatique.

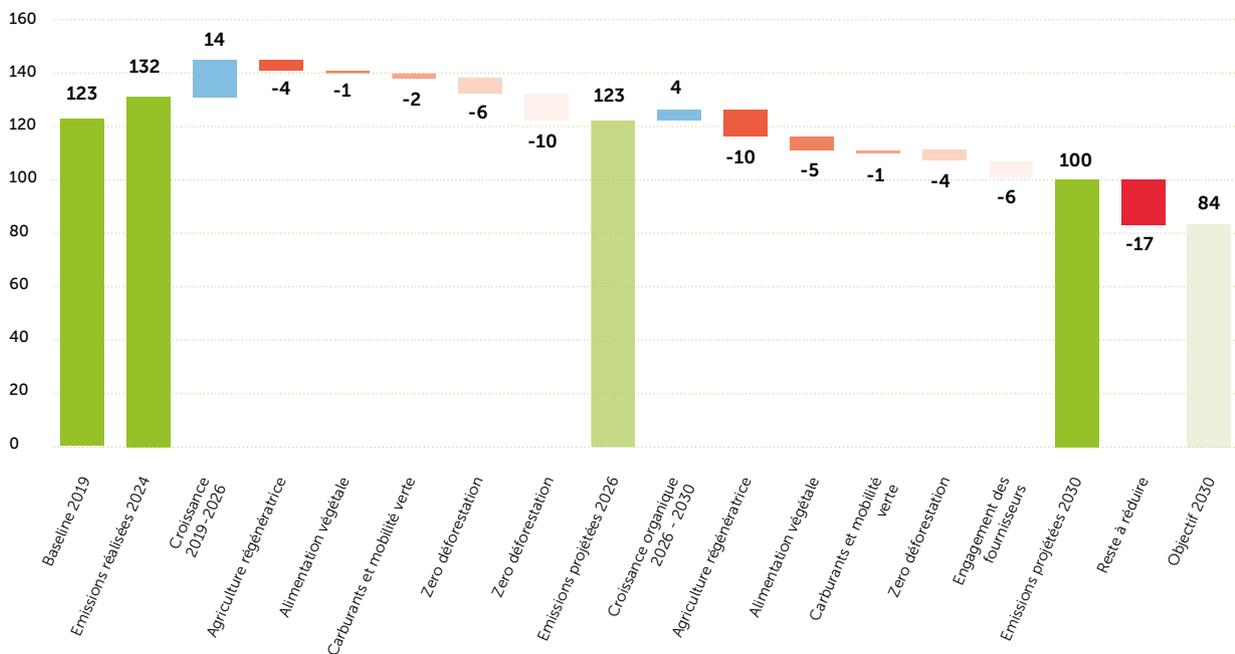
- **le développement d'une alimentation plus végétale**, en atteignant 650 M€ de chiffre d'affaires en 2026 et en accompagnant la transition vers davantage de protéines végétales d'ici 2030. A fin 2024, le Groupe réalise 621 M€ de ventes de produits à base de protéines végétales. Carrefour a également lancé une coalition internationale pour accélérer les ventes d'alternatives végétales avec 19 partenaires industriels en 2024, cette coalition est détaillée dans les plans d'actions détaillés ci-après.
- **le développement d'une mobilité verte afin de réduire des émissions liées à la vente de carburants et l'utilisation des carburants par nos clients**. À fin 2024, Carrefour a déjà réduit de 26 % les émissions liées à l'utilisation par les clients des carburants vendus par rapport à 2019. De plus, Carrefour a pour ambition de jouer un rôle de pionnier dans les

énergies de mobilité alternative, au-delà des véhicules électriques, en testant des nouvelles solutions auprès de ses clients.

Le Groupe met en place d'autres leviers de décarbonation qui, bien que leurs contributions individuelles à la réduction des émissions puissent être modestes, témoignent de sa volonté d'exemplarité dans l'exercice de ses activités, par exemple :

- réduction des emballages et consommation zéro déchets,
- valorisation des déchets et réduction du gaspillage alimentaire en magasins,
- réduction des émissions liées au transport aval,
- développement des circuits courts.

FIGURE 2 : FEUILLE DE ROUTE DE DÉCARBONATION DU SCOPE 3 DU GROUPE CARREFOUR, RÉPARTIE PAR LEVIER DE DÉCARBONATION



Méthodologie : Ces chiffres prennent en compte les émissions FLAG liées au changement d'usage des sols avec des hypothèses conservatrices (en absence de données de traçabilité, le "worst case scenario" est retenu ce qui conduit à une probable surestimation des données).

Hypothèses retenues :

- Engagement des fournisseurs : l'engagement du TOP 100 fournisseurs ne génère pas de double comptes, le projet

20 mégatonnes permet d'identifier 10 mégatonnes de CO₂ de réduction supplémentaire qui ne seraient pas déjà capturées par d'autres leviers de réduction.

- Alimentation végétale : après une première étape en 2026 (650 M€ de chiffre d'affaires en 2026), ce chiffre est réalisé selon l'hypothèse que l'on observe un report de 30 % des protéines animales vers les protéines végétales en 2030.

Tableau 3 : contribution des différents leviers de décarbonation du scope 3 du Groupe⁽¹⁾

Périmètre prioritaire	Contribution 2030 vs 2019	Actions mises en oeuvre	Engagements contribuant à l'objectif
Engagement des fournisseurs	-8 %	Engagement des 100 plus gros fournisseurs internationaux du Groupe pour définir une trajectoire de réduction des émissions 1,5 °C.	TOP 100 fournisseurs engagés sur une trajectoire 1,5 °C d'ici 2026 sous peine de déréférencement.
		Collaborer avec les fournisseurs, petits et grands, pour mettre en oeuvre la transition alimentaire et favoriser des modes de consommation bas carbone.	500 fournisseurs engagés au sein du pacte pour la transition alimentaire et 20 mégatonnes économisées d'ici 2030.
Agriculture régénératrice	-8 %	Décarboner la production des matières premières prioritaires pour le Groupe : le boeuf, le porc, les produits laitiers, les fruits et légumes les céréales	Mise en place de plans d'actions par matière première pour atteindre une réduction de -32 % des émissions des achats de biens et services d'ici 2030 (vs 2019).
		Développer des partenariats avec les producteurs pour faciliter la transition vers des pratiques bas carbone.	50 000 producteurs partenaires d'ici 2026.
		Favoriser les labels écologiques (Bleu Blanc Coeur, Bio, Vergers EcoResponsable, Haute Valeur Environnementale, etc.).	8 milliards d'euros de vente de produits certifiés durables d'ici 2026.
Zéro déforestation (émissions FLAG LUC)	-4 %	Lutter contre la déforestation et développer les alternatives au soja pour l'alimentation animale.	D'ici 2025, mise en oeuvre d'un plan d'actions de lutte contre la déforestation pour les matières premières sensibles pour les marques Carrefour. Les matières concernées sont le boeuf au Brésil, le bois et papiers et dérivés, l'huile de palme, le soja et le cacao. D'ici 2030, 100 % des productions sensibles pour la forêt font l'objet d'un plan de mitigation des risques.
Alimentation végétale	-3 % ⁽²⁾	Engager les parties prenantes dans la transition vers une alimentation plus végétale (opérations commerciales, pacte de la transition alimentaire). Favoriser l'innovation et développer une offre complète.	Augmenter les ventes de protéines végétales en Europe pour atteindre 650 millions d'euros d'ici 2026.

(1) Ce plan d'actions couvre les émissions FLAG liées à l'agriculture, notamment les émissions liées au changement d'usage des sols.

(2) Cette estimation prend en compte une substitution de 30% des protéines animales par des protéines végétales à horizon 2030.

Périmètre prioritaire	Contribution 2030 vs 2019	Actions mises en oeuvre	Engagements contribuant à l'objectif
Carburants et mobilité verte	-3 %	Accroître les volumes de biocarburants. Encourager les modes de transport doux et l'utilisation de véhicules électriques.	Réduction de 27,5 % des émissions de GES liées à l'utilisation des produits vendus d'ici 2030 (vs. 2019). Installation de 5 000 bornes de recharges électriques en France d'ici 2026.
Autres actions ⁽¹⁾	<1 %	Amélioration de l'efficacité du transport aval. Modernisation de la flotte et développement d'une flotte de véhicules roulant au biométhane. Réduire la production de déchets, garantir le tri des matériaux pour recyclage et zéro enfouissement. Agir à tous les niveaux pour réduire le gaspillage alimentaire au sein de la chaîne de valeur, dans les magasins et chez les consommateurs.	Réduction de 27,5 % des émissions de GES liées au transport aval d'ici 2030 (vs. 2019). 100 % de déchets valorisés d'ici 2025. 50 % de réduction du gaspillage alimentaire d'ici 2025.
Reste à réduire	-	D'autres actions sont à définir, les principaux leviers possibles identifiés sont les suivants : chiffrage de l'impact des réductions d'emballages sur l'empreinte des achats de biens et services : 100 % des emballages de marques Carrefour réutilisables, recyclages ou compostables en 2025 ; 300 millions d'euros de ventes en vrac et réemploi en 2026, plans d'actions sur les produits non alimentaires et notamment les produits électroménagers, extension de la démarche de décarbonation de l'agriculture à d'autres matières premières.	

La feuille de route du Groupe des scopes 1,2 et 3 se concentre à horizon 2030 sur la réduction des émissions sur tous les scopes. Le recours à une stratégie de compensation, aux crédits carbone et la prise en compte d'émissions négatives ne fait pas partie de la stratégie du groupe Carrefour à court terme (horizon 2030). A plus long terme, pour réduire l'impact des émissions qui n'auront pas pu être réduites, le Groupe priorise les projets de capture de CO₂ au sein de ses chaînes d'approvisionnement.

Actions et ressources en relation avec les politiques de lutte contre le changement climatique [E1-3]

■ Plans d'actions des scopes 1&2 :

L'utilisation de 100 % d'électricité renouvelable en 2030 :

Le Groupe donne la priorité à la production sur site pour l'autoconsommation ou l'injection, puis au recours de *Power Purchase Agreements* :

- Le recours aux *Power Purchase Agreements* : En 2023, le Groupe avait franchi une étape importante en signant 4 *Physical Power Purchase Agreements* (portant sur des parcs éoliens et photovoltaïques) en France qui produisent environ 100 GWh par an, soit l'équivalent de la consommation de 29 hypermarchés. Le Groupe poursuit cette dynamique en 2024 avec la signature de 5 nouveaux PPA en France, Espagne, Italie et Argentine qui démarreront entre 2025 et 2026. Au total, le Groupe a contractualisé au travers de PPA une production cumulée renouvelable de près de 480 GWh par an. Le Groupe continuera le déploiement de ces contrats d'énergie verte dans l'ensemble de ses géographies.
- La production d'énergie photovoltaïque : Le Groupe a accéléré l'équipement de ses magasins (intégrés et franchisés) de centrales photovoltaïques (161 en Espagne, 16 en France, 13 en Pologne, 11 au Brésil, 7 en Belgique et 3 en Italie au 31 décembre 2024). De plus, dans le cadre de son objectif Carrefour 2026 d'une production de près d'un TWh d'électricité par an dès 2027, le Groupe accélère sur

l'installation on-site d'éléments de production d'électricité verte raccordée aux magasins. En 2024, la France a signé un partenariat d'envergure avec GreenYellow afin d'installer des ombrières photovoltaïques sur 350 sites, L'Espagne a continué son déploiement avec 161 magasins au total qui sont équipés de panneaux solaires, les autres pays du Groupe ont contractualisé l'installation de près de 80 centrales solaires.

La réduction des consommations d'énergie de 27,5 % d'ici 2030 (par rapport à 2019) :

Les investissements consentis (sous forme de dépenses d'exploitation et d'investissement) permettront de réduire la consommation énergétique de 20 % d'ici 2026 et de 27,5 % d'ici 2030 au niveau du Groupe. Le Groupe vise à gagner en efficacité énergétique via 6 actions et technologies prioritaires recommandées dans ses magasins : rénovation des systèmes de production de froid commercial, installation de portes fermées sur les meubles de froid positif, usage de variateurs électroniques de vitesse, utilisation de compteurs divisionnaires, éclairage LED basse consommation et gestion technique centralisée des bâtiments (dont le pilotage de la climatisation, de la ventilation et du chauffage).

- En Europe, la France, l'Italie et la Belgique sont certifiés ISO 50001 pour leurs magasins intégrés (hypermarchés et supermarchés) ainsi que pour leurs sièges et entrepôts. Cela représente environ 35 % de la surface de vente des magasins hypermarchés et supermarchés intégrés du Groupe.
- Des formations à destination des collaborateurs sont dispensées dans tous les pays du Groupe sur l'optimisation de la consommation d'énergie. Cette formation dispense des bonnes pratiques tant sur les magasins, que sur les domiciles des collaborateurs. Ainsi, des *guidelines* sont mises en avant pour la bonne gestion de la consommation d'énergie en magasins (comme la gestion des meubles froids, et les fours de boulangerie-pâtisserie), ainsi que sur les bonnes températures à adopter au sein de son domicile en hiver comme en été.

(1) Le tableau présente uniquement la contribution des leviers les plus significatifs, les leviers moins significatifs sont regroupés dans la catégorie "Autres actions".

La réduction des émissions liées à l'utilisation de fluides réfrigérants :

Le Groupe s'est engagé à remplacer les équipements froids par des installations fonctionnant au fluide naturel (CO₂), beaucoup moins émissif que les fluides fluorés, d'ici 2030 en Europe et 2040 dans les autres géographies. Chaque pays a constitué sa feuille de route du renouvellement de son parc : à fin 2024 sa mise en œuvre est en ligne avec les objectifs fixés pour 2030 en Europe.

■ **Plans d'actions du scope 3 :**

Le Groupe cherche à atteindre son ambition de réduire au maximum ses émissions de CO₂ sur sa chaîne de valeur au travers de 5 initiatives adressant les postes d'émissions les plus importants de son Scope 3 :

Carburants et mobilité verte :

Pour agir sur les émissions de GES liées à la combustion de carburants traditionnels, les principaux leviers du Groupe sont l'accroissement de la part des biocarburants au sein des carburants fossiles, l'électrification du parc de véhicules et la contraction exogène du marché (réduction du nombre de véhicules à moteur thermique). Pour accélérer cette transition, Carrefour agit en facilitant l'accès aux consommateurs à une offre de recharge électrique au niveau de ses magasins mais aussi en testant un ensemble de solutions et de nouvelles technologies pour aller vers une mobilité et un transport de marchandises décarbonés.

En 2022, Carrefour lance Carrefour Énergies, un service de bornes de recharge électrique pour l'ensemble de ses hypermarchés et supermarchés en France. Carrefour accélère ainsi le déploiement d'infrastructures de recharge pour véhicules électriques (IRVE) en équipant progressivement l'ensemble de ses propriétés hypermarchés et supermarchés Carrefour Market. Ainsi à la fin 2024, plus de 2 100 places sont équipées de bornes de recharge électrique, faisant de Carrefour la première enseigne française à proposer une offre complète favorisant la mobilité électrique. D'ici 2026, 5 000 places seront équipées de bornes de recharge électrique, dont la moitié en haute puissance par ENEDIS. En moyenne, chaque hypermarché sera doté de 10 places électrifiées et chaque supermarché de 5 places.

En 2023, Carrefour et Uber ont également annoncé un partenariat visant à améliorer l'accessibilité, le coût et l'expérience de recharge pour les chauffeurs de VTC utilisant des véhicules électriques. Les chauffeurs bénéficient de tarifs préférentiels sur le réseau Carrefour Énergies depuis janvier 2024 en France.

En 2024, Carrefour et HyssetCo, chef de file européen de la mobilité hydrogène, annoncent la signature d'un partenariat pour le déploiement de 5 stations de distribution d'hydrogène en Ile-de-France d'ici à 2025, dont 3 qui ont été installées en 2024 et qui sont opérationnelles. Chacune d'entre elles aura une capacité de distribution d'hydrogène de 500 kg/jour, soit l'équivalent de 100 à 200 remplissages quotidiens pour des véhicules légers, voitures et véhicules utilitaires. Ces stations, ouvertes au public 7j/7 et 24h/24, permettront d'étendre sensiblement le réseau francilien de distribution d'hydrogène et d'alimenter les véhicules des particuliers et des professionnels de la région. Ce partenariat innovant est un engagement supplémentaire de Carrefour dans

la transition énergétique et s'inscrit dans une volonté de tester de nouvelles options de mobilités durables.

En 2024, Carrefour est également retenu par l'ADEME pour être un des 12 financeurs en France du programme de CEE e-trans concernant l'électrification des véhicules lourds: à partir de 2025, durant 4 ans, Carrefour s'engage à financer 2.3 TWhc d'économie d'énergie, pour 16 M€.

En 2024, Carrefour a lancé dans les stations d'Athis-Mons et Pontault Combault le biodiesel HVO100. Ce diesel de synthèse, produit à partir de déchets et résidus, représente une alternative écologique au gazole traditionnel. Compatible avec la plupart des moteurs diesel, il peut être utilisé seul ou mélangé au gazole. Le HVO100 permet une réduction des émissions de CO₂ jusqu'à 90% et une baisse des particules polluantes de 25%. Avec un indice de cétane plus élevé et une meilleure lubrification, il offre également une combustion plus propre et sans soufre, tout en étant moins odorant. Ce test s'inscrit dans la volonté du groupe d'accompagner ses clients dans la transition énergétique. Deux autres stations seront équipées en 2025.

Toutes ces initiatives permettent aussi au Groupe de prendre de l'avance sur les futures réglementations à venir, comme celle concernant l'interdiction des moteurs thermiques dans des voitures neuves à horizon 2035.

Alimentation plus végétale :

Les aliments d'origine animale, en particulier la viande rouge et les produits laitiers, sont généralement associés aux plus fortes émissions de gaz à effet de serre. A contrario, les aliments d'origine végétale ont une plus faible intensité de gaz à effet de serre. C'est pourquoi la végétalisation de l'alimentation est un sujet clé pour Carrefour. Il s'agit en effet d'une attente sociétale forte à la croisée des grands enjeux climatiques, de la préservation de la biodiversité, du partage des ressources au niveau mondial et des grands enjeux de santé publique. Cette attente se traduit d'ores et déjà par une forte croissance de la demande qui impacte les marchés. Carrefour s'engage à développer des gammes végétariennes dans la perspective d'offrir une alternative à la consommation de protéines animales. Ces produits s'adressent à une grande variété de consommateurs, qu'ils soient végétaliens, végétariens, soucieux de préserver le bien-être animal ou flexitariens. Carrefour veille à la qualité et au profil nutritionnel de ces gammes.

Carrefour a annoncé dans le cadre de son plan stratégique Carrefour 2026 un nouvel objectif ambitieux : augmenter les ventes de protéines végétales en Europe pour atteindre 650 millions d'euros de chiffre d'affaires d'ici 2026 (+ 65% par rapport à 2022).

Pour atteindre son objectif, Carrefour met en œuvre une stratégie basée sur :

- une offre de produits complète et innovante : à travers sa marque Carrefour Sensation (anciennement Carrefour Veggie), 100% végétarienne et accessible à tous, Carrefour a initié le développement de son offre d'alternatives végétales et de légumineuses. En 2024, Carrefour Sensation propose 150 références végétariennes en Europe. Carrefour développe également une offre de protéines et alternatives végétales au travers de ses autres marques.

- La collaboration avec les fournisseurs : la coalition alternatives végétales a été créée en 2023 dans le but de soutenir l'atteinte de l'objectif de 650 millions d'euros de ventes d'"alternatives végétales". Cette appellation comprend les articles simili-carnés, les simili-ovo-lactés, et les produits contenant plus de 50% de légumineuses. Initialement composée de 7 fournisseurs, la coalition compte aujourd'hui 19 partenaires (Nestlé, Danone, Fleury Michon, Bel, Barilla, Olga, Happyvore, Nudj, Labeyrie, Lsdh, La Vie, Accro, Nutrition & Santé, Aoste, Hari&Co, Upfield, Bjorg, Andros, Bonduelle), ainsi que la marque distributeur (Carrefour Sensation Végétal). La coopération entre les équipes des départements Marchandises, RSE et les fournisseurs membres a permis d'identifier de nombreux enjeux spécifiques à cette catégorie de produits. En 2024, la coalition alternatives végétales a organisé des ateliers consacrés aux thématiques du marché, des attentes des clients et de la démocratisation des produits. En 2025, elle se concentrera sur la mise en œuvre des plans d'action définis lors de ces ateliers.
- Une mécanique promotionnelle pour inciter à la consommation de protéines végétales : afin de promouvoir tout au long de l'année des produits végétariens ou végétaliens Carrefour s'attache à intégrer à chaque temps fort les alternatives végétales et à les rendre visibles via un pictogramme. Par ailleurs, Carrefour, en janvier 2025, a proposé à ses consommateurs de participer au Veganuary en proposant plus de 480 animations et dégustations en magasin, un jeu concours sur le site internet et des promotions sur 250 produits.
- Une mise en avant magasins et e-commerce : pour valoriser les alternatives végétales en magasin Carrefour a mis en place en 2024 un travail de balisage dans les rayons afin de rendre les produits plus visibles pour les consommateurs. Sur le site Internet, une fonctionnalité "mieux manger" propose des alternatives saines, végétariennes ou végétaliennes lorsque cela est possible.

Pratiques agricoles et agriculture régénératrice :

Le bilan carbone de l'entreprise montre que 67% du scope 3 est lié aux produits alimentaires. Sur cette partie, l'activité agricole représente la part la plus élevée des émissions de GES des produits alimentaires.

La production agricole émet différents gaz à effet de serre, ce qui rend ce secteur atypique par rapport aux autres secteurs d'activités : le méthane (CH₄), le protoxyde d'azote (N₂O) et le dioxyde de carbone (CO₂). L'amélioration des pratiques agricoles représente un potentiel de 10 à 20% de réduction de GES.

Carrefour dispose de plusieurs leviers lui permettant de diminuer l'impact carbone de l'agriculture du scope 3. Carrefour accompagne ses filières biologiques et ses FQC afin de faciliter la mise en œuvre de pratiques agricoles pérennes et respectueuses de l'environnement. Le Groupe a notamment développé l'objectif que 100% des produits issus des FQC soient engagés dans une démarche agroécologique d'ici 2025. Les fournisseurs partenaires de cette démarche sont engagés dans des plans de progrès visant à réduire l'utilisation des pesticides de synthèse et des engrais azotés, d'améliorer la structure et le stockage du carbone des sols, leviers permettant de baisser les émissions de GES liées à la production agricole.

Carrefour travaille également à la mise en place d'une stratégie "Agriculture et Climat". En novembre 2023, un panel parties prenantes a notamment été organisé regroupant une soixantaine de personnes internes, fournisseurs, banques et assurances, associations et consommateurs pour travailler collectivement sur

cette stratégie. Dans le cadre de sa stratégie, Carrefour travaille en priorité sur cinq matières premières prioritaires : le bœuf, le porc, les produits laitiers, les fruits et légumes et les céréales.

Carrefour a démarré un travail de modélisation afin d'évaluer le potentiel de réduction des principaux leviers. Un premier travail a permis d'évaluer les leviers potentiels pour décarboner la bouteille de lait en France à horizon 2030. En 2024, Carrefour évalue la faisabilité de mise en œuvre opérationnelle de ces leviers en priorisant deux axes principaux :

- développer une stratégie de sourcing privilégiant les approvisionnements moins carbonés (ex : Eco-méthane Bleu Blanc Coeur). L'augmentation de la part de lait tracé provenant de ces démarches permettrait de diminuer l'empreinte carbone des approvisionnements en lait de Carrefour France.
- accompagner les producteurs de lait conventionnel pour déployer sur le terrain des pratiques agricoles moins carbonées. Les producteurs des Filières Qualité Carrefour sont des partenaires privilégiés pour la mise en place des pratiques bas carbone.

Engagement des fournisseurs - le projet "20 mégatonnes" et le pacte Transition alimentaire :

Le projet « 20 Mégatonnes » lancé en 2020, vise à encourager les fournisseurs à prendre des engagements de réduction de leurs émissions, mesurer leurs progrès, à impliquer les consommateurs en leur proposant des alternatives plus faiblement émettrices de CO₂. Ainsi, en 2024, 93 fournisseurs étaient engagés dans le projet 20 Mégatonnes. La plateforme 20 Mégatonnes est une plateforme en ligne collaborative ouverte à tous les fournisseurs du Groupe. Elle permet à Carrefour de suivre les engagements et les progrès de ses fournisseurs en matière de lutte contre le réchauffement climatique ainsi que de mettre en avant leurs actions les plus innovantes. Cette plateforme a été développée dans le cadre du groupe de travail sur le climat du Pacte Transition Alimentaire co-piloté par Pepsico et qui rassemble Johnson & Johnson, Essity, Beiersdorf, Mars, Danone, Soufflet, Coca-Cola, Kimberly Clark, Heineken, Reckitt, Innocent, L'Oréal, Kellogg's, Andros et Savencia. Chaque fournisseur est en mesure de communiquer ses émissions de gaz à effet de serre, ses objectifs de réduction ainsi que l'atteinte de ses objectifs année après année. La méthode utilisée est alignée avec les références du secteur (*Greenhouse Gas Protocol* et *Carbone Disclosure Project*).

Engagement des fournisseurs - l'engagement des 100 plus gros fournisseurs du Groupe :

En novembre 2022, Alexandre Bompard a annoncé l'engagement de Carrefour d'assurer que ses 100 plus grands fournisseurs seraient dotés d'une trajectoire 1,5°C certifiée par un organisme tiers certifiée par un organisme tiers, faute de quoi ils seraient déréférencés. Cet objectif permettra de réduire le scope 3 pour environ 6 mégatonnes de CO₂, soit 4,4% de réduction du scope 3 dans son ensemble. A fin 2024, 53% des fournisseurs avaient adopté une trajectoire 1,5°C validée par SBTi.

En 2024, le Groupe reconnaît la méthodologie ACT comme équivalente à l'approche SBTi pour ses fournisseurs. Ces derniers peuvent donc opter pour l'une ou l'autre méthode.

Afin de mobiliser ses fournisseurs au delà des grandes entreprises, le Groupe a établi un partenariat avec l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) pour engager 100 PME dans une évaluation ACT, et à accompagner 50 PME pour qu'elles se dotent d'une trajectoire de décarbonation alignée avec un scénario 1,5°C grâce à la démarche Act Pas à Pas.

Transport aval :

Carrefour a pour objectif de réduire de 27,5% les émissions de CO₂ liées au transport aval d'ici 2030, par rapport à 2019, en optimisant les modèles logistiques et en développant des alternatives à l'utilisation du diesel. Dans chaque pays, les équipes de supply chain travaillent en étroite collaboration avec les transporteurs pour améliorer le remplissage des camions, optimiser les distances parcourues et favoriser les modes de transport alternatifs, suivant la politique du Groupe.

Pour atteindre cet objectif, les équipes de supply chain de chaque pays collaborent avec les transporteurs pour mettre en place des actions concrètes :

- améliorer le remplissage des camions ;
- optimiser les itinéraires pour réduire les distances parcourues ;
- promouvoir les modes de transport alternatifs.

Ces actions sont adaptées et mises en œuvre localement dans chaque pays, en tenant compte des spécificités et des transporteurs locaux. Par exemple, en France les actions suivantes sont mises en place :

- **Transition vers des carburants alternatifs en France :** Carrefour France s'engage à utiliser des carburants alternatifs au diesel afin d'en sortir à partir de 2030, notamment en renforçant sa flotte de véhicules de livraison fonctionnant au biométhane, carburant issu de la valorisation des biodéchets non consommables de ses magasins. Les véhicules roulant au biométhane permettent de diminuer de 80% les émissions de CO₂, de supprimer des émissions de particules fines et de réduire de 50% les nuisances sonores. Cette solution prend une part croissante dans la flotte du Groupe et devrait atteindre 24% d'ici fin 2025, puis 30% d'ici fin 2030.
- **Modernisation de la flotte :** Carrefour modernise sa flotte et compte 720 camions roulant au biométhane à fin 2024, représentant plus de 60% de l'ensemble. Ces camions sont moins polluants et moins bruyants, réduisant le bruit de 50% par rapport à un moteur diesel, et/ou sont certifiés selon la norme PIEK.
- **Optimisation du taux de remplissage :** Le suivi mensuel du taux de remplissage au sol et volumique permet une meilleure allocation des moyens de transport. En maximisant le taux de chargement de chaque camion, Carrefour diminue ainsi le nombre de trajets effectués et réduit les émissions de CO₂ en conséquence.
- **Engagements environnementaux et certification :** Carrefour France se réengage dans la charte FRET21 et prépare également la labellisation de son transport aval. Ainsi, l'entreprise s'engage sur 3 ans à réduire ses émissions de GES et polluants atmosphériques d'au moins 5%. Carrefour fait partie des premiers signataires de la charte FRET21 et est financeur du programme EVE.

Engagements des magasins franchisés :

La démarche d'engagement des franchisés est détaillée dans la section 2.1.1.2 Outils spécifiques développés par le Groupe pour collaborer avec ses parties prenantes du présent chapitre.

Afin de réduire les émissions des magasins de ses partenaires franchisés, Carrefour vise le déploiement des solutions bas carbone qui ont démontré leur efficacité dans son parc de magasins intégré. La réduction des émissions des magasins

franchisés repose ainsi sur la mise en œuvre de quatre actions clés permettant la réduction des consommations d'énergie de des émissions liées aux fluides réfrigérants :

- **Éclairage LED :** remplacement des systèmes d'éclairage traditionnels par des LED plus économes en énergie.
- **Meubles froids fermés :** installation d'équipements frigorifiques dotés de portes pour réduire les déperditions énergétiques.
- **Centrales frigorifiques équipées de fluides respectueux de l'environnement :** adoption de fluides naturels, hybrides ou fluorés de nouvelle génération, à faible impact climatique.
- **Éco-gestes en magasin :** mise en place de pratiques quotidiennes visant à optimiser la consommation d'énergie (extinction des équipements non utilisés, régulation des températures, etc.).

Concernant les enjeux climatiques, Carrefour a présenté son Plan Énergie 2024, lors de sa "Learning Expedition" en 2023, mettant en lumière les actions concrètes déployées en magasin pour réduire les émissions des scopes 1 & 2. Ce séminaire a permis de renforcer la collaboration entre le Groupe et ses partenaires dans une démarche collective de réduction des impacts environnementaux et sociétaux.

Les ressources du plan de transition :

Les Capex et Opex significatifs pour la mise en place des plans d'action ci-dessus sont scindés en 2 catégories :

- **Changement des centrales froid :** le Groupe a construit une feuille de route d'investissement alignée avec sa trajectoire de réduction des émissions de CO₂ en lien avec les centrales froid fonctionnant aux fluides fluorés. Les montants d'investissements nécessaires pour le changement de ces centrales est connu, et la feuille de route d'investissement est construite en conséquence, en cohérence avec le plan stratégique du groupe. Elle s'échelonne de 2025 à 2032.
- **Installation de panneaux photovoltaïques :** Le Groupe s'est doté d'un objectif d'installation de puissance et m² annuel en application de ses objectifs à 2030. La stratégie du Groupe est d'assurer une dynamique constante de développement de projet pour assurer l'atteinte de ces cibles. Ainsi plusieurs projets sont en cours à différents stades dans les différents pays du Groupe : étude de projet, mise en œuvre, et extension. Ces projets sont développés en Opex ou Capex, selon les opportunités offertes par la conjoncture (variation des coûts de l'énergie) pour assurer la mise en œuvre des objectifs de développement tout en assurant la rentabilité des projets.

La mise en œuvre du plan d'action Scope 3 ne génère pas de Capex et Opex significatifs. En effet, le plan d'action repose sur la mise en place d'actions par les partenaires du Groupe (notamment les fournisseurs, producteurs agricoles, prestataires, partenaires franchisés) et par le changement des pratiques des consommateurs.

LA GOUVERNANCE DU PLAN DE TRANSITION :

Pour atteindre ses ambitions, Carrefour a mis en place une gouvernance propre aux engagements du Groupe sur la lutte contre le changement climatique. Le climat fait l'objet d'une gouvernance partagée entre les différentes Directions impliquées, de la définition des risques, de la mise en œuvre des plans d'action à la mesure de l'effectivité et de la performance. La gouvernance du plan climat du Groupe est organisée comme suit.

Planification stratégique :*Tableau 4 : organes de gouvernance de la planification stratégique du groupe Carrefour*

Organe	Responsable
Le Comité Exécutif Groupe définit la stratégie, les politiques, les objectifs et évalue les performances.	La Directrice de l'engagement, Carine Kraus , membre du Comité Exécutif du Groupe est responsable de l'ensemble des fonctions liées à la responsabilité sociétale du Groupe et est la déléguée générale de la Fondation Carrefour. La Direction de l'engagement est chargée de la stratégie climat du Groupe, et traduit concrètement les engagements sociétaux et environnementaux du Groupe.
Le Conseil d'administration de Carrefour valide la stratégie établie par le Comité Exécutif Groupe et en évalue la mise en œuvre. Le Comité RSE du Conseil d'administration examine chaque année les performances et la stratégie climatique du Groupe.	Le Comité RSE est composé de 5 membres dont la Présidente est Aurore Domont.

Mise en oeuvre technique et financière de la stratégie climat :*Tableau 5 : gouvernance de la mise en oeuvre de la stratégie climatique au sein du groupe Carrefour*

Organe et rôles	Responsable(s)
Les Comités Exécutifs de chaque pays déclinent cette stratégie localement. La stratégie climatique du pays est intégrée dans les plans stratégiques de chaque pays.	Le PDG de chaque pays est chargé de la mise en œuvre de la stratégie climatique.
Un Comité technique sur l'énergie et le climat avec pour objectif de : <ul style="list-style-type: none"> partager la stratégie et la trajectoire du Groupe et des pays ; valider les investissements réalisés dans les pays ; travailler sur les thématiques de l'adaptation et des risques liés au changement climatique. 	Ce Comité est piloté par la Direction énergie du Groupe et la Direction des actifs. Les Directions des actifs des pays, Direction des risques, Direction RSE et la Direction financière y sont associés.
Le Comité d'investissement du Groupe valide les projets du Groupe en termes de CAPEX. Le Groupe a défini une trajectoire CAPEX pour la mise en œuvre des actions de réduction des émissions de GES d'ici 2030.	Le Président-Directeur Général, Alexandre Bompard, le Directeur financier du Groupe, Matthieu Malige et le Directeur Général de Carrefour Property, Jérôme Nanty sont responsables de ce Comité.

Afin d'assurer l'atteinte de son ambition climatique et respecter les exigences réglementaires (F-Gaz), le Groupe met à jour régulièrement une trajectoire CAPEX pour la mise en œuvre des actions de réduction des émissions de GES d'ici 2032. Cette feuille de route permet de mettre à jour une projection annuelle des besoins en CAPEX, OPEX et des gains associés jusqu'en 2032. Ce travail, piloté par le Comité d'investissement du Groupe, est utilisé pour la planification financière du plan climat de Carrefour. Cette feuille de route a permis d'allouer des budgets liés à la réduction des consommations énergétiques et des émissions de CO₂ pour l'ensemble des pays.

2.1.2.1.2.3 Indicateurs et performances**Consommation d'énergie et mix énergétique [E1-5] :**

Le total des émissions de gaz à effet de serre du Groupe sur l'ensemble des périmètres est estimé à 147,5 (vs 92,5 sans FLAG LUC) millions de tonnes équivalent CO₂ en 2024 (pour les scopes 1, 2 et 3). Les émissions des scopes 1 et 2 du Groupe sont issues des magasins intégrés. Elles représentent 1% des émissions du Groupe. Le scope 3 correspond aux émissions issues des activités amont et aval du Groupe et représentent 99% des émissions du Groupe. Ainsi, les impacts de Carrefour sur le climat et la biodiversité sont principalement indirects. La prépondérance des émissions scope 3 dans le total des émissions du Groupe est une spécificité du secteur de la distribution : le scope 3 dans le secteur de la distribution et particulièrement le secteur alimentaire, représente 90% à 95% des émissions de gaz à effet de serre, contrairement aux autres industries.

Le tableau suivant présente le total des émissions de GES scopes 1, 2, 3.

Tableau 6 : détail des émissions de GES des scopes 1, 2 et 3 et cibles de réduction du groupe Carrefour :

Emissions brutes de GES des scopes 1,2 et 3 et total [E1-6] :

	Données rétrospectives				Objectifs et années cibles		
	Année de référence (2019)	Données comparatives (2023)	N (2024)	% N/N-1	2025	2030	(2050) Cible annuelle en %/année de référence
Émissions de GES du scope 1							
Émissions brutes de GES du scope 1 (tCO ₂ eq)	940 582	783 818	669 327	(15) %			
Pourcentage d'émissions de GES du scope 1 résultant des systèmes d'échange de quotas d'émission réglementés (en %)	0 %	0 %	0 %	0 %			
Emissions de GES du scope 2							
Emissions brutes de GES du scope 2 (location-based) (tCO ₂ eq)	946 258	748 564	751 252	0,4 %			
Emissions brutes de GES du scope 2 (market-based) (tCO ₂ eq)	1 027 176	629 053	555 813	(12) %			
Emissions significatives de GES du scope 3 ⁽¹⁾							
Emissions totales brutes indirectes de GES (scope 3) (tCO ₂ eq)	136 816 011	149 324 454	146 308 870	(2) %		-32 %	
1. Biens et services achetés	105 930 439	119 497 358	117 515 731	(2) %		-33,3 %	
2. Biens d'investissement	669 980	666 000	654 520	(2) %			
3. Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les scope 1 et 2)	3 335 925	2 959 485	2 954 085	0 %			
4. Transport et distribution en amont	7 959 463	9 060 155	8 808 050	(3) %			
5. Déchets produits lors de l'exploitation	67 533	76 063	56 685	(25) %			
6. Voyages d'affaires	5 681	6 838	5 714	(16) %			
7. Déplacements domicile-travail des salariés	234 537	223 029	236 110	6 %			
8. Actifs loués en amont	0	0	0	-			
9. Acheminement en aval	337 095	393 175	340 897	(13) %			
10. Transformation des produits vendus	0	0	0	-			
11. Utilisation des produits vendus	16 629 934	14 805 291	14 495 736	(2) %		-27,5 %	
<i>Dont Utilisation des produits vendus - Carburant</i>	13 163 911	10 211 541	9 802 298	(4) %			
<i>Dont Utilisation des produits vendus - Autres</i>	3 466 023	4 593 750	4 693 438	2 %			
12. Traitement en fin de vie des produits vendus	151 152	152 485	149 784	(2) %			
13. Actifs loués en aval	284 375	270 701	46 813	(83) %			
14. Franchises	1 068 437	1 086 443	919 681	(15) %			
15. Investissements	141 461	127 433	125 063	(2) %			
Emissions totales de GES							
Emissions totales de GES (location based) (tCO ₂ eq)	138 073 664	150 856 836	147 729 448	(2) %			
Emissions totales de GES (market based) (tCO ₂ eq)	139 100 840	150 737 325	146 534 009	(3) %			

(1) Données avec estimations FLAG sur le changement d'utilisation des sols.

1

Afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs et de l'avancement des plans d'actions de décarbonation des scopes 1,2 et 3, Carrefour suit de nombreux indicateurs clés de performances, qui sont présentés dans les tableaux suivants.

Tableau 7 : suivi des indicateurs clés de performance pour l'axe "Réduire les émissions de gaz à effet de serre des magasins intégrés (scope 1&2) :

Indicateur	Unité	2024	2023	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Émissions de GES des scopes 1 et 2						
Émissions de GES des scopes 1 + 2 (market based)	teqCO ₂	1 225 139	1 412 871	(13) %	100 %	-
Émissions de GES du scope 1 (location based)	teqCO ₂	669 327	783 318	(14) %	100 %	-
Émissions de GES du scope 2 location based)	teqCO ₂	751 252	748 564	0 %	100 %	-
Émissions de GES du scope 2 (market based)	teqCO ₂	555 813	629 053	(11) %	100 %	-
Scope 1 - Émissions biogéniques de CO ₂ du scope 1 provenant de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse	Cet indicateur n'est pas applicable pour Carrefour					
Scope 2 - Pourcentage et types d'instruments contractuels pour les émissions de GES de scope 2	Cet indicateur n'est pas applicable pour Carrefour					
Scope 2 - Pourcentage et types d'instruments contractuels utilisés pour la vente et l'achat d'énergie associés à des attributs relatifs à la production d'énergie par rapport aux émissions de GES de scope 2	Cet indicateur n'est pas applicable pour Carrefour					
Scope 2 - Pourcentage et types d'instruments contractuels utilisés pour la vente et l'achat d'allégations d'attributs énergétiques dégroupés en relation avec les émissions de GES de Scope 2	Cet indicateur n'est pas applicable pour Carrefour					
Scope 2 - Émissions biogéniques de CO ₂ du scope 2 provenant de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse	Cet indicateur n'est pas applicable pour Carrefour					
Réduction des émissions de GES du scope 1 + 2 vs 2019 (en teq CO ₂ , market based)	%	(48) %	(38) %	(10) pts	100 %	WH
Réduction des émissions de GES du scope 1 vs 2019 (en teq CO ₂ , market based)	%	(48) %	(38) %	(10) pts	100 %	WH
Réduction des émissions de GES du scope 2 vs 2019 (en teq CO ₂ , market based)	%	(48) %	(38) %	(10) pts	100 %	
Efficacité énergétique des magasins intégrés						
Consommation totale d'énergie	MWh	4 634 803	4 556 990	2 %	100 %	-
Consommation totale d'énergie d'origine fossile	MWh	1 444 142	nouveau	-	100 %	-
Consommation totale d'énergie d'origine nucléaire	MWh	872 994	nouveau	-	100 %	-
- part d'énergie d'origine nucléaire dans la consommation total d'énergie	%	19 %	nouveau	-	100 %	-
Intensité énergétique	kWh/m ²	450	459	(2) %	100 %	WH
Réduction de l'intensité énergétique par rapport à 2019	%	(15) %	(21) %	6 pts		WH
Émissions totales liées à la consommation d'énergie	teqCO ₂	656 470	736 458	(11) %	100 %	-
- dont émissions dues à la consommation d'électricité (market based)	teqCO ₂	555 813	629 053	(12) %	100 %	-
- dont émissions dues à la consommation de fioul	teqCO ₂	25 350	35 170	(28) %	100 %	-
- dont émissions dues à la consommation de gaz	teqCO ₂	75 308	72 135	4 %	100 %	-
Intensité des émissions liées à la consommation d'énergie	kg CO ₂ /m ²	63,7	73,9	(13) %	100 %	-

2

3

4

5

6

7

8

9

État de durabilité

Indicateur	Unité	2024	2023	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Approvisionnement en énergie renouvelable des magasins intégrés						
Consommation totale d'énergie renouvelable	MWh	2 317 667	nouveau	-	100 %	-
- dont consommation de combustible de sources renouvelables	MWh	0	0	0 %	100 %	-
- dont consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources renouvelables	MWh	2 244 768	nouveau	-	100 %	-
- dont consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	MWh	72 899	nouveau	-	100 %	-
- Nombre de sites équipés de panneaux solaires pour l'autoconsommation	unité	188	nouveau	-	100 %	-
Part d'énergie renouvelable dans la consommation totale d'énergie	%	50 %	nouveau	-	100 %	-
Energie						
Consommation de combustible provenant du charbon et des produits dérivés du charbon	MWh	0	nouveau	-	100 %	-
Consommation de pétrole brut et de produits pétroliers	MWh	98 718	nouveau	-	100 %	-
Consommation de carburant à partir du gaz naturel et GPL	MWh	400 688	nouveau	-	100 %	-
Consommation de combustibles provenant d'autres sources fossiles	MWh	0	nouveau	-	100 %	-
Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur ou de refroidissement achetés ou acquis à partir de sources fossiles	MWh	4 062 498	nouveau	-	-	-
Pourcentage de sources fossiles dans la consommation totale d'énergie	%	31 %	nouveau	-	-	-
Production d'énergie non renouvelable	MWh	0	nouveau	-	-	-
Production d'énergie renouvelable	MWh	72 899	nouveau	-	-	-
Utilisation de fluides réfrigérants pour les magasins intégrés						
Émissions totales dues aux réfrigérants	teqCO ₂	568 669	676 513	(16) %	100 %	-
Réduction des émissions liées aux fluides frigorigènes par rapport à 2019	%	(26) %	(12) %	(14) pts	100 %	-
Intensité des émissions dues aux réfrigérants	kgCO ₂ /m ²	47	68	(17) %	100 %	-
Consommation de fluides CFC11	kg	0	0	0	100 %	-
Consommation de fluides HCFC	kg	87 346	121 678	(28) %	100 %	-
Consommation de fluides HFC	kg	190 781	209 384	(9) %	100 %	-
Consommation de fluides naturels CO ₂ et HC	kg	112 227	100 544	12 %	100 %	-
Intensité de consommation des réfrigérants (kg/ 1000)	kg/m ²	32	44	(26) %	100 %	-
Taux de fuite	%	29	34	(5) pts	100 %	-
Pourcentage de magasins équipés de systèmes de réfrigération naturelle ou hybride	%	24	23	1 pts	100 %	-

Tableau 8 : suivi des indicateurs clés de performance pour l'axe « Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3 »

Indicateur	Unité	2024	2023	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Émissions de GES du scope 3						
Émissions totales de GES du scope 3	(tCO ₂ eq)	146 308 870	149 324 454	(2)%	100 %	-
Réduction des émissions de GES du Scope 3 par rapport à 2019	(% tCO ₂ eq)	7	9	(2) pts	100 %	-
- dont réduction des émissions de GES du scope 3 liées à l'utilisation des produits vendus vs 2019	(% teq CO ₂)	(13)	(11)	(2) pts	100 %	-
- dont réduction des émissions liées au transport aval par rapport à 2019	(% tCO ₂ eq)	1	17	(16) pts	100 %	-
Engagement des fournisseurs et pratiques agricoles						
Nombre de fournisseurs partenaires du Pacte Transition Alimentaire	Nbr	393	306	28 %	100 %	-
Part du TOP 100 fournisseurs engagés dans une trajectoire 1,5 °C	%	53	44	9 pts	100 %	-
Nombre de producteurs partenaires	Nbr	52 024	46 013	13 %	100 %	-
Part des ventes de produits frais Filières Qualité Carrefour engagées dans une démarche agroécologique	%	34,4	28,4	6 %	95 %	2024 : AR
Part des matières premières sensibles couvertes par un plan d'action	%	88	70	17 %	100 %	
Carburants et mobilité verte						
Nombre de places de parking équipées de bornes de recharge électriques en France	Nbr	2100	1570	34 %	100 %	
Alimentation végétale						
Chiffre d'affaires issu de produits alternatifs végétaux ou légumineux	Millions d'€	621	514	21 %	100 %	
Nombre de références de la marque Carrefour Sensation (anciennement Carrefour Veggie) en Europe	Nbr	150	146	3 %	G6	AR, BR
Transport aval						
Émissions liées au transport aval	tCO eq	340 897	393 175	(13) %	100 %	-
- dont émissions liées au transport aval – diesel	tCO eq	320 333	264 926	21 %	100 %	-
- dont émissions liées au transport aval – électricité	tCO eq	145	4	3 525 %	100 %	-
- dont émissions liées au transport aval – biocarburant	tCO eq	13 998	12 332	14 %	100 %	-
Intensité des émissions par palette transportée	tCO eq/palette	6,4	8,4	(24) %	100 %	-
Distance parcourue	km	478 118 610	413 119 046	16 %	100 %	-

Indicateur	Unité	2024	2023	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Autres leviers						
Part d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits aux marques de Carrefour	%	56	69	(13) pts	100 %	-
Part d'intégration de plastique recyclé dans les emballages pour les produits aux marques de Carrefour	%	16	9	7 pts	95 %	AR
Réduction de l'intensité du gaspillage alimentaire (kg/m ²) par rapport à 2016	%	(50)	(36)	(14) pts	100 %	
Part de valorisation de déchets des magasins	%	73	70	3 pts	100 %	

Absorption des GES et projets d'atténuation des GES financés par des crédits carbone [E1-7] :

Carrefour n'a pas recours à des crédits carbone pour compenser ses émissions de GES.

Prix interne du carbone [E1-8] :

Carrefour n'utilise plus un système interne de tarification interne du carbone. Il a été utilisé dès 2017 et a permis de définir les meilleures technologies disponibles et déployables dans tous les projets d'investissement du Groupe. Depuis 2020, le Comité d'Investissement du Groupe analyse systématiquement l'impact climatique des projets par l'inclusion de critères climatiques dans la phase de validation des investissements. Une liste de critères environnementaux (ex : faible consommation d'énergie, faibles émissions de GES, etc.) auxquels tous nouveaux projets et rénovations lourdes doivent se conformer a été définie. Ces critères ont été déployés pour permettre à Carrefour de privilégier les nouveaux projets de magasins conformes à ces critères lors de la prise de décision d'investissement. Les projets non conformes aux critères sont incités à évoluer pour être alignés sur les objectifs de Carrefour. Cette méthode permet de déployer les investissements alignés aux objectifs du Groupe sans avoir recours systématiquement au calcul d'un retour sur investissement comprenant le prix du carbone. Le choix des technologies est régulièrement mis à jour par les équipes techniques et la direction énergie.

COMMENTAIRE DE PERORMANCES

■ Concernant les scopes 1&2 :

Les émissions de gaz à effet de serre scope 1 et 2 du Groupe sont en baisse de 13 % en 2024 vs 2023. La réduction de émissions scope 1 & 2 depuis 2019 s'établit à 48 %. Le Groupe se rapproche ainsi de l'objectif de réduction de 50 % fixé à 2030. Carrefour est donc en avance sur sa trajectoire de réduction des émissions de CO₂ tout en augmentant son périmètre. Aux entrepôts e-commerce ajoutés en 2023, s'ajoutent désormais les entrepôts logistiques 2024. Cette performance traduit les plans d'actions mis en œuvre pour assurer l'efficacité énergétique des magasins, l'augmentation de la part d'énergie renouvelable, le changement des fluides réfrigérants et leur réduction de leur taux de fuite. Par ailleurs, certains pays ont connu des variations favorables de leurs facteurs d'émissions.

■ Concernant le scope 3 :

Les émissions de CO₂ relatives au scope 3, s'élèvent à 146,3 mégatonnes vs 149,3 en 2023 soit une réduction de - 3%. A noter que le calcul du bilan carbone scope 3 intègre désormais la méthodologie FLAG, augmentant les émissions au regard des calculs des années précédentes.

Cette diminution s'explique en premier lieu par la mise en œuvre du plan d'action du Groupe concernant la diminution du gaspillage alimentaire, le développement des ventes des protéines végétales, et la réduction des émissions liées aux carburants.

Elle s'explique par ailleurs par l'amélioration des méthodologies de calcul du scope 3. Le Groupe a en effet mis en place une mesure de la fiabilité de calcul de ses émissions scope 3. Les améliorations méthodologiques et l'amélioration de la précision des données utilisées (données spécifiques à l'activité du Groupe au lieu de données sectorielles) ont permis une évolution significative de cette mesure en 2024.

Le Groupe poursuit ainsi la réduction des émissions engagée sur le scope 3 depuis 2023. Conformément à la trajectoire prévue, cette diminution engagée depuis 2022 doit permettre de compenser les émissions dues à la croissance organique du groupe entre 2019 et 2022. Cette compensation est prévue à partir de 2026 pour atteindre les cibles prévues en 2030.

Enfin, l'intensité carbone du Groupe sur l'ensemble des scopes (émission de GES en gCO₂ par € de chiffre d'affaires) diminue de 5 % passant de 1,8 ktCO₂/M€ en 2023 à 1,7 ktCO₂/M€ en 2024, poursuivant la diminution de 10 % engagée depuis 2019 et le découplage des activités du Groupe avec la contribution au changement climatique.

Concernant les facteurs d'émissions pour le bilan carbone :

Les facteurs d'émission sont utilisés pour calculer les émissions de CO₂ sur la base de la consommation d'énergie des magasins, de la consommation de fluides réfrigérants et de la consommation de carburant pour le transport aval. Les facteurs d'émission utilisés proviennent d'organisations internationales telles que le DEFRA GHG Conversion Factors, l'IPCC (*Intergovernmental Panel on Climate Change*) ou l'UNEP (*United Nations Environment Programme*). Les indicateurs concernés sont : l'énergie, les fluides frigorigènes et la logistique. Les BUs disposent également de la possibilité d'utiliser les facteurs nationaux spécifiques.

Électricité : pour calculer nos émissions équivalentes de CO₂ liées à l'utilisation d'énergie électrique, nous utilisons de préférence le facteur d'émission provenant du fournisseur d'énergie local (méthodologie *market-based*). En l'absence d'une telle valeur, une valeur par défaut est utilisée sur la base des données les plus récentes fournies par :

- le mélange résiduel européen de l'AIB pour les pays européens : France, Belgique, Italie, Pologne,
- le Ministère brésilien de la science, de la technologie et de l'innovation pour le Brésil ;

- le rapport sur la transparence climatique, basé sur les données de CAMMESA, pour l'Argentine.

Gaz naturel, GPL et carburant : pour calculer nos émissions équivalentes de CO₂ liées aux consommations de gaz naturel, GPL et carburant, nous utilisons les facteurs d'émission fournis par le DEFRA – *UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting*.

Fluides réfrigérants : pour calculer nos émissions équivalentes de CO₂ liées à la consommation de réfrigérants, nous utilisons le potentiel de réchauffement global des réfrigérants (GWP 100 ans) publié dans le cinquième rapport d'évaluation du GIEC Climate

Change 2013: *The Physical Science Basis* Annexe 8.a (à l'exception de certains réfrigérants « naturels » pour lesquels le PRG 100 ans est tiré de UNEP Ozonaction, et une valeur de 4 PRG 100 ans est utilisée pour l'Isopentane).

Carburant utilisé pour le transport : pour calculer les émissions de CO₂ équivalentes liées à notre activité logistique, nous utilisons soit les facteurs d'émission nationaux documentés localement, soit, s'ils ne sont pas disponibles, une valeur par défaut basée sur les données les plus récentes fournies par le DEFRA – *UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting*.

La méthodologie d'estimation des émissions du scope 3 sont présentées dans le tableau suivant:

Tableau 9 : méthodologie de calcul des émissions du scope 3 :

Catégories du scope 3	Méthodologie de calcul	Précisions de périmètre
Achats de biens et services	<p>Alimentaire : Le calcul des émissions débute par la France. Il est possible de déterminer, sur ce périmètre, les tonnages des produits ainsi que les chiffres d'affaires de sorties de caisses hors taxes (€) associées pour 53 catégories d'aliments. Combinée à cette base, l'utilisation des Facteurs d'Émission Agribalyse (étapes agriculture, transformation et emballage) permet d'obtenir l'empreinte carbone France pour ces 53 catégories de produits. Ces résultats sont ensuite utilisés afin de déterminer des facteurs d'émission monétaires pour les 53 catégories d'aliments. Cette nouvelle base de Facteurs d'Émission, réajustée grâce à la Parité du Pouvoir d'Achat par pays, permet de calculer l'empreinte GES de l'ensemble des pays d'activité du groupe (Brésil, Espagne, Belgique, Italie, Roumanie, Argentine, Pologne).</p> <p>Non alimentaire : Le calcul des émissions débute par la France. Sur ce périmètre, les données sont fournies en unités vendues associées aux CA de sorties de caisses hors taxes (€) pour 45 catégories. Combiné à cette base, l'utilisation de Facteurs d'Émission de la Base Empreinte (ADEME, part hors transport) permet d'obtenir l'empreinte carbone France pour ces 45 catégories de produits. Ces résultats sont ensuite utilisés afin de déterminer des Facteurs d'Émission monétaires pour les 45 catégories de produits. Cette nouvelle base de Facteurs d'Émission, réajustée grâce à la Parité du Pouvoir d'Achat par pays, permet de calculer l'empreinte GES de l'ensemble des pays d'activité du groupe (Brésil, Espagne, Belgique, Italie, Roumanie, Argentine, Pologne).</p>	<p>Sont pris en compte dans le bilan carbone du Groupe l'ensemble des produits vendus sous enseigne (magasins intégrés et franchisés) au sein des 8 pays dans lequel le Groupe opère. Ce périmètre représente 83% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde.</p> <p>Les produits vendus par les partenaires internationaux sont exclus, et représentent 17% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde.</p>
Achats de biens immobilisés	Les émissions sont calculées via le total des investissements opérationnels associés à des facteurs d'émission monétaire de l'ADEME.	Franchises non applicables.
Émissions amont de l'énergie	Les émissions sont calculées via les consommations d'énergie du groupe associées à la part amont et perte en ligne des facteurs d'émission énergétiques de l'ADEME.	Les consommations d'énergie considérées ne prennent en compte que les magasins intégrés au sein des 8 pays dans lesquels le Groupe opère. Les magasins intégrés représentent 66% des surfaces de vente dans le monde.

Catégories du scope 3	Méthodologie de calcul	Précisions de périmètre
Transport amont	<p>Alimentaire : Les émissions sont calculées sur la base des données d'achats de biens et de services (en volumes si possible, en euros de chiffre d'affaires sinon) associées à la part "Transport amont" des facteurs d'émission Agribalyse.</p> <p>Non alimentaire : Les émissions sont calculées sur la base des données d'achats de biens et de services (en unités vendues) associées à la part "Transport amont" des facteurs d'émission de la base Empreinte (ADEME).</p>	<p>Sont pris en compte dans le bilan carbone du Groupe l'ensemble des produits vendus sous enseigne (magasins intégrés et franchisés) au sein des 8 pays dans lequel le Groupe opère. Ce périmètre représente 73% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde.</p> <p>Les produits vendus par les partenaires internationaux sont exclus, et représentent 17% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde.</p>
Déchets générés pendant l'activité	Les émissions sont calculées via les données de déchets générés pendant l'activité au niveau global associées aux facteurs d'émissions de la Base Empreinte (ADEME) correspondant aux différents types de déchets et Ecoinvent 3.4 (other waste).	Les déchets générés par l'activité ne prennent en compte que les magasins intégrés au sein des 8 pays dans lesquels le Groupe opère. Les magasins intégrés représentent 66% des surfaces de vente dans le monde.
Déplacements domicile - travail employés	Les émissions sont calculées via le nombre d'employés Global associé à un facteur d'émission de l'INSEE relatif au déplacement domicile travail.	Franchises non applicables.
Déplacements professionnels	Les émissions sont communiquées par l'agence en charge des déplacements professionnels sur le périmètre France. Ces émissions sont ensuite extrapolées au Global via le chiffre d'affaires.	Les déplacements professionnels des magasins franchisés et des partenaires internationaux ne sont pas considérés ici.
Transport aval	Ces données sont calculées au travers d'un reporting opérationnel réalisé dans l'ensemble des pays du Groupe. Les données de transport aval ont été calculées avec des données opérationnelles pour la totalité du Groupe. Données de litres consommés (L) OU à défaut Données de distances parcourues (km) x Facteur d'émission national ou donné par le transporteur et à défaut facteurs d'émissions standard de DEFRA (Department for Environment, Food & Rural Affairs - UK).	<p>Sont pris en compte dans le bilan carbone du Groupe l'ensemble des produits vendus sous enseigne (magasins intégrés et franchisés) au sein des 8 pays dans lequel le Groupe opère. Ce périmètre représente 73% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde.</p> <p>Les produits vendus par les partenaires internationaux sont exclus, et représentent 17% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde.</p>
Utilisation des produits vendus - Carburants	Les données sont calculées sur le périmètre France via les volumes vendus par type de carburant associés aux FE de la Mise à la Consommation (MAC) et de la déclaration TIRUERT correspondant au type de carburant. Les émissions sont ensuite extrapolées au niveau Global via le CA par pays par type de carburant.	<p>Sont pris en compte dans le bilan carbone du Groupe l'ensemble des stations essence sous enseigne (magasins intégrés et franchisés) au sein des 8 pays dans lequel le Groupe opère. Ce périmètre représente 73% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde.</p> <p>Les stations essence des partenaires internationaux sont exclues, et représentent 17% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde.</p>
Utilisation des produits vendus - Autres	<p>Agence de voyage : les émissions sont calculées via le chiffre d'affaires France de l'agence de voyage Carrefour associé à un facteur d'émission monétaire ADEME sur le transport aérien.</p> <p>Utilisation EPCS : les émissions ont été calculées grâce aux données de ventes en chiffre d'affaires hors taxes réparties en 14 catégories. Chaque catégorie (ex : appareil photo, enceinte, réfrigérateur...) est associée à une durée de vie moyenne en année et à une consommation moyenne permettant de calculer une consommation totale sur la durée de vie. Cette consommation est associée à des facteurs d'émission ADEME relatifs à la consommation d'énergie.</p>	<p>Sont pris en compte dans le bilan carbone du Groupe l'ensemble des produits vendus sous enseigne (magasins intégrés et franchisés) au sein des 8 pays dans lequel le Groupe opère. Ce périmètre représente 73% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde.</p> <p>Les produits vendus par les partenaires internationaux sont exclus, et représentent 17% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde.</p>

Catégories du scope 3	Méthodologie de calcul	Précisions de périmètre
Fin de vie des produits vendus	<p>Packaging et EPCS mis sur le marché : Les émissions sont d'abord calculées sur le périmètre France 2022 grâce à la déclaration CITEO dont les quantités d'emballages sont associées à des facteurs d'émission de la base Empreinte par type d'emballage correspondant. Ces émissions sont ensuite extrapolées sur le périmètre France via le chiffre d'affaires hors taxes en 2021, 2020 et 2019, puis au global.</p> <p>Déchets alimentaires : Une quantité de déchets alimentaires est calculée sur le périmètre France grâce aux données des achats de biens et de services associées aux données de l'ONU sur le gaspillage alimentaire des ménages. Ces tonnes sont ensuite associées à un facteur d'émission de la base empreinte (déchets putrescibles) puis extrapolées au global selon le chiffre d'affaires hors taxes.</p>	<p>Sont pris en compte dans le bilan carbone du Groupe l'ensemble des produits vendus sous enseigne (magasins intégrés et franchisés) au sein des 8 pays dans lequel le Groupe opère. Ce périmètre représente 73% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde.</p> <p>Les produits vendus par les partenaires internationaux sont exclus, et représentent 17% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde.</p>
Location aval	Les émissions sont calculées via la surface louée par Carrefour associée au Scope 1 et 2 du groupe sur les m2 occupés par le groupe.	Franchises non applicables.
Franchises	Les émissions sont calculées via un produit en croix entre la surface franchisée, la surface non franchisée et les émissions Scope 1 et 2 du groupe.	Sont prises en compte ici les émissions des scopes 1 et 2 (consommations d'énergie et de fluides réfrigérants) pour l'ensemble des magasins sous enseigne au sein des 8 pays dans lequel le Groupe opère. Les magasins des partenaires internationaux sont également intégrés dans ce périmètre. 100% des surfaces de vente sous enseigne dans le monde sont couvertes.
Investissements	Les émissions sont calculées via les données Assurance Vie Carrefour, Carma Assurance, prêt personnels France & Monde associées à un facteur d'émissions monétaire de l'ADEME.	Franchises non applicables.

2.1.2.1.4 Adapter les sites au changement climatique

2.1.2.1.4.1 Politiques et cibles

Politique relative à l'adaptation du changement climatique [E1-2]

Face aux effets du changement climatique, Carrefour a pour ambition de préserver la sécurité des personnes (clients, collaborateurs et prestataires) et d'améliorer la résilience de ses sites. L'objectif est notamment de garantir la continuité de l'activité et de rendre les infrastructures durables et résistantes aux aléas climatiques tout en minimisant l'empreinte environnementale du Groupe.

Le changement climatique fait peser des risques physiques (aigus ou chroniques) sur les actifs avec des impacts financiers directs ou indirects. En effet, les performances financières peuvent être affectées par des interruptions de l'activité, des perturbations de la chaîne d'approvisionnement ou des coûts importants de remise en état.

Le Groupe a initié un plan d'adaptation aux risques climatiques en 4 phases pour identifier, analyser et se prémunir efficacement face aux risques climatiques :

- Identification et évaluation des risques climatiques,
- Identification et priorisation des risques et des sites,
- Définition de la feuille de route en terme de plans d'action et de budget associé ,
- Mise en oeuvre, reporting et suivi des plans d'action.

Cibles liée à l'adaptation du changement climatique [E1-4]

Une cible relative à l'adaptation des sites au changement climatique est en cours de définition.

2.1.2.1.4.2 Indicateurs et performances

Des indicateurs relatifs à l'adaptation des sites au changement climatique sont en cours de définition.

2.1.2.1.4.3 Actions et ressources en relation avec les politiques de lutte contre le changement climatique [E1-3]

Carrefour a mis en place en 2023 un groupe de travail interne sur l'adaptation des sites au changement climatique, placé sous l'égide du Comité Risques Groupe, avec l'objectif de mobiliser toute l'organisation en faveur de cet enjeu et de déployer des actions concrètes afin de prévenir des effets du changement climatique à travers les différentes géographies. Ce groupe de travail implique à la fois le Groupe et les entités, et il repose sur une collaboration multifonctionnelle, principalement entre les Directions RSE, Assurances, Risques et Sécurité.

Un expert indépendant a été mandaté en 2023 pour mesurer les risques climatiques pesant sur les sites sous enseignes (intégrés et franchisés), les entrepôts et les sièges des 8 pays dans lesquels le Groupe opère directement. Cette étude externe, basée sur des modèles climatiques, a été menée conformément aux exigences en vigueur, notamment en termes d'horizons temporels et de scénarios climatiques. Elle a ainsi permis d'évaluer l'exposition des sites à 8 aléas (cf liste ci-après), selon 3 scénarios climatiques du GIEC (RCP 2.6, 4.5 et 8.5) et sur 4 horizons temporels (actuel, 2030, 2050 et 2100). Ces quatre horizons temporels ont été choisis car ils permettent d'adopter une approche holistique et proactive face aux risques climatiques, en intégrant à la fois les enjeux immédiats et les perspectives de long terme pour préserver la résilience du modèle d'affaires du Groupe. Les 8 aléas climatiques analysés sont les suivants : submersion marine, forte précipitation, inondation fluviale, canicule, incendie, sécheresse, tempête hivernale et orage de grêle (ces deux derniers aléas ne sont étudiés que sur un horizon de temps actuel).

Par ailleurs, les aléas glissements de terrain et retrait-gonflement des argiles dépendent de plusieurs facteurs complexes (nature des sols, variabilité de l'humidité, activités humaines, etc.) et nécessitent une étude au niveau local. Ils n'ont ainsi pas été intégrés dans l'étude menée en 2023 reposant sur un modèle statistique global. A terme, l'objectif est de joindre ces deux aléas à notre analyse.

Cette étude constitue une première étape vers une compréhension plus fine de ces risques et par là même une meilleure efficacité d'adaptation. Elle sera complétée prochainement par les exercices suivants :

- une analyse de la sensibilité des actifs aux aléas climatiques,
- une priorisation basée complétée par des critères financiers (ex. : chiffre d'affaires).

Sur la base de cette étude, les étapes du projet d'adaptation des sites au changement climatique, actuellement en cours, sont les suivantes :

- Analyser les résultats par pays de l'étude externe des risques climatiques : ces résultats ont été communiqués aux entités du Groupe, enrichissant ainsi les connaissances locales existantes. L'analyse a permis d'identifier les principaux aléas climatiques par pays ainsi que les sites concernés.
- Identifier les sites à risque par pays et les prioriser selon différents critères (ex. : score d'exposition, sinistralité, dimensions humaine et financière).
- Définir et mettre en place des plans d'action à court, moyen et long terme en s'appuyant sur les bonnes pratiques des pays et sur des expertises externes. Les actions peuvent se décliner comme suit : analyses complémentaires (ex. : études de

vulnérabilité), formalisation des procédures (ex. : fiches réflexes), formation des collaborateurs ou travaux de rénovation ou de réhabilitation.

- Suivre le déploiement des actions d'adaptation dans les entités selon la *roadmap* définie et les présenter aux instances de gouvernance du Groupe afin de les harmoniser et de les adapter si nécessaire.

2.1.2.1.5 Adapter les produits et les filières d'approvisionnement au changement climatique

2.1.2.1.5.1 Politiques et cibles

Politique relative à l'adaptation au changement climatique [E1-2]

Carrefour a pour ambition d'adapter ses produits et ses filières d'approvisionnement aux impacts du changement climatique, afin d'assurer la durabilité et la résilience de son offre et de ses chaînes d'approvisionnement. La première étape du plan d'adaptation des filières d'approvisionnement est d'analyser les vulnérabilités des fournisseurs et des zones géographiques pour prévoir les impacts potentiels d'événements extrêmes (sécheresses, tempêtes, pénuries). La deuxième étape est de mettre en œuvre des actions permettant de prévenir et minimiser les effets du changement climatique.

- **Analyse des risques climatiques au sein des filières d'approvisionnement** : Le Groupe assure une veille continue sur les matières premières présentant des risques environnementaux et sociaux en partenariat avec des ONG. Parmi les risques étudiés, le réchauffement climatique est identifié comme l'un des principaux enjeux. Sur la base d'une analyse de matérialité, Carrefour priorise les matières premières à risque, avec déjà plusieurs objectifs et plans d'action mis en place pour certaines d'entre elles, (voir plus de détails en section 2.1.2.4.3 du présent rapport, Biodiversité et écosystèmes, E4). Pour aller plus loin et affiner son analyse, Carrefour a initié en 2024 une refonte de sa cartographie des matières premières sensibles. Sur la base de l'analyse de double matérialité du groupe, Carrefour a croisé les enjeux matériels relatifs aux approvisionnements avec les matières premières commercialisées par le groupe. Ce travail a permis de re-lister les approvisionnements sensibles du groupe au regard des résultats globaux de la double matérialité, et en particulier au regard des enjeux d'adaptation au changement climatique. Une priorisation a ensuite été réalisée pour sélectionner 15 matières premières à risques sur lesquelles le groupe travaillera prioritairement. Les prochaines étapes consistent à élaborer et faire valider des feuilles de route et des scénarios d'actions pour réduire les risques et impacts de ces matières premières, en chiffrant leur contribution aux objectifs climat et biodiversité du groupe. L'objectif à terme est de définir des politiques pour ces 15 matières premières prioritaires, définissant des objectifs et indicateurs de suivi, intégrés aux règles d'achat du Groupe.
- **Pratiques agricoles durables** : L'objectif est de transformer ses pratiques d'approvisionnement et sa gamme de produits pour qu'ils soient résilients face aux défis climatiques, en soutenant l'adoption de pratiques agricoles plus durables, telle l'agroécologie ou l'agriculture biologique, (voir plus de détails sur cette politique en section 2.1.2.2.2 du présent rapport, Pollution, E2) et en réduisant l'empreinte carbone des filières de production et de transport (voir plus de détails en section 2.1.2.1.2 Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3 de ce chapitre).

■ **Partenariats durables avec les fournisseurs** : Carrefour s'engage également à collaborer étroitement avec ses fournisseurs afin de développer des solutions de production moins impactantes tout au long de la chaîne de valeur. Carrefour renforce la résilience de ses chaînes

d'approvisionnement en développant des relations de long terme avec ses fournisseurs. L'objectif est de compter 50 000 producteurs partenaires d'ici 2026 dans les secteurs de l'agriculture biologique et des Filières Qualité Carrefour (voir plus de détails en section 2.1.2.2.2 du présent rapport).

Cibles liées à l'adaptation du changement climatique [E1-4]

Tableau 10 : cibles pour l'adaptation des produits et filières d'approvisionnement au changement climatique

Cible	Unité	Valeur cible	Année cible	Périmètre	Valeur de référence	Année de référence
Matières premières à risque						
Les cibles concernant les matières premières à risque sont détaillées dans la section 2.1.2.2.1 (Pollution E2) du présent rapport.						
Pratiques agricoles durables						
Les cibles concernant les pratiques agricoles durables sont détaillées dans la section 2.1.2.2 (Pollution, E2) du présent rapport.						
Partenariats durables avec les fournisseurs						
Nombre de producteurs partenaires	Nbr	50 000	2026	Groupe	37 758	2022

2.1.2.1.5.2 Indicateurs et performances

Tableau 11 : suivi des indicateurs clés de performance pour l'adaptation des produits et filières d'approvisionnement au changement climatique

Indicateur	Unité	2024	2023	Variation	Taux de Cible	Taux de couverture	Exclusions
Matières premières à risque							
Les indicateurs concernant les matières premières à risque sont détaillés dans la section 2.1.2.4.3 du présent rapport (Pollution, E2).							
Pratiques agricoles durables							
Les indicateurs concernant les pratiques agricoles durables sont détaillés dans la section 2.1.2.2 du présent rapport (Pollution, E2).							
Partenariats durables avec les fournisseurs							
Nombre de producteurs partenaires	Nbr	52024	46013	13%	50 000 en 2026	100%	-

COMMENTAIRE DE PERFORMANCES

L'objectif d'atteindre 50 000 producteurs partenaires d'ici 2026 est dépassé en 2024 avec 52 024 partenaires (+13% Vs 2023). En 2024, le nombre de producteurs partenaires bio connaît une forte progression (+39%) de même que le nombre de producteurs partenaires porteurs d'une autre démarche collective (+3 341).

2.1.2.1.5.3 Plans d'actions

Actions et ressources en relation avec les politiques de lutte contre le changement climatique [E1-3]

Analyse des risques climatiques au sein des filières d'approvisionnement

Le Groupe opère une veille des matières premières à risques sociaux et environnementaux en concertation ou consultation

avec des ONG parties prenantes. Le risque de contribution et/ou de sensibilité au réchauffement climatique étant l'un des 7 risques considérés, avec la déforestation, l'impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols, la consommation en eau et pollution locales (sols, air, eau), les droits humains et condition de travail, les salaires décents et la santé et sécurité du consommateur. Une étude de la matérialité pour le Groupe permet ensuite de définir les matières premières à prioriser. Une dizaine de matières premières à risque environnemental bénéficient à ce jour d'un plan d'action (voir 3. Consommation bas carbone). Cette stratégie consiste à la fois à co-construire des plans d'action avec les fournisseurs permettant de privilégier des mesures agro-environnementales moins impactantes et à trouver des matières premières alternatives moins sensibles à ces problématiques tout en évitant de déplacer la pression d'approvisionnement sur ces matières premières.

Pratiques agricoles durable

Carrefour développe des Pratiques agricoles durables, telles l'agroécologie et l'agriculture, au sein de ses filières d'approvisionnement. Pour plus de détails, voir section 2.1.2.2.2 (Pollution, E2).

De plus, pour renforcer l'adaptation des produits au changement climatique, le Groupe encourage la mise en œuvre d'initiatives locales en partenariat avec les producteurs et les fournisseurs. Un exemple de cette approche est l'audit Cap'2ER (Calcul Automatisé des Performances Environnementales en Élevage de Ruminants), mise en place par Carrefour France au sein de ses filières Qualité Carrefour bovines. Cet audit Cap'2ER évalue les performances environnementales des exploitations agricoles. Cet audit mesure l'empreinte carbone, la consommation de ressources naturelles et d'autres indicateurs clés, permettant aux producteurs de mieux comprendre l'impact environnemental de leurs pratiques et d'identifier des leviers d'amélioration. En s'appuyant sur des initiatives comme Cap'2ER, Carrefour France promeut des actions concrètes et adaptées aux réalités locales, encourageant ainsi une transition vers des pratiques agricoles plus durables et résilientes.

Partenariats durables avec les fournisseurs

Plusieurs actions sont menées par Carrefour pour soutenir les producteurs locaux, les petites et moyennes entreprises, et promouvoir des pratiques agricoles durables. Ces initiatives ont des liens directs avec l'adaptation des filières d'approvisionnement au changement climatique, principalement par les moyens suivants :

- Diversification et sécurisation des sources d'approvisionnement

Carrefour dynamise les écosystèmes et territoires dans lesquels les activités du Groupe s'insèrent. Chaque magasin dispose de l'autonomie nécessaire pour adapter ses assortiments et sa gamme de services aux besoins locaux. En collaborant avec 46 013 producteurs partenaires (en agriculture biologique, Filières Qualité Carrefour, producteurs régionaux et locaux) et en visant un objectif de 50 000 producteurs d'ici 2026, Carrefour encourage la diversification de ses fournisseurs. Cette stratégie réduit les risques liés aux perturbations climatiques et économiques sur des zones géographiques spécifiques.

- Résilience des filières d'approvisionnement

Carrefour renforce ses partenariats avec les entreprises locales, notamment les TPE et PME, en développant des plans dédiés et des solutions de crédit via Finifac. Chaque pays met en place des échanges privilégiés et des contrats spécifiques pour soutenir ces collaborations. En France, un contrat ultra-local simplifié favorise les partenariats, garantissant des prix justes, des volumes sécurisés et des paiements accélérés. En 2024, Carrefour a signé 855 contrats ultra-locaux avec des producteurs français, renforçant la pérennité des accords pluriannuels pour offrir

davantage de sécurité à ses partenaires. En favorisant des partenariats pluriannuels avec des producteurs locaux et des TPE/PME, Carrefour assure une sécurité financière et opérationnelle à ces acteurs. Ces engagements permettent aux producteurs d'investir dans des pratiques agricoles résilientes face aux aléas climatiques, comme l'agroécologie ou l'agriculture biologique, renforçant ainsi la robustesse des chaînes d'approvisionnement.

2.1.2.2 Pollution [ESRS E2]

2.1.2.2.1 Introduction des enjeux du groupe Carrefour

2.1.2.2.1.1 Contexte et enjeu

Dans un contexte mondial de prise de conscience croissante des enjeux environnementaux, les entreprises doivent jouer un rôle clé dans la transition vers des pratiques plus durables. Pour une enseigne de la grande distribution les enjeux liés à la pollution sont les suivants :

- pollution de l'air : le carburant vendu dans les stations-service ou le transport des marchandises, essentiel pour approvisionner les nombreux points de vente, contribuent aux émissions nocives rejetées dans l'air ;
- pollution de l'eau : la production alimentaire consomme environ 70 % de l'eau douce mondiale⁽¹⁾. Cette activité agricole est également responsable de la pollution de l'eau par les pesticides et les engrais ;
- pollution des sols : les sols subissent une dégradation due à l'utilisation de produits chimiques lors de certaines pratiques agricoles, entraînant une perte de fertilité et une érosion accrue ;
- pollution des organismes vivants : les substances préoccupantes et les microplastiques ont un impact direct sur la santé des organismes vivants.

Conscient des enjeux environnementaux de pollution, Carrefour se positionne en tant qu'acteur engagé dans la préservation de l'environnement, en agissant à la fois sur ses opérations propres (voir section 2.1.2.2.3 Réduire les pollutions liées à la vente de carburant) et sur toute sa chaîne de valeur avec ses partenaires (voir section 2.1.2.2.2 Réduire les pollutions liées aux produits vendus).

Les politiques et plans d'actions de Carrefour entraînent des effets positifs sur plusieurs types de pollutions : le tableau ci-après indique ainsi, pour chaque axe de la stratégie durable de Carrefour, le type de pollution qui est adressé. De plus, l'enjeu de pollution recoupant les thématiques climat, biodiversité, ou encore économie circulaire, certaines politiques, associées de leurs plans d'actions, sont traitées dans les parties correspondantes.

(1) Rapport de la FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture).

AXES STRATÉGIQUES	SECTION DU RAPPORT DE DURABILITÉ	AIR	EAU	SOLS	ORGANISMES VIVANTS	SUBSTANCES PRÉOCCUPANTES ET TRÈS PRÉOCCUPANTES	MICRO-PLASTIQUES
Assurer le maintien de la biodiversité pour l'approvisionnement en matières premières sensibles	2.1.2.4 Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4)	X	X	X	X		
Soutenir la transition vers une agriculture durable	2.1.2.2 Pollution (ESRS E2)	X	X	X	X	X	
Garantir une consommation d'eau responsable	2.1.2.3 Ressources et écosystèmes aquatiques (ESRS E3)		X		X		
Limiter l'impact environnemental de nos sites	2.1.2.5 L'économie circulaire (ESRS E5)			X	X		
Économie circulaire	2.1.2.5 L'économie circulaire (ESRS E5)	X			X		X
Climat	2.1.2.1 Changement climatique (ESRS E1)	X			X	X	

2.1.2.2.1.2 Impacts, risques et opportunités

L'ensemble des IROs sont présentés dans le tableau ci-après. L'identification de ces IROs est décrite dans la section 2.1.1 Informations Générales.

Tableau 1 : liste des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution de l'air, des sols et de l'eau, ainsi qu'aux substances préoccupantes et aux microplastiques

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUES	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
Réduire les pollutions liées aux produits vendus	Limiter les émissions de microplastiques dans la nature	Émissions de microplastiques dans la nature en amont et aval de la chaîne de valeur	Les microplastiques, issus des processus de production, se dispersent dans l'environnement à divers stades de la chaîne de valeur, comme l'agriculture et le transport en amont ou l'usure de produits comme les textiles en aval, et peuvent nuire à la santé humaine ainsi qu'à l'environnement.	Impact	Amont Aval	Long terme
Réduire les pollutions liées aux produits vendus	Limiter les émissions de microplastiques dans la nature	Risques liés à la conformité et à l'image du Groupe en cas de libération de microplastiques	Le non-respect des réglementations sur les emballages plastiques, telles que la loi AGEC ou le règlement PPRW, expose le Groupe à des amendes, des coûts de mise en conformité et un risque de mise en cause publique. Par ailleurs, la pollution liée aux emballages jetés dans la nature et à la libération de microplastiques peut entraîner des poursuites judiciaires et nuire à l'image du Groupe.	Risque	Amont Aval	Moyen terme
Réduire les pollutions liées aux produits vendus	Promouvoir et développer une agriculture durable Assurer la préservation de l'environnement pour les matières sensibles textiles	Pollution de l'eau, l'air, les sols et les organismes vivants tout au long de la chaîne de valeur	Les émissions de polluants dans l'air, l'eau et les sols, provenant des activités en amont (agriculture, transformation, transport) ou en aval (mauvaise utilisation, gestion inadéquate de la fin de vie des produits et emballages), ont des effets chroniques sur la santé humaine et l'environnement. Ces polluants peuvent dégrader les habitats naturels, les sols agricoles et les ressources alimentaires.	Impact	Amont Aval	Moyen et long terme

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUES	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
Réduire les pollutions liées aux produits vendus	Réduire les pollutions liées aux produits vendus	Augmentation des coûts liés à la mise en conformité environnementale des fournisseurs et du transport	La transition des fournisseurs vers des équipements conformes aux réglementations sur la pollution de l'air, ainsi que l'adaptation aux quotas et réglementations sur le transport routier et le grand import, peuvent engendrer des investissements significatifs. Ceux-ci peuvent entraîner une augmentation des coûts de production et de transport, avec des répercussions directes sur les prix d'achat pour le Groupe.	Risque	Amont	Moyen terme
Réduire les pollutions liées aux produits vendus	Réduire l'exposition de ses consommateurs aux substances préoccupantes	Impact des substances préoccupantes sur la santé et l'environnement dans la chaîne de valeur	L'émission de substances préoccupantes dans la nature via l'agriculture, les processus industriels ou via l'utilisation et la fin de vie de produits en contenant, peut avoir des effets chroniques sur la santé humaine et l'environnement.	Impact	Amont Aval	Long terme
Réduire les pollutions liées à la vente de carburant	Réduire les pollutions liées à la vente de carburant	Émissions de polluants dans l'air, l'eau et les sols liés à la vente de carburant	Des défauts d'étanchéité dans les cuves de stockage des stations-service ou la combustion des énergies fossiles résultant de l'utilisation des carburants vendus aux consommateurs peuvent entraîner des contaminations locales de l'air, des eaux et des sols, présentant des risques pour la santé publique et les écosystèmes.	Impact	Opérations Aval	Court terme
Réduire les pollutions liées à la vente de carburant	Réduire les pollutions liées à la vente de carburant	Pollution des eaux et sols au niveau des stations services	Le Groupe peut être mis en cause pour la pollution des eaux et sols au niveau des stations services, avec pour cause le paiement d'amendes, un impact sur la réputation du Groupe et l'incapacité d'opérer sur ces sites.	Risque	Opérations	Court terme

2.1.2.2.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations

TYPE DE PARTIES PRENANTES	RÔLE	TYPE DE DIALOGUE	EXEMPLE DE PARTIES PRENANTES	SECTIONS CONCERNÉES
Fournisseurs	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Groupe de travail	Pacte Transition Alimentaire	Réduire les pollutions liées aux produits vendus
Associations et ONG	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Dialogue <i>one to one</i> régulier	WWF	Réduire les pollutions liées aux produits vendus
Fournisseurs	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Concertations et consultations ponctuelles	CIRAD, fournisseurs FQC	Réduire les pollutions liées aux produits vendus
Fournisseurs	Déploiement de projets terrain	Dialogue <i>one to one</i> régulier	TOP100 fournisseurs internationaux, fournisseurs de marques propres et marques nationales (via les chartes, contrats et cahiers des charges)	Réduire les pollutions liées aux produits vendus

STANDARDS ET RÉGLEMENTATIONS

Standards et réglementations pour les pollutions liés aux produits vendus par le Groupe

- Les standards suivants sont reconnus par le Groupe comme agriculture durable : Agriculture Biologique (réglementation Fr et EU), Filières Qualité Carrefour (référentiel interne Carrefour co-construit avec les producteurs), Haute Valeur Environnementale option A (réglementation Fr), Vergers Eco Responsables, Zéro Résidus de Pesticides (démarche du Collectif Nouveaux Champs), Terra Vitis (labels viticoles). La mise en œuvre de ces standards permet de réduire concrètement les émissions de polluants dans l'eau et les sols, ainsi les impacts sur les organismes vivants.
- Les standards suivants sont reconnus par le Groupe comme textile durable : GOTS (*Global Organic Textile Standard*) pour le Bio, GRS (*Global Recycled Standard*) pour les matériaux recyclés, LWG (*Leather Working Group*) pour le cuir, RWS (*Responsible Wool Standard*) pour la laine durable. La mise en œuvre de ces standards permet de réduire concrètement les émissions de polluants dans l'eau et les sols, ainsi les impacts sur les organismes vivants.
- En matière de réduction plastique, le Groupe suit l'approche initiée par la Fondation Ellen Macarthur dans le cadre du *Global Commitment on Plastics*. À ce titre Carrefour effectue un reporting selon les *guidelines* élaborées par la Fondation. Cette approche est ensuite déclinée au niveau national avec le Pacte national sur les emballages plastiques en France. En matière de recyclabilité, le Groupe respecte les *Golden Packaging Rules* du CGF. Le Groupe travaille avec les éco-organismes au niveau national pour assurer la recyclabilité de ses emballages. La mise en œuvre du *Global Commitments on Plastics* permet de réduire concrètement les émissions de polluants plastiques dans l'eau et les sols, ainsi les impacts sur les organismes vivants.
- Carrefour respecte les réglementations REACH (*Registration, Evaluation, Authorization, and Restriction of Chemicals*), ROHS (*Restriction of Hazardous Substances*) et POP (Polluants Organiques Persistants) pour limiter l'impact des substances dangereuses dans les produits non-alimentaires.

Standards et réglementations pour les pollutions liés à la vente de carburant des stations-service

- Carrefour France s'appuie sur les rubriques 1435 et 4734 des Installations Classées pour la Protection de l'Environnement (ICPE), pour sécuriser les installations liées aux carburants et prévenir les risques d'incendie, d'explosion, et de pollution.
- Carrefour France s'appuie également sur les articles L. 511-1, L. 512-7 à L. 512-21, R. 512-46-1 et suivants (Enregistrement), R. 512-47 et suivants (Déclaration) du Code de l'environnement concernant les ICPE, afin de prévenir les impacts des installations sur l'environnement.

2.2.2.2.1.4 Gouvernance

La mise en œuvre des politiques décrites dans cette section est supervisée au plus haut niveau par la Directrice de l'engagement et le Directeur marchandises du Groupe, en collaboration avec les Directions concernées au sein du Groupe. Les informations relatives à la gouvernance générale de la RSE sont détaillées en section 2.1.1 Informations générales.

2.1.2.2.2 Réduire les pollutions liées aux produits vendus

2.1.2.2.2.1 Politiques et cibles

POLITIQUE EN MATIÈRE DE POLLUTION [E2-1]

Carrefour a pour ambition de limiter et réduire les émissions et les substances nocives et polluantes sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Pour cela, le Groupe cherche à développer et promouvoir des modes de production et des produits plus responsables et plus respectueux de l'environnement visant à préserver la qualité de l'air, de l'eau et des sols. La stratégie de Carrefour pour diminuer son impact sur la pollution s'appuie principalement sur quatre axes :

1. Promouvoir une agriculture durable

L'alimentation a un impact majeur sur l'environnement. La transition alimentaire passe ainsi par la conversion vers l'agriculture biologique, agroécologique ou encore de conservation des sols. En effet, des pratiques agricoles durables, telles l'agriculture biologique ou l'agroécologie, permettent de réduire les polluants dans l'air et dans l'eau (tels les nitrates, les phosphates, glyphosates ou autres) en réduisant voire en supprimant les intrants chimiques de synthèse grâce aux bénéfices des écosystèmes et de la biodiversité. Elles protègent les sols de la dégradation en favorisant la couverture des sols avec de la biodiversité, et améliorent l'infiltration de l'eau dans les sols ainsi que leur fertilité naturelle. Carrefour a pour ambition de développer et promouvoir ces pratiques. À travers ses filières biologiques et ses FQC, Carrefour promeut la transition agricole durable par des conditions contractuelles plus justes avec les fournisseurs et par le développement et la valorisation d'une offre produit responsable.

La politique d'agriculture biologique du Groupe se conforme aux normes légales européennes et nationales pour la certification bio, mais elle va également au-delà de ces exigences en mettant en place des initiatives supplémentaires pour promouvoir la durabilité et soutenir les producteurs. Ces initiatives sont détaillées dans la section ci-après 2.1.2.2.2.3 Actions et ressources relatives à la pollution.

2. Assurer la préservation de l'environnement pour les matières sensibles textiles

Certaines matières premières ont été qualifiées de « sensibles » par l'entreprise, comme le coton, la laine et la viscosse, et font l'objet d'une attention particulière. Pour ces matières premières, Carrefour a défini une politique TEX responsable qui vise à réduire l'impact environnemental des produits à marque Carrefour TEX tout en soutenant une rémunération équitable pour les producteurs et en garantissant le respect des normes sociales et environnementales les plus strictes.

- **Textiles en coton** : Carrefour s'engage à ce que 50 % des produits TEX en coton proviennent de l'agriculture biologique d'ici 2027. Cette initiative vise à favoriser des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement, en réduisant l'utilisation de produits chimiques et en préservant la qualité des sols.
- **Textiles en laine** : Carrefour s'engage à ce que 100 % des produits TEX en laine soient issus d'une filière qualité tracée, garantissant non seulement le bien-être animal, mais aussi des pratiques agricoles préservant les sols d'ici 2025. Cette démarche contribue à la lutte contre la désertification des sols tout en assurant une traçabilité totale de la chaîne de production.

■ **Textiles en fibres de bois (viscose)** : depuis 2023, Carrefour s'engage à ce que 100 % des produits TEX en viscose soit élaborés à partir de fibres de bois issues de forêts gérées durablement et certifiées FSC (*Forest Stewardship Council*). Cette initiative vise à garantir que les matières premières utilisées proviennent de sources responsables, contribuant ainsi à la préservation des écosystèmes forestiers et à la promotion de pratiques de gestion forestière durable.

3. Limiter les émissions de microplastiques dans la nature

Carrefour a identifié les sources de microplastiques suivantes :

- **Source principale** : La fragmentation des emballages plastiques. Les emballages en plastique utilisés pour les produits alimentaires, les articles ménagers et d'autres biens vendus par Carrefour peuvent se dégrader en microplastiques au cours du temps.
- **Sources minoritaires** :
 - *Commercialisation de produits qui de par leur utilisation peuvent générer des microplastiques*. Carrefour vend des produits textiles (vêtements, linges de maison). Les fibres utilisées pour la fabrication des produits textiles aux marques du Groupe sont à base de coton. Néanmoins certains produits (environ 30 %) peuvent être constitués de fibres dites synthétiques, en plastique. Au lavage et à l'utilisation, des microplastiques peuvent se détacher et passer dans les eaux usées de la machine à laver s'ils ne sont pas correctement filtrés. Cette source est estimée comme minoritaire.
 - *Commercialisation de produits contenant des microplastiques*. Certains produits d'hygiène, de beauté et de nettoyage vendus par Carrefour peuvent contenir des microplastiques. La présence de microplastiques dans les substances et mélanges est encadrée en Union européenne par le règlement 2023/2055 qui modifie le règlement 1907/2006 (REACH) selon un calendrier qui s'étend d'octobre 2023 à octobre 2035.

Pour réduire l'émission de microplastiques, Carrefour a défini comme politique la réduction des plastiques utilisés dans les emballages des produits à marque propre du Groupe. Cette politique est détaillée en section 2.1.2.5 L'économie circulaire (ESRS E5). Pour les sources minoritaires, Carrefour assure la conformité aux réglementations existantes. Ainsi, les produits contenant des microplastiques commercialisés chez Carrefour en Europe (marques propres et marques nationales), dont les détergents et les cosmétiques, suivent strictement les exigences réglementaires applicables. Pour les rares produits encore concernés par des parfums micro-encapsulés, comme des lessives liquides ou des adoucissants, ces derniers seront biodégradables en 2026 au plus tard.

4. Réduire l'exposition de ses consommateurs aux substances préoccupantes

Pour réduire l'exposition aux substances préoccupantes, Carrefour s'engage à améliorer la composition des produits qu'il propose pour ses marques propres dans les pays européens. En particulier pour les produits non-alimentaires, droguerie, parfumerie et hygiène, ainsi que pour les emballages en Europe, le Groupe demande à ses fournisseurs de remplacer les substances extrêmement préoccupantes⁽¹⁾ (SVHC), ainsi que certaines substances préoccupantes (CMR 1A et 1B) chaque fois que cela est techniquement possible.

Carrefour communique ses exigences aux fournisseurs dès le processus d'appel d'offres. Ces exigences sont ensuite renforcées par des documents officiels, comme la Charte textile partagée annuellement, qui fixe des normes de conformité pour les textiles, ou la *Chemical Compliance Declaration*, appliquée en Europe, et envoyée régulièrement aux fournisseurs des secteurs du bazar et de l'EPCS (électroménager, produits culturels et de loisir). Ces documents formalisent les attentes du distributeur en matière de sécurité chimique, tout en encadrant et encourageant les fournisseurs à adopter des pratiques de substitution des substances à risque.

Réduire l'exposition des travailleurs aux substances préoccupantes

Les politiques et plans d'action correspondants sont décrits dans les sections suivantes :

- Agriculture durable dans la présente section ;
- Assurer la préservation de l'environnement pour les matières sensibles textiles dans la présente section ;
- 2.1.3.2.2.3 Plans d'action de la section 2.1.3.2 Travailleurs dans la chaîne de valeur (ESRS S2) ;
- ESRS E2. Pollution.

Réduire les impacts associés à l'usage et à la fin de vie des produits commercialisés par le Groupe

Afin de réduire les impacts associés à l'usage et la fin de vie des produits qu'il commercialise, le Groupe respecte strictement les réglementations applicables en matière d'information des consommateurs et complète ces obligations par des informations volontaires.

Les informations obligatoires concernent notamment la composition des produits, les signes de danger associés aux différents produits, les informations relatives au bon usage des produits ainsi que les consignes à respecter pour assurer le bon traitement des déchets issus des produits et emballages.

Le Groupe respecte également les obligations relatives à la responsabilité élargie du producteur en Europe et contribue, dans toutes les géographies où il est présent, à construire des systèmes de gestion des déchets permettant de traiter de façon pertinente les déchets issus de l'usage des produits qu'il commercialise et de leurs emballages. Pour plus de détails sur la partie emballages, voir section E5. Economie circulaire de ce présent chapitre.

Réduire les risques et impacts associés à la pollution de l'air par les fournisseurs

Le Groupe accompagne ses fournisseurs de produits à marque Carrefour non alimentaire pour assurer la conformité réglementaire de leurs sites de production en matière d'environnement. En effet, les produits non alimentaires, du fait de leur lieu de production et de leur mode de fabrication, génèrent les risques les plus matériels pour le Groupe. Ce plan de suivi de la conformité environnementale des fournisseurs de produits non alimentaires concerne les produits sélectionnés par les équipes Global Sourcing du Groupe. Elle permet de réduire les pollutions de l'eau, de l'air et les impacts liés à la gestion des déchets.

(1) Les substances extrêmement préoccupantes (SVHC) incluent les CMR (cancérogènes, mutagènes, reprotoxiques), les PBT (persistantes, bioaccumulables, toxiques), les vPvB (très persistantes et très bioaccumulables) et les perturbateurs endocriniens affectant le système hormonal.

CIBLES EN MATIÈRE DE POLLUTION [E2-3]*Tableau 2 : Cibles pour réduire les pollutions liées aux produits vendus*

Pour construire ses cibles en matière d'agriculture durable et de matière première textile sensible, Carrefour a sélectionné de façon rigoureuse les standards permettant de répondre aux impacts, risques et opportunités identifiés par le Groupe. Carrefour s'appuie également sur des référentiels internes concertés avec les parties prenantes pour répondre aux enjeux du Groupe : Carrefour a en effet consulté ses parties prenantes (experts, ONG, agriculteurs) pour construire son référentiel en matière d'agroécologie. Enfin, les cibles sont construites pour être suffisamment ambitieuses pour générer une transformation du marché, tout en prenant en compte le niveau actuel de maturité des filières. Les cibles fixées par Carrefour sont volontaires.

Cible	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence
Promouvoir une consommation et une agriculture durables				
Chiffre d'affaires issu des ventes de produits certifiés durables	8 Mds d'€	2026	5,3	2023
Nombre de producteurs partenaires	50 000	2026	37 758	2022
Part des ventes de produits frais alimentaires issues de l'agriculture biologique ou de l'agroécologie	15 %	2025	-	2019
Part des Filières Qualité Carrefour engagées dans une démarche agroécologique	100 %	2025	726	2019
Assurer la préservation de l'environnement pour les matières sensibles textiles				
Part des matières premières textiles naturelles conformes à notre politique TEX responsable (coton, fibres de bois, laine).	100 %	2025	42 %	2021
Coton : part des produits TEX en coton biologiques et dont les producteurs sont rémunérés équitablement	50 %	2027	18 %	2021
Fibres de bois : part des produits TEX en viscose élaborés à partir de fibres de bois issu de forêts gérées durablement et certifiées FSC (Forest Stewardship Council)	100 %	Permanent	-	-
Laine : part des produits TEX en laine issus d'une filière qualité tracée, garantissant le bien-être animal et prévenant la désertification des sols	100 %	2025	-	-
Limiter les émissions de microplastiques dans la nature				
Les cibles concernant la réduction de l'usage du plastique sont détaillées dans la section 2.1.2.5.1 Politiques de cibles de l'ESRS E3 Economie circulaire (2.1.2.5).				

Sur le sujet des substances préoccupantes, Carrefour reste attentif aux évolutions du cadre réglementaire et aux bonnes pratiques du secteur afin d'orienter ses actions de manière progressive et d'explorer les opportunités qui pourraient enrichir ses engagements à l'avenir.

2.1.2.2.2.2 Indicateurs et performances

Tableau 3 : suivi des indicateurs clés de performance pour réduire les pollutions liées aux produits vendus

Thème	Indicateur	Unité	2024	2023	Variation	Cible	Taux de couverture	Exclusions
Promouvoir une consommation responsable	Chiffre d'affaires issu de produits certifiés durables	Mds d'€	6,2	5,3	18,2 %	8 Mds€ en 2026	100 %	-
	dont chiffre d'affaires issu de produits bio	Mds d'€	2,5	2,5	-	-	100 %	-
	dont chiffre d'affaires issu de produits Filières Qualité Carrefour	Mds d'€	1,1	1,1	-	-	100 %	-
	dont chiffre d'affaires issu de produits conformes à notre politique forêts durables	Mds d'€	1,6	0,9	83,3 %	-	100 %	-
	dont chiffre d'affaires issu de produits conformes à notre politique pêche durable – hors produits bio et Filières Qualité Carrefour	Mds d'€	0,8	0,7	9,6 %	-	100 %	-
	dont chiffre d'affaires issu de produits certifiés via d'autres certifications environnementales	Mds d'€	0,3	0,1	33,2 %	-	79 %	BR
Promouvoir une agriculture durable (1)	Part des ventes de produits frais alimentaires issues de l'agriculture biologique ou de l'agro-écologie	%	6,7	6,5	0,1 pt	15 % en 2025	95 %	AR
	Part des ventes de produits issues de l'agriculture biologique (%	5,9	10,9	(5) pts	-	94 %	AR & ES National Brand
	Nombre de références de produits Bio à marque Carrefour	Nbr	1 100	1 163	(5) pts	-	100 % France	
	Part des ventes de produits frais Filières Qualité Carrefour engagées dans une démarche agroécologique	%	34,3	28,4	6 pts	100 % en 2025	95 %	AR
	Taux de pénétration des Filières Qualité Carrefour au sein des produits frais	%	7	7	-	-	95 %	AR
	Nombre de producteurs partenaires	Nbr	50 024	46 013	13 %	50 000 en 2026	100 %	-
	dont nombre de producteurs partenaires en agriculture biologique (accompagnés par le biais d'une contractualisation en filière)	Nbr	6 947	4 997	39 %	-	100 %	
	dont nombre de producteurs partenaires des Filières Qualité Carrefour	Nbr	16 608	16 872	(2) %	-	100 %	-
	dont nombre de producteurs partenaires régionaux ou locaux	Nbr	12 340	11 838	4 %	-	100 %	-
	dont nombre de producteurs partenaires d'autres démarches collectives	Nbr	16 129	12 306	31 %	-	100 %	-

(1) L'agriculture durable inclut des pratiques comme l'agroécologie, l'agriculture biologique, la permaculture et l'agroforesterie pour garantir une agriculture résiliente face aux défis climatiques et sociaux.

Thème	Indicateur	Unité	2024	2023	Variation	Cible	Taux de couverture	Exclusions
Assurer la préservation de l'environnement pour les matières sensibles textiles	Part des matières premières textiles naturelles conformes à notre politique TEX responsable (coton, fibres de bois, laine)	%	75,5	52,3	23,3 pts	100 % d'ici 2025	100 %	-
	● Coton : part des produits TEX en coton biologiques et dont les producteurs sont rémunérés équitablement	%	36,2	20,6	16 pts	50 % d'ici 2027	100 %	-
	● Fibres de bois : part des produits TEX en viscose élaborés à partir de fibres de bois issu de forêts gérées durablement et certifiées FSC (Forest Stewardship Council)	%	97	96,3	0,7 pts	100 %	100 %	-
	● Laine : part des produits TEX en laine issus d'une filière qualité tracée, garantissant le bien-être animal et prévenant la désertification des sols	%	61,8	58,7	3,1 pts	100 % d'ici 2027	100 %	-
Limiter les émissions de microplastiques dans la nature	Voir détail des indicateurs liés à la réduction du plastique en section 2.1.2.5.2 Indicateurs et performances de la section 2.1.2.5 Economie circulaire.							

COMMENTAIRE DE PERFORMANCES

Carrefour accélère sur les ventes de produits certifiés durables à 6,2 Mds€ en 2024 contre 5,3 Mds€ en 2023 (+18,2%). Cette progression s'explique notamment par les travaux menés pour mieux identifier et valoriser les produits certifiés durables de marque nationale en France. En 2024, Carrefour a également reconnu de nouveaux standards garantissant une démarche responsable (i.e. Label Rouge, Bleu Blanc Coeur, par exemple). Les ventes des produits bio sont quant à elles en repli (-1,5%), à l'image du marché bio en France.

L'objectif d'atteindre 50 000 producteurs partenaires d'ici 2026 est dépassé en 2024 avec 52 024 partenaires (+13% Vs 2023). En 2024, le nombre de producteurs partenaires bio connaît une forte progression (+39%) de même que le nombre de producteurs partenaires porteurs d'une autre démarche collective (+3 341).

2.1.2.2.3 Actions et ressources relatives à la pollution [E2-2]

Le détail des plans d'actions pour atteindre chacune des ambitions définies précédemment est décrit ci-après :

DÉVELOPPEMENT D'UNE OFFRE DE PRODUITS BIO ACCESSIBLE POUR TOUS

Développer les filières de production bio et accompagner les producteurs

Carrefour s'engage activement pour soutenir le développement des filières bio en France sur ses marques propres, en établissant des partenariats solides avec les producteurs. Une équipe dédiée travaille à sécuriser les producteurs par des contrats de 3 ans, garantissant un volume stable et en tenant compte des contraintes de la production. Carrefour travaille également sur le terrain avec des organisations agricoles locales pour développer des filières d'approvisionnement bio. En 2024, Carrefour a renforcé ses liens en adhérant à sept associations interprofessionnelles bio régionales parmi les 8 présentes sur le territoire national. La même année, Carrefour a travaillé avec 6 947 producteurs bio, contribuant à une augmentation de 39% par rapport à 2023. Carrefour va au-delà de la réglementation en

garantissant des pratiques telles que la non-utilisation des serres chauffées pour la culture des fruits et légumes bio, l'interdiction des traitements post-récolte sur les fruits et légumes français, et l'atteinte du zéro transport aérien pour les produits bio frais.

Développer des gammes bio cohérentes avec les attentes des consommateurs

Carrefour adapte son offre bio pour répondre aux attentes des consommateurs. Depuis 2018, Carrefour a développé une large gamme de fruits et légumes bio d'origine nationale, avec 80 % de ses produits Carrefour Bio fabriqués en France. La gamme s'élargit également à d'autres catégories, notamment les produits d'épicerie, avec la gamme « Carrefour Bio Filière » lancée en 2020. Cette gamme garantit une juste rémunération des producteurs et s'étend à environ 40 produits d'épicerie, comme des pâtes, graines de lin, miel, etc. Carrefour met également un accent particulier sur l'origine régionale des produits, avec un assortiment bio local disponible en Belgique, avec plus de 90 produits d'origine Belge référencés en épicerie bio, ou encore en Pologne, avec un assortiment de plus de 60 références Bio d'origine polonaise.

PROMOTION DE L'AGROÉCOLOGIE AU TRAVERS DES FILIÈRES QUALITÉ CARREFOUR

Carrefour s'engage activement à promouvoir l'agroécologie en transformant la production conventionnelle, en s'inspirant du modèle de l'agroécologie. Le Groupe participe au développement des pratiques agroécologiques via son offre FQC, créée en 1992, en collaborant avec ses partenaires pour encourager des pratiques agricoles innovantes. Le plan d'action déployé est le suivant :

Initiatives clés définies pour promouvoir l'agroécologie

- Protection des pollinisateurs : installation de ruches et de jachères apicoles, suppression des substances dangereuses pour les abeilles.
- Réduction des pesticides chimiques : culture sans traitement chimique et renforcement de l'immunité des plantes avec des produits naturels.

- Alimentation animale locale : utilisation de végétaux 100 % locaux et pratiques d'élevage en pâturage.
- Amélioration de la vie du sol : enrichissement des sols avec des amendements organiques, rotation des cultures et limitation du labour.
- Bien-être animal : élevage en plein air, absence de castration des porcs et traitement alternatif des animaux, y compris la phytothérapie.
- Renforcement de la biodiversité : plantation de haies, d'arbres et installation d'hôtels à insectes ou de mares.

Collaboration avec les producteurs

Le Groupe a mis en place des contrats sur 3 à 5 ans le liant aux producteurs partenaires qui mettent en œuvre ces plans de progrès. Carrefour fixe avec chacun un cahier des charges exigeant, incluant les modes de production mais aussi les critères de goût et des obligations en matière de protection de l'environnement.

Accompagnement et Suivi des Fournisseurs

Pour continuer à développer ces pratiques vertueuses, Carrefour accompagne ses fournisseurs FQC à travers le développement de cultures pilotes et la mise en place de plans de progrès afin d'étendre l'agroécologie au sein de différentes filières. Le Groupe favorise également l'échange de bonnes pratiques sur tout le territoire via des clubs et rencontres de producteurs.

DÉVELOPPEMENT DES FILIÈRES TEXTILES PLUS RESPONSABLES

L'industrie textile présente un risque de pollution des eaux et des sols, principalement en raison de l'utilisation intensive de produits chimiques pour cultiver les matières premières comme le coton, traiter les tissus ou encore tanner le cuir. Pour réduire ces impacts, Carrefour promeut des pratiques durables au sein de ses chaînes d'approvisionnement au travers de collaborations avec ses fournisseurs de marques propres, des plans de contrôle rigoureux, et de l'adoption de standards certifiés.

- Engagement et règles d'achat : Carrefour a défini une Charte Éthique Fournisseurs et des règles d'achat spécifiques pour les étapes de production et les matières premières considérées comme sensibles, tel que le coton. Ces documents sont annexés aux règles d'achats encadrant la conformité sociale et environnementale régissant l'ensemble des achats des produits contrôlés par Carrefour. Pour plus de détails sur les règles d'achats, voir en section 2.1.1. Informations générales.
- Évaluation et accompagnement des fournisseurs : Carrefour collabore avec des partenaires spécialisés pour évaluer les performances de ses fournisseurs. Ces collaborations permettent de mesurer et de contrôler les principales sources de pollution, telles que les rejets d'eaux usées, les émissions de gaz à effet de serre et l'utilisation de produits chimiques.
 - Collaboration avec l'IPE (Institute of Public & Environmental Affairs) : L'*Institute of Public & Environmental Affairs* (IPE) est une organisation non gouvernementale basée en Chine, qui joue un rôle essentiel dans la surveillance et la réduction de la pollution industrielle. L'IPE collecte, analyse et publie des données sur les infractions environnementales commises par des entreprises en Chine. Depuis 2015, Carrefour collabore avec l'IPE pour collecter les données environnementales de ses fournisseurs et identifier les non-conformités avec les exigences légales locales (contrôle documentaire comme le "permis environnemental", et des niveaux de pollution de l'air et des eaux). Carrefour publie chaque année la liste de ses fournisseurs textiles sur la plateforme IPE et collecte les données environnementales de ses sous-traitants pour

identifier les non-conformités environnementales potentielles. Celles-ci sont suivies de plans de mesures correctives. En 2024, 598 unités d'assemblage, soit environ 80 % des usines de production chinoises sur les secteurs textile et *hardline* ont été vérifiées sur la base IPE. Aussi 33 teintureries clefs du Textile ont été examinées et répertoriées dans la base de données de l'IPE Au total, 6 alertes ont été détectées, soit environ 1 % des sites vérifiés.

- Collaboration avec la plateforme Higg : Depuis 2023, Carrefour Global Sourcing a adhéré à la *Sustainable Apparel Coalition* afin de déployer une évaluation environnementale enregistrée sur la plateforme Higg. Cette évaluation intègre la gestion des produits chimiques, de l'eau et des émissions de CO₂. En 2024, 60 % des fournisseurs textiles de Carrefour *Global Sourcing* ont déjà été contrôlés sur la base de cette évaluation. Afin d'accompagner les fournisseurs textiles évalués, Carrefour *Global Sourcing* a organisé en 2023 des formations sur l'enregistrement des données des produits chimiques, de la pollution de l'eau et des émissions de CO₂ sur la plateforme Higg.

Carrefour a mis en place des plans d'action spécifiques pour trois matières premières textiles identifiées comme à risque en raison de leur impact environnemental : le coton, la laine et le cuir.

- Coton biologique : contrairement à certaines pratiques du coton conventionnel, le coton biologique est cultivé sans pesticides chimiques, herbicides ou engrais synthétiques, ce qui contribue à préserver la qualité des sols, à limiter la pollution des eaux souterraines et à protéger les écosystèmes environnants. Ces pratiques permettent également de réduire les risques pour la santé des agriculteurs en limitant leur exposition à des substances toxiques. Par ailleurs, le Groupe est adhérent au Fashion Pact depuis 2019, qui est une coalition mondiale visant à promouvoir des pratiques responsables dans la production du coton et d'autres fibres textiles.

En partenariat avec Cotton Connect, Carrefour travaille depuis 2019 avec plus de 8 000 petits producteurs de coton en Inde (Madhya Pradesh et Maharashtra) pour améliorer la qualité du coton biologique et garantir une rémunération équitable des producteurs. Grâce à ce partenariat, Carrefour assure une traçabilité complète du coton, de la graine au produit final TEX BIO, et s'assure que les producteurs reçoivent une rémunération majorée par rapport au coton conventionnel. Carrefour a également depuis 2022 un partenariat avec le groupe indien ASA qui permet de soutenir 11 000 autres fermiers dans la conversion de pratiques d'agriculture conventionnelle vers des pratiques d'agriculture biologique.

- La laine certifiée : contrairement à certaines pratiques liées à la laine "conventionnelle", la laine certifiée RWS proviennent d'exploitations qui gèrent les pâturages de manière responsable. Ces pratiques visent à réduire l'utilisation d'engrais chimiques et de produits antiparasitaires pour limiter leur pollution sur les sols et les eaux. Carrefour exige que tous ses fournisseurs de produits de marques Tex soient certifiés RWS en 2025.
- Le cuir certifié : contrairement à certaines pratiques du cuir conventionnel, le cuir certifié LWG-*Leather Working Group* provient de tanneries auditées qui appliquent des standards rigoureux pour limiter leur impact environnemental. Ces tanneries mettent en œuvre des pratiques avancées pour réduire la pollution de l'eau, notamment grâce à un traitement optimisé des eaux usées et à la récupération des produits chimiques utilisés dans le tannage. Carrefour exige que ses fournisseurs de cuir s'approvisionnent uniquement dans des tanneries certifiées LWG, garantissant une gestion responsable des étapes sensibles de la production.

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE MICROPLASTIQUES

Le plan d'action pour lutter contre les microplastiques repose intégralement sur le plan de réduction des emballages plastiques, car la diminution de l'utilisation et de la production de plastiques est le principal levier de la politique du Groupe pour limiter les microplastiques dans l'environnement. Ce plan d'action est à retrouver dans la section 2.1.2.5.2.3 Actions et ressources liées à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire.

CONTRÔLE DES SUBSTANCES PRÉOCCUPANTES ET EXTRÊMEMENT PRÉOCCUPANTES PRÉSENTES DANS LES PRODUITS

Amélioration de la composition des produits

Carrefour demande à ses fournisseurs de remplacer les substances extrêmement préoccupantes (SVHC) ainsi que certaines substances préoccupantes (CMR1A et 1B) dans les produits non-alimentaires (droguerie, parfumerie, hygiène) et les emballages, dès que cela est techniquement possible. Des consignes claires sont transmises aux fournisseurs pour guider ces substitutions en conformité avec les exigences réglementaires et les objectifs environnementaux du Groupe.

Mise en place d'un plan de contrôle

Les entités Groupe en charge du développement des produits à marque Carrefour effectuent des contrôles pour identifier la présence ou l'absence de substances préoccupantes, telles que les phtalates. Les efforts se concentrent sur les substances les plus susceptibles de se trouver dans les produits ou les emballages, en priorisant les analyses sur les catégories à plus fort risque.

Gestion des obstacles techniques et conformité réglementaire

Lorsque des obstacles techniques empêchent la suppression immédiate de certaines substances, Carrefour applique les

dispositions de la réglementation européenne en vigueur. Les substances concernées sont déclarées dans la base de données SCIP (*Substances of Concern In articles as such or in complex objects*), conformément aux obligations légales.

Information et transparence pour les consommateurs

Carrefour informe les consommateurs sur la présence éventuelle de substances préoccupantes *via* son site Internet Carrefour.fr assurant ainsi un accès transparent aux données liées aux produits.

2.1.2.2.3 Réduire les pollutions liées à la vente de carburant

2.1.2.2.3.1 Politiques et cibles

POLITIQUE EN MATIÈRE DE POLLUTION [E2-1]

Carrefour assure un strict respect de la réglementation applicable pour ses stations services dans les différents pays où le Groupe opère, à la fois pour la conception et la maintenance des installations.

En France, les stations-service sont classées en tant qu'ICPE. À ce titre, elles sont soumises à une réglementation stricte visant à protéger l'Environnement. Carrefour a une politique de conception et de maintenance de son réseau de stations-service qui permet au Groupe de respecter ces exigences et, par conséquent, de garantir la durabilité et la sécurité environnementale de ses opérations. La réglementation dédiée aux ICPE et l'inspection de ces installations visent notamment à protéger les différentes composantes de l'environnement (l'eau, l'air, les sols, les paysages...) et préserver la biodiversité.

Cette politique concerne les sites intégrés de Carrefour France, la France représentant 83% des émissions de GES liées à la vente de carburant du groupe Carrefour.

CIBLES EN MATIÈRE DE POLLUTION [E2-3]

Carrefour France s'engage à réaliser 100% des contrôles dans les délais requis par la réglementation ICPE et à traiter 100% des non-conformités majeures dans les délais impartis. Ces objectifs reflètent l'engagement de Carrefour à respecter les normes environnementales et à garantir la sécurité et la durabilité de ses installations.

Tableau 4 : objectifs pour la réduction des pollutions liées à la vente de carburant

Cible	Valeur cible	Année cible	Périmètre	Valeur de référence	Année de référence
% de contrôles réalisés en France selon la fréquence demandée par ICPE	100 %	Permanent	stations-service exploitées par les magasins Carrefour intégrés en France.	100 %	2024
% de non-conformités majeures au sens ICPE traitées en France dans les délais impartis	100 %	Permanent	stations-service exploitées par les magasins Carrefour intégrés en France.	100 %	2024

2.1.2.2.3.2 Indicateurs et performances

Pollution de l'air, de l'eau et des sols [E2-4]

Tableau 5 : suivi des indicateurs clés de performance pour la réduction des pollutions liées à la vente de carburant

Indicateur	Unité	2024	2023	Variation	Cible	Taux de couverture	Exclusions
Émissions de polluants							
Émissions atmosphériques par polluant	T	0	Nouveau	-	-	80 %	IT, ES, BR, BE, AR, PO, PL
Émissions dans l'eau par polluant	T	0	Nouveau	-	-	80 %	IT, ES, BR, BE, AR, PO, PL
Émissions dans le sol par polluant	T	0	Nouveau	-	-	80 %	IT, ES, BR, BE, AR, PO, PL
Conformité environnementale et réglementaire							
% de contrôles réalisés en France selon la fréquence demandée par ICPE	%	100	Nouveau		100 %	100 % en France	-
% de non-conformités majeures au sens ICPE traitées en France dans les délais impartis	%	100	Nouveau		100 %	100 % en France	-

COMMENTAIRE DE PERFORMANCES

Conformément à la directive CSRD (ESRS E2, exigence E2-4), Carrefour déclare les émissions de polluants émis dans l'air, l'eau et le sol par ses stations-service, en s'appuyant sur l'Annexe II du Règlement E-PRTR (CE n°166/2006). Les stations-service exploitées par Carrefour doivent respecter les réglementations locales et surveiller les émissions de polluants. La déclaration repose sur les principes suivants :

- Si une station-service respecte toutes les réglementations en vigueur, dispose d'un système de prévention et de suivi des pollutions et qu'aucun incident n'a été signalé au cours de l'année, les émissions sont considérées comme nulles.
- En cas d'incident de pollution (défini comme un déversement de plus de 100 litres de carburant), le pays concerné doit déclarer les émissions totales par polluant et par milieu (air, eau, sol). Dans ce cas, les émissions associées aux principales substances polluantes tracées dans les spécifications des carburants distribués par Carrefour doivent dès lors être reportées par les pays, à savoir : BTEX (Benzène, Toluène, Ethylbenzène, Xylènes), Hydrocarbures aromatiques polycycliques (HAP), Plomb et ses composés (en tant que Pb).

Les pays doivent également remonter le nombre total d'incidents de pollution. Toute donnée sur d'autres polluants listés par le Règlement E-PRTR, ou sur des polluants non listés par ce règlement, doit également être reportée par les pays si elle est jugée significative. Les stations situées hors de l'Union européenne doivent suivre la même méthodologie si des incidents de pollution surviennent.

2.1.2.2.3.3 Actions re ressources relatives à la pollution [E2-2]

MESURES CLÉS D'ATTÉNUATION DU RISQUE ADOPTÉES PAR LE GROUPE

Les mesures d'atténuation des risques permettant de maintenir la qualité des actifs du Groupe sont présentées au chapitre 4 (Mesures d'atténuation des risques pour maintenir la qualité des actifs).

La conformité réglementaire des installations de distribution de carburant est assurée par au sein de chaque pays.

En France, la gestion de la conformité des stations-service Carrefour à la réglementation ICPE est assurée par chaque magasin. Les résultats des contrôles réalisés sont remontés à la Direction technique via un outil d'échange interne appelé « Mondays ». En tant que Direction support, la Direction technique suit ces contrôles et assiste les magasins dans le traitement des éventuelles non-conformités. De plus, la Direction technique a élaboré deux cahiers des charges distincts : l'un pour la construction, et l'autre pour la maintenance et le dépannage des stations-service. Ces documents sont intégrés aux contrats signés avec les entreprises responsables de la conception et de l'entretien du réseau de stations Carrefour. Ils définissent notamment des exigences précises en matière de qualité, de sécurité et de performance.

2.1.2.3 Ressources et écosystèmes aquatiques [ESRS E3]

2.1.2.3.1 Introduction des enjeux du groupe Carrefour

2.1.2.3.1.1 Contexte et enjeux

L'impact de la grande distribution sur la qualité et la consommation d'eau, ainsi que les ressources marines, se situe non seulement au niveau des magasins, mais également tout au long de la chaîne de valeur et plus particulièrement en amont de celle-ci, sur le lieu de production de la marchandise, de plus en plus souvent importée. Les plans d'actions du Groupe couvrent sa stratégie d'approvisionnement afin de prendre en compte les enjeux liés à l'eau et aux ressources marines dans leur intégralité.

L'impact des chaînes d'approvisionnement sur la qualité et la consommation d'eau constitue un enjeu dans le cadre de la responsabilité sociétale du Groupe et un risque à prendre en compte, en particulier dans les pays sujets au stress hydrique ou les pays ayant des normes faibles sur la qualité de l'eau.

Par ailleurs, selon le WWF, 31 % des stocks halieutiques sont surexploités dans le monde. En Méditerranée, ce chiffre grimpe à 93 %. Les activités de pêche illégale et non réglementée contribuent pleinement à ce phénomène : elles pourraient à court terme représenter 26 millions de tonnes de poissons par an, soit plus de 30 % de la pêche mondiale. Développer et agir pour une pêche plus responsable est donc un des enjeux majeurs pour la conservation des milieux aquatiques et marins. C'est pour cela que Carrefour a développé une politique de pêche durable pour ses approvisionnements.

2.1.2.3.1.2 Impacts, risques et opportunités

L'ensemble des IROs sont présentés dans le tableau ci-dessous. L'identification de ces IROs est décrite dans la section 2.1.1 Informations Générales.

Tableau 1 : liste des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources et écosystèmes aquatiques

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUE	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
Limiter la consommation d'eau liée aux produits vendus	Promouvoir et développer une agriculture durable Lutter contre la déforestation	Consommation d'eau au niveau des zones de production en situation de stress hydrique	La production et la transformation des produits vendus en magasin consomment de l'eau dans des zones en déficit, aggravant l'épuisement des nappes phréatiques, ce qui peut entraîner des ruptures de disponibilité en période de sécheresse, impactant l'environnement et les populations.	Impact	Amont	Long terme
Promouvoir une pêche et une aquaculture responsable	Promouvoir une pêche et une aquaculture responsable	Pratiques de pêches destructrices des habitats, de la faune et de la flore	Les approvisionnements en produits de la mer comportent des risques de pratique de pêche pouvant affecter les éco-systèmes, de nature à dégrader la faune, la flore et les habitats naturels (ex : pêche électrique, capture accessoires, etc.)	Impact	Amont	Long terme
Promouvoir une pêche et une aquaculture responsable	Promouvoir une pêche et une aquaculture responsable	Ruptures d'approvisionnement ou baisse de disponibilité de certains produits en lien avec la raréfaction des ressources marines	Le Groupe peut faire face à des ruptures d'approvisionnement en raison de la raréfaction et du non-renouvellement des ressources marines, entraînant une diminution de la disponibilité des produits en magasin et une augmentation des prix d'achat pour le Groupe.	Risque	Amont	Long terme
Promouvoir une pêche et une aquaculture responsable	Promouvoir une pêche et une aquaculture responsable	Mise en cause de Carrefour pour la vente de produits de la mer issus de pratiques de pêche non durables	Le Groupe peut être mis en cause pour la vente de produits de la mer et de l'aquaculture ayant un impact négatif sur l'environnement et la biodiversité (ex : pêche sur des stocks en mauvais état). Cela peut avoir des retombées négatives sur l'image de marque et la réputation du Groupe.	Risque	Amont	Court terme

Carrefour a étudié ses impacts sur l'eau en appliquant la méthodologie SBTN, en croisant plusieurs types de données pour établir une priorisation des zones à risque. L'analyse a intégré la localisation des pressions exercées par l'activité du Groupe, notamment à travers les données de consommation d'eau liées aux matières premières, avec le niveau de vulnérabilité écologique, évalué par des indicateurs de stress hydrique. Ce croisement a permis d'identifier les régions où le risque

d'épuisement des ressources en eau est le plus élevé et d'y attribuer un niveau de priorité pour l'action. Ce travail a été mené sur les 15 matières premières prioritaires définies par Carrefour lors de son premier exercice d'empreinte biodiversité, réalisé sur l'ensemble de ses activités et de sa chaîne de valeur. Plus de détails sur le travail effectué via SBTN sur la biodiversité, comprenant la pression sur l'eau, est à retrouver dans la section 2.1.2.4 Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4)

2.1.2.3.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations

TYPE DE PARTIES PRENANTES	RÔLE	TYPE DE DIALOGUE	EXEMPLE DE PARTIES PRENANTES	POLITIQUES CONCERNÉES
Certificateurs	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Dialogue <i>one to one</i> régulier	MSC, ASC, Bureau Veritas	Promouvoir une pêche et une aquaculture responsable
Associations et ONG	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Dialogue <i>one to one</i> régulier	WWF, Ethic Ocean	Promouvoir une pêche et une aquaculture responsable
Associations et ONG	Définition de méthodologies et de cadres de référence	Concertations et consultations ponctuelles	ISSF (International Seafood Sustainability Foundation)	Promouvoir une pêche et une aquaculture responsable
Coalitions d'entreprises	Définition de stratégies sectorielles/nationales	Dialogue <i>one to one</i> régulier	GTA (Global Tuna Alliance)	Promouvoir une pêche et une aquaculture responsable
Experts scientifiques et consultants	Définition de méthodologies et de cadres de référence	Groupe de travail	CIRAD	Limiter la consommation d'eau liée aux produits vendus
Fournisseurs	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Concertations et consultations ponctuelles	CIRAD + fournisseurs FQC	Limiter la consommation d'eau liée aux produits vendus
Experts scientifiques et consultants	Définition de méthodologies et de cadres de référence	Groupe de travail	Université de Valence	Limiter la consommation d'eau liée aux produits vendus

STANDARDS ET RÉGLEMENTATIONS

- Carrefour s'appuie sur des standards pour définir l'agriculture durable. Ces standards sont présentés dans la section 2.1.2.2.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations de la section 2.1.2.2 Pollution. Ces standards intègrent dans leurs cahiers des charges, des exigences en faveur d'une irrigation économe en eau.
- Carrefour s'appuie également sur différentes *guidelines* et standards pour mettre en œuvre sa politique pêche durable : les espèces classées en fonction de l'état des stocks (évaluations scientifiques issues des ONG, autorités publiques, CITES), les standards MSC et ASC, les FQC, ainsi que des référentiels propres au Groupe construits en collaboration avec différentes parties prenantes (exemple : politique d'approvisionnement en thon). Ces référentiels permettent notamment de privilégier certaines techniques de pêche moins significatives.

2.1.2.3.1.4 Gouvernance

La mise en œuvre des politiques décrites dans ce chapitre est supervisée au plus haut niveau par le Directeur marchandises du Groupe, en collaboration avec les Directions concernées au sein du Groupe. Les informations relatives à la gouvernance générale de la RSE sont détaillées en section 2.1.1 Informations générales.

2.1.2.3.2 Limiter la consommation d'eau liée aux produits vendus

2.1.2.3.2.1 Politiques et cibles

POLITIQUE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HYDRIQUES [E3-1]

Afin de prévenir les impacts et risques liés à l'usage de l'eau pour la production des produits vendus, Carrefour a choisi de développer différentes solutions qui améliorent la résilience des systèmes de production pour toutes les géographies. Cette approche permet de traiter toutes les zones, y compris celles en situation de stress hydrique. Cette politique est axée sur la promotion d'un usage de l'eau responsable avec l'ambition de réduire la consommation et les impacts sur l'eau en amont de ses opérations. La politique du Groupe s'articule autour des ambitions suivantes :

- Réduire la consommation d'eau et augmenter la résilience des systèmes de production à travers l'agriculture durable au travers :
 - de la promotion de l'agriculture biologique : l'agriculture biologique protège l'eau en limitant la pollution de l'eau par les intrants chimiques, en améliorant la santé des sols et en favorisant une gestion de l'eau plus respectueuse de l'environnement avec des pratiques telles la réduction de l'irrigation intensive.
 - des produits FQC qui se basent sur des méthodes de productions inspirées de l'agroécologie : Carrefour développe l'agroécologie au travers de ses FQC. Les spécificités de ce cahier des charges propres à Carrefour intègrent des pratiques qui respectent la ressource en eau comme par exemple la suppression des pesticides de synthèse autorisés, le contrôle de la qualité de l'eau utilisée, la promotion de pratiques et de matériel optimisant l'irrigation.
 - de la mise en œuvre de sa politique zéro déforestation (prioritairement pour les matières premières suivantes : huile de palme, soja, bœuf brésilien, bois et papier, cacao). Les forêts jouent un certain rôle dans la régulation du cycle hydrologique (absorption de l'eau de pluie, maintien du taux d'humidité des sols, rechargement des nappes phréatiques, etc). La déforestation affecte alors ce cycle et les produits qui en sont issus ont alors un impact indirect plus considérable sur les ressources en eau ;
 - du développement d'approches spécifiques pour les zones et les productions impactées par le stress hydrique : le Groupe a réalisé une première analyse des consommations d'eau pour l'irrigation des productions agricoles par pays en Europe et leur exposition au stress hydrique. Cette analyse a conduit le Groupe à développer un premier projet pilote en Espagne. Enfin, Carrefour travaille actuellement sur la cartographie des risques liés à ses approvisionnements en lien avec les risques climatiques. Ce travail permettra d'avoir une approche plus fine des matières premières et géographies à prioriser à l'avenir.

■ Développer la commercialisation de certains labels pour les produits non alimentaires, comme l'« Ecolabel Européen » qui couvre de nombreuses catégories de produits vendus par Carrefour comme les détergents, les nettoyants universels, les textiles, les produits cosmétiques, etc... Les produits et services porteurs de l'Écolabel européen ont, entre autres, la caractéristique de diminuer la consommation d'eau, d'énergie et de la production de déchets dans la phase de fabrication.

■ Développer la politique de référencement et d'achat responsable chez les fournisseurs : Carrefour assure la promotion et le développement de pratiques à faible impact environnemental, garantit une gestion spécifique des fournisseurs pour les secteurs ou géographies à risque (projet avec IPE en Chine, certification des tanneries via le Leather Working Group) et intègre une partie environnementale dans les processus d'audits de ses fournisseurs.

CIBLES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HYDRIQUES [E3-3]

Tableau 2 : cibles pour limiter la consommation d'eau liée aux produits

Cible	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence
Promouvoir une consommation et une agriculture durables				
Les cibles concernant la promotion d'une consommation et d'une agriculture durables sont détaillées dans la section 2.1.2.2.2.1 Politiques et cibles de l'ESRS E2 Pollution.				
Matières premières avec un risque de déforestation				
Les cibles concernant les matières premières avec un risque de déforestation sont détaillées dans la section 2.1.2.4.3.1 Politiques et cibles de l'ESRS E4 Biodiversité et écosystèmes.				

2.1.2.3.2.2 Indicateurs et performance

Consommation d'eau [E3-4]

Tableau 3 : suivi des indicateurs clés de performances pour limiter la consommation d'eau liée aux produits

Indicateur	N	N-1	Variation	Cible	Taux de couverture	Exclusions
Promouvoir une consommation et une agriculture durables						
Les indicateurs concernant la promotion d'une consommation et d'une agriculture durables sont détaillés dans la section 2.1.2.2.2.2 Indicateurs et performances de l'ESRS E2 Pollution.						
Matières premières avec un risque de déforestation						
Les indicateurs concernant les matières premières avec un risque de déforestation sont détaillés dans la section 2.1.2.4.3.2 Indicateurs et performances de l'ESRS E4 Biodiversité et écosystèmes.						

2.1.2.3.2.3 Actions et ressources relatives aux ressources hydriques [E3-2]

ACCOMPAGNEMENT DES FOURNISSEURS FQC DANS LA GESTION DE L'EAU

Carrefour travaille en étroite collaboration avec ses fournisseurs FQC pour améliorer leur gestion de l'eau. L'accompagnement des FQC par le Groupe est détaillé dans la section 2.1.2.2.2.3 Actions et ressources relatives à la pollution (ESRS E2, Pollution).

Dans ses FQC végétales, des exigences spécifiques ont été établies par Carrefour pour favoriser un usage responsable de l'eau. Les fournisseurs FQC doivent procéder à des analyses des risques des eaux d'irrigation et doivent être en mesure d'identifier et de prévenir les risques de pollution environnementale, les risques de perte de la ressource en eau, les risques de contamination divers (chimiques, organiques, etc.). Les fournisseurs FQC procèdent aussi à des analyses physico-chimiques et microbiologiques des eaux d'irrigation et de traitement avec des critères qui dépendent des risques.

Afin d'optimiser les quantités d'eau utilisées par l'irrigation, les cahiers des charges FQC incluent des critères supplémentaires comme le suivi de la consommation d'eau d'irrigation, la mise en place d'un plan d'irrigation, l'utilisation d'outils d'aide à la décision afin d'adapter les quantités d'eau apportées (sondes, capteurs

d'humidité, stations météo...), l'utilisation de matériels optimisant l'eau (micro-irrigation, goutte à goutte...), la formation des employés aux outils et aux enjeux, promouvoir l'utilisation de ressources alternatives (eau de pluie, réutilisation d'eau usée traitée...). Par ailleurs, l'irrigation gravitaire est interdite. Si l'un des fournisseurs utilise de ce type d'irrigation, un plan de progrès est mis en place pour changer de pratique.

De manière générale, pour la production agricole, l'accent est mis sur l'évaluation des conditions locales et des ressources disponibles. En complément des autres actions pour une agriculture plus raisonnée, un focus est notamment mis sur les consommations et la qualité de l'eau :

- les plans de restauration tiennent compte de la conformité réglementaire et du bilan hydrique pour adapter l'apport en eau. L'irrigation goutte à goutte plutôt que l'irrigation de surface est encouragée ;
- les pratiques agricoles intelligentes sont encouragées telles que la rotation des cultures (pour éviter le compactage et l'érosion), le contrôle des pulvérisateurs, l'enregistrement du traitement agricole, la couverture de stockage, la rétention ;
- la promotion des pâturages pour le bétail protège le sol de l'érosion et du compactage. Le réseau de distribution d'eau et la potabilité sont surveillés ;

- la sélection des fournisseurs d'aquaculture prend en compte les caractéristiques du bassin d'eau et le contexte géographique local.

PROJET PILOTE EN ESPAGNE

En Espagne, un des pays du Groupe identifié comme étant le plus sensible aux enjeux de l'eau, un plan d'action pilote est en cours de déploiement. Ce pilote permettra d'accompagner le Groupe dans une méthodologie plus globale sur les enjeux de l'eau. Ce plan d'action inclut la réalisation d'une cartographie des risques des fournisseurs FQC, la formation de l'ensemble des fournisseurs de marques Carrefour, et la rédaction d'un recueil de bonnes pratiques permettant des économies d'eau.

ENGAGEMENT INTERNATIONAL ET COLLABORATION

Dans le cadre de la COP21, Carrefour s'est engagé dans une alliance commerciale pour l'eau et le changement climatique visant à assurer une gestion durable des ressources en eau. 32 entreprises engagées dans l'Alliance ont veillé à ce que cette question soit reflétée dans un accord mondial sur le climat. L'Alliance est soutenue par les pouvoirs publics et co-dirigée par le CDP, le Pacte mondial des Nations Unies (UNGC) et le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD). L'Alliance a trois niveaux d'ambition :

- analyser et partager les risques liés à l'eau pour mettre en œuvre des stratégies de réponse concertées ;
- mesurer l'empreinte eau avec les normes existantes ;
- réduire les impacts sur la disponibilité et la qualité de l'eau dans les opérations directes et tout au long de la chaîne de valeur.

INVESTISSEMENT RESPONSABLE VIA CARREFOUR BANQUE

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

2.1.2.3.3 Promouvoir une pêche et une aquaculture responsable

2.1.2.3.3.1 Politiques et cibles

POLITIQUE EN MATIÈRE DE RESSOURCES MARINES [E3-1]

La démarche de Carrefour vise à réduire l'impact de la pêche et de l'aquaculture sur les ressources halieutiques. La politique du Groupe est définie par les axes suivants :

- Privilégier les espèces abondantes en fonction des géographies et de l'état des stocks : Carrefour peut ainsi suspendre la commercialisation d'espèces sensibles, et privilégier la vente d'espèces dont les stocks ont été évalués comme en bon état (à l'aide du label MSC ou d'analyses réalisées par des partenaires ("espèces vertes").
- Privilégier les techniques de pêche moins impactantes : ainsi, Carrefour exclut la commercialisation de produits de la mer issus de certaines techniques de pêche (la pêche de grand fond par exemple impacte plus particulièrement les espèces à reproduction lente : plusieurs espèces de grand fond ont été exclus des assortiments en France) pour certains périmètre de son activité.
- Développer une aquaculture responsable en sélectionnant les élevages aux bonnes pratiques (par exemple, limitation du recours à la pêche minière non responsable dans les aliments, utilisation raisonnée des antibiotiques ou interdiction, alimentation sans OGM) et en privilégiant les produits dotés du label d'aquaculture responsable ASC ou la certification Bio (les pays du Groupe peuvent choisir les certifications pertinentes parmi celles sélectionnées par le Groupe en fonction de leur marché) ;
- Soutenir une pêche locale durable à travers des partenariats avec les acteurs locaux ;
- Valoriser en magasin les produits issus de la pêche responsable et la diversité des produits de la mer ;
- Respecter la réglementation en matière de lutte contre la pêche illégale.

La politique « Pêche Durable » et les règles d'achat s'appliquent à tous les achats de produits bruts ou peu transformés contenant au moins 50 % de produits aquatiques (sauvage ou d'élevage), à marque de Carrefour (rayons frais, surgelé et conserve) ou de marques nationales.

CIBLES EN MATIÈRE DE RESSOURCES MARINES [E3-3]

Tableau 4 : cibles pour la pêche et l'aquaculture responsables

Cible	Unité	Valeur Cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence
Part des ventes de produits de la pêche et de l'aquaculture, produits contrôlés et marques nationales, issues d'une démarche responsable ⁽¹⁾ (en %)	% (en CA)	50 %	2025	35 %	2021

(1) Pêche responsable : pêche qui privilégie les espèces abondantes en utilisant des techniques de pêche les moins impactantes sur les écosystèmes tout en soutenant la pêche locale.

Méthodologie :

La cible est volontaire et fixée de façon à :

- assurer une position leader de Carrefour sur la durabilité des produits de la mer dans chacun des marchés où le groupe opère,

- atteindre une cible ambitieuse, de nature à créer un changement des pratiques du marché (l'offre en produits de la mer durable étant très limité dans la plupart des marchés du groupe à la date prise de l'engagement) et assurer une bonne visibilité en rayon,

- assurer la faisabilité opérationnelle de la trajectoire avec les fournisseurs du groupe.

2.1.2.3.3.2 Indicateurs et performances

Tableau 5 : suivi des indicateurs clés de performance pour la pêche et l'aquaculture responsables

Indicateur	Unité	2024	2023	Variation	Cible	Taux de couverture	Exclusions
Chiffre d'affaires issu de produits conformes à notre politique pêche durable – hors produits bio et Filières Qualité Carrefour (en milliard d'euros)	Mds€	775	707	9,6 %	-	100 %	-
Part des ventes de produits de la pêche et de l'aquaculture, produits contrôlés et marques nationales, issues d'une démarche responsable (en %)	%	35,2	57,1	(21,8) pts	50 % en 2025	98 %	AR national brand
dont part des ventes de produits de la pêche et de l'aquaculture, produits contrôlés uniquement, issues d'une démarche responsable (en %)	%	49,7	60,9	(11,3) pts	50 % en 2025	100 %	

COMMENTAIRES DE PERFORMANCES

Les ventes des produits issus de la pêche et de l'aquaculture sont en progression au niveau du Groupe. Leur pourcentage dans le total des ventes de produits de la mer est cependant en recul. En effet, Carrefour élargi son périmètre de reporting en 2024 à l'Espagne ainsi qu'aux entités Atacadao et Sams au Brésil où la part de produits de la mer issus d'une démarche responsable sont en deçà des attentes (10 % en Espagne, 18 % au Brésil) dans un contexte de marché moins mature.

2.1.2.3.3.3 Actions et ressources relatives aux ressources marines [E3-2]

Les plans d'action ci-après sont mis en œuvre en continu par le groupe Carrefour pour assurer le maintien et la progression des indicateurs de performance du groupe en matière de pêche durable.

DÉPLOIEMENT DE FILIÈRES QUALITÉ CARREFOUR

Afin de garantir une offre de produits issus d'une pêche et d'une aquaculture toujours plus responsable, Carrefour s'appuie sur le développement de ses FQC, sélectionnées et tracées jusqu'au bateau et/ou bassin d'élevage. Ces filières permettent de développer des cahiers des charges plus exigeants en partenariat avec les fournisseurs. L'application des cahiers des charges est contrôlée par des organismes de contrôle tiers.

PRISE EN COMPTE DE LA DURABILITÉ DES ESPÈCES DANS LES DÉCISIONS COMMERCIALES**Exclusion des espèces les plus menacées dans l'ensemble du Groupe**

Au sein des règles d'achat appliquées par l'ensemble des acheteurs du Groupe, Carrefour exclut les espèces des annexes I et II de la Convention CITES. Ces listes intègrent par exemple certains requins, l'anguille d'Europe ou l'esturgeon d'Europe occidentale (sauvage).

Analyse de la durabilité des espèces commercialisées

En complément de ce travail au niveau du Groupe, Carrefour analyse la durabilité des espèces commercialisées en pays pour orienter ses achats. Une liste classant les principaux approvisionnements non certifiés en fonction de leur niveau de durabilité (état du stock, impact des engins de pêche) via un système de couleur est ainsi élaborée et mise à disposition des différents pays du Groupe. Sur cette base, ceux-ci peuvent orienter leurs achats vers des espèces abondantes, et au contraire, suspendre d'autres approvisionnements. Ainsi, Carrefour France, a suspendu progressivement plusieurs espèces sensibles comme par exemple : empereur, lingue bleue, requin (sauf petites roussettes), esturgeon sauvage, mostelle, grenadier, sabre, brosmme, anguille, dorade rose, pocheteau et thon rouge (le thon rouge pêché par petit bateau (< 16 m) avec ligne à main, canne, palangre (ou madrague en Méditerranée) est autorisé au rayon marée).

Utilisation du label MSC

Carrefour reconnaît le label MSC pour garantir que les produits de la mer soient issus d'une pêche plus durable. En effet, en complément des autres axes de sa politique (ex. : suspension d'espèces ou choix de certaines techniques de pêche), ce label permet de garantir l'état des stocks dont sont issus les produits de la mer, un impact maîtrisé de la pêcherie sur l'environnement et la bonne gestion des pêcheries (documentation des captures, traçabilité notamment). Il est utilisé dans tous les pays du Groupe.

Politique dédiée pour certaines espèces

En fonction de cette analyse des différentes espèces, des risques associés et des volumes concernés Carrefour construit une politique d'approvisionnement spécifique pour certaines espèces, appliquée à tous les pays du Groupe. C'est notamment le cas sur le thon en conserve.

PRATIQUES DE PÊCHE MOINS IMPACTANTES

Carrefour construit sa politique d'achat au regard de la durabilité des pratiques de pêche. Ainsi, le Groupe exclut certaines techniques de pêche pour certains de ses approvisionnements. Le Groupe interdit notamment pour les produits à sa marque : la pêche électrique, la pêche de grand fond *via* l'exclusion de certaines espèces dites de grand fond, ainsi que la pêche à la palangre et au filet maillant pour le thon en conserve.

Certaines techniques de pêche font également l'objet de limitations alors que d'autres sont encouragées, car plus sélectives. Ainsi, au rayon conserve, le Groupe limite la pêche sur DCP (Dispositif de Concentration de Poisson) pour le thon en conserve et développe la pêche sans DCP et la pêche à la canne. De plus, au rayon marée en France, la mise en place d'une démarche « Produits d'exceptions » (qui s'accompagne d'une démarche de pêche locale) a permis de promouvoir la pêche artisanale, en identifiant sur le rayon des produits issus de petite pêche côtière, respectant une fiche technique spécifique (type de bateau, durée de pêche et fraîcheur du produit). Pour les produits « Produits d'exceptions », le chiffre d'affaires de 2024 s'élève à 2,7 millions d'euros. Les magasins Carrefour proposent environ une trentaine de références disponibles sur leur cadencier de commande, avec Monaco, Antibes, Montesson et Nice TNL en tant que principaux magasins *leaders*.

PRATIQUES D'AQUACULTURE PLUS RESPONSABLES

Carrefour travaille étroitement avec ses producteurs et les acteurs de la filière afin de développer une aquaculture plus responsable en sélectionnant les élevages aux bonnes pratiques. C'est à ce titre que Carrefour :

- interdit la présence d'ingrédients issus de la pêche illégale, non reportée et non réglementée sur l'ensemble de ses produits de marque Carrefour ;
- interdit la présence d'OGM dans les aliments des produits FQC ;
- interdit l'utilisation de traitements antibiotiques au sein des FQC quand cela est techniquement possible sans mettre en danger la viabilité des entreprises et limite leur utilisation en imposant un suivi au sein des autres Filières ;
- travaille activement sur l'alimentation des poissons d'élevage.

2.1.2.4 Biodiversité et écosystèmes [ESRS E4]

2.1.2.4.1 Introduction des enjeux du groupe Carrefour

2.1.2.4.1.1 Contexte et enjeux

La biodiversité, dont la préservation est essentielle pour le secteur agricole et alimentaire, connaît un déclin global associé à cinq principales causes, auxquelles les filières alimentaires contribuent :

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

Des actions sont mises en place pour diminuer la part des aliments de poissons d'élevage issue de la pêche minotière, celle-ci constituant près de 20 % de la capture marine sauvage dans le monde.

Carrefour est membre de l'initiative pour la durabilité de l'alimentation aquacole, animée par *Earthworm Foundation*. Ce groupe de travail pre-concurrentiel définit des objectifs collectifs sur la durabilité de l'alimentation aquacole en rassemblant plusieurs entreprises liées au secteur aquacole (distributeurs, grossistes, industriels, éleveurs, fournisseurs d'alimentation animale, etc.). Ces objectifs visent à limiter l'impact écologique et social des ingrédients aquacoles, notamment en réduisant l'utilisation de farines et huiles de poissons issues de la pêche minotière (grâce à l'intégration de coproduits de mareyage, d'huiles d'algues ou de farines d'insectes), en améliorant la responsabilité des pêcheries, en s'assurant que le soja ne soit pas issu de la déforestation ni de la conversion.

VIGILANCE SUR LES PRATIQUES TOUT AU LONG DE NOTRE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Étapes sensibles de la chaîne d'approvisionnement

Carrefour identifie progressivement des filières sensibles par pays ou région au regard des Droits de l'Homme, nécessitant des mesures de réduction des risques. Dans ce cadre, Carrefour a identifié certaines étapes de la production des produits de la mer, en amont de ses fournisseurs comme plus sensible du point de vue des Droits de l'Homme. Dans ce cas, Carrefour met en place des audits dédiés ou des mesures permettant de réduire ces risques, notamment :

- audits pour la transformation des crevettes dans certains pays ;
- interdiction de la prétransformation du thon sous forme de longe avant la mise en conserve et interdiction des transbordements en mer (centrale d'achat européenne) ;
- interdiction des approvisionnements en thon en conserve issus de bateaux battant pavillon d'un pays ayant reçu un carton jaune de l'Union européenne (voir section 5.3).

La grande distribution contribue à la perte de biodiversité *via* la fabrication, l'usage et la fin de vie des produits qu'elle commercialise.

Carrefour agit ainsi pour la préservation de la biodiversité à la fois au niveau de ses activités et opérations (voir section 2.1.2.4.2 Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité) mais aussi en amont, tout au long des chaînes d'approvisionnement, en partenariat avec ses fournisseurs (voir section 2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité). Pour cela, le Groupe cherche à promouvoir des pratiques agricoles plus durables, biologiques ou agroécologiques, à soutenir des pratiques de pêche durable, et à adopter des politiques de lutte contre la déforestation pour ses chaînes d'approvisionnement.

2.1.2.4.1.2 Impacts, risques et opportunités

L'ensemble des IROs sont présentés dans le tableau ci-dessous. L'identification de ces IROs est décrite dans la section 2.1.1 Informations générales.

Tableau 1 : liste des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUES	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité	Gérer de manière durable l'implantation des sites	Artificialisation des sols pour le développement immobilier (magasins, stations services)	La construction de magasins, parkings et stations services peut générer la destruction d'habitats naturels, ou de surfaces agricoles et impacter la biodiversité locale (faune et flore).	Impact	Opérations Franchises	Moyen terme
Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité	Gérer de manière durable l'implantation des sites	Réglementations limitant l'artificialisation des sols pour les sites	Le Groupe peut être limité dans sa capacité à modifier ou créer de nouveaux sites en raison de la non-obtention des autorisations nécessaires, liée aux réglementations visant à limiter l'artificialisation des sols.	Risque	Opérations	Moyen terme
Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité	Lutter contre la déforestation Promouvoir une pêche et une aquaculture responsable Développer des filières textiles durables	Déforestation et conversion d'écosystèmes liées à l'approvisionnement en matières premières	La production de matières premières, utilisées dans les produits vendus, comme le cacao et l'huile de palme peut entraîner de la déforestation, de la perte de biodiversité, des émissions de CO ₂ et peut impacter les populations autochtones.	Impact	Amont	Long terme
Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité	Lutter contre la déforestation	Risques liés à la déforestation dans la chaîne d'approvisionnement	Les fournisseurs peuvent faire face à des surcoûts pour se conformer aux exigences environnementales liées à la lutte contre la déforestation (traçabilité, audits, surveillance). Par ailleurs, Carrefour risque d'être mis en cause pour l'utilisation de matières premières issues de la déforestation, ce qui pourrait entraîner une non-conformité réglementaire et nuire à l'image et à la réputation du Groupe.	Risque	Amont	Long terme
Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité	Lutter contre la déforestation Promouvoir une pêche et une aquaculture responsable Développer des filières textiles durables	Impacts liés à la perte de biodiversité et la dépendance aux écosystèmes	Consolidation d'autres enjeux : E1 – Changement climatique (tous les enjeux) / E2 – Pollutions / E3 – Eau et ressources marines / E4 – biodiversité (Déforestation et changement d'affectation des sols et exploitation & état des espèces) / E5 – Eco-conception et circularité des ressources	Impact Risque	Toutes	Court et long terme

L'enjeu « perte de biodiversité et dépendance aux écosystèmes » étant une consolidation des enjeux déjà présentés dans les autres ESRS environnementaux, les impacts et risques matériels relatifs à cet enjeu sont traités directement dans les autres chapitres en lien avec le changement climatique (ESRS E1), la pollution (ESRS E2), l'eau et les ressources marines (ESRS E3) et l'économie circulaire (ESRS E5).

ANALYSE DES IMPACTS ET DÉPENDANCES POTENTIELS DU GROUPE CARREFOUR À LA BIODIVERSITÉ

Le Groupe avait déjà réalisé en 2022 une cartographie des impacts et dépendances potentiels à la nature, de ses activités tout au long de sa chaîne de valeur et le niveau de priorisation associé (voir Figure 1 : cartographie et priorisation des impacts potentiels de l'activité de Carrefour sur la biodiversité et Figure 2 : cartographie et priorisation des dépendances potentielles de l'activité de Carrefour en lien avec la biodiversité). La première cartographie illustre le lien entre les activités du Groupe et chacun des cinq principaux facteurs de perte de biodiversité

recensés par l'IPBES (*Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services*) : l'essentiel des impacts potentiels a lieu en amont ou en aval des opérations directes de Carrefour. Ces cartographies présentent des impacts et dépendances "bruts", qui sont basées sur des bibliographies et des données génériques et non des données d'activités. Elles permettent de faire une première analyse des impacts et dépendances potentiels du groupe, qui ont permis de confirmer l'orientation des politiques du Groupe vers l'amont de la chaîne de valeur. Les politiques et plans d'actions pour réduire ces impacts amont potentiels sont décrites dans la section 2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité.

FIGURE 1 : CARTOGRAPHIE ET PRIORISATION DES IMPACTS POTENTIELS DE L'ACTIVITÉ DE CARREFOUR SUR LA BIODIVERSITÉ

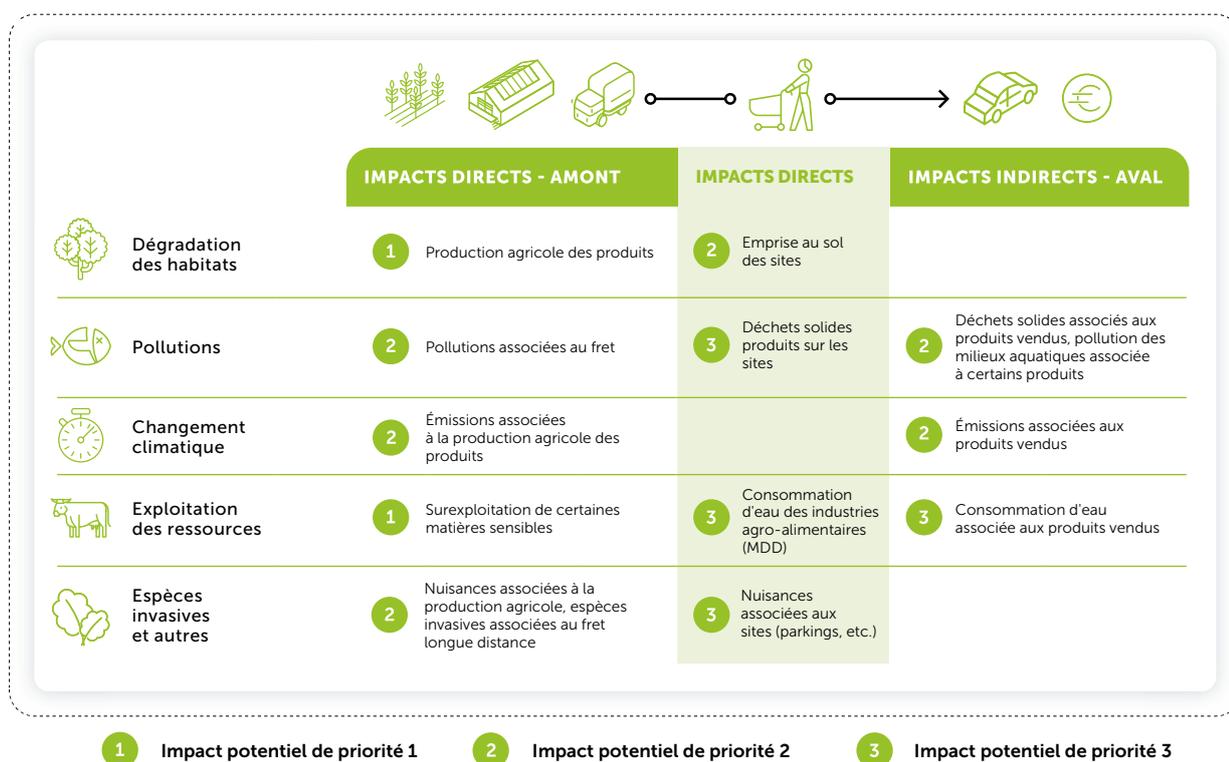
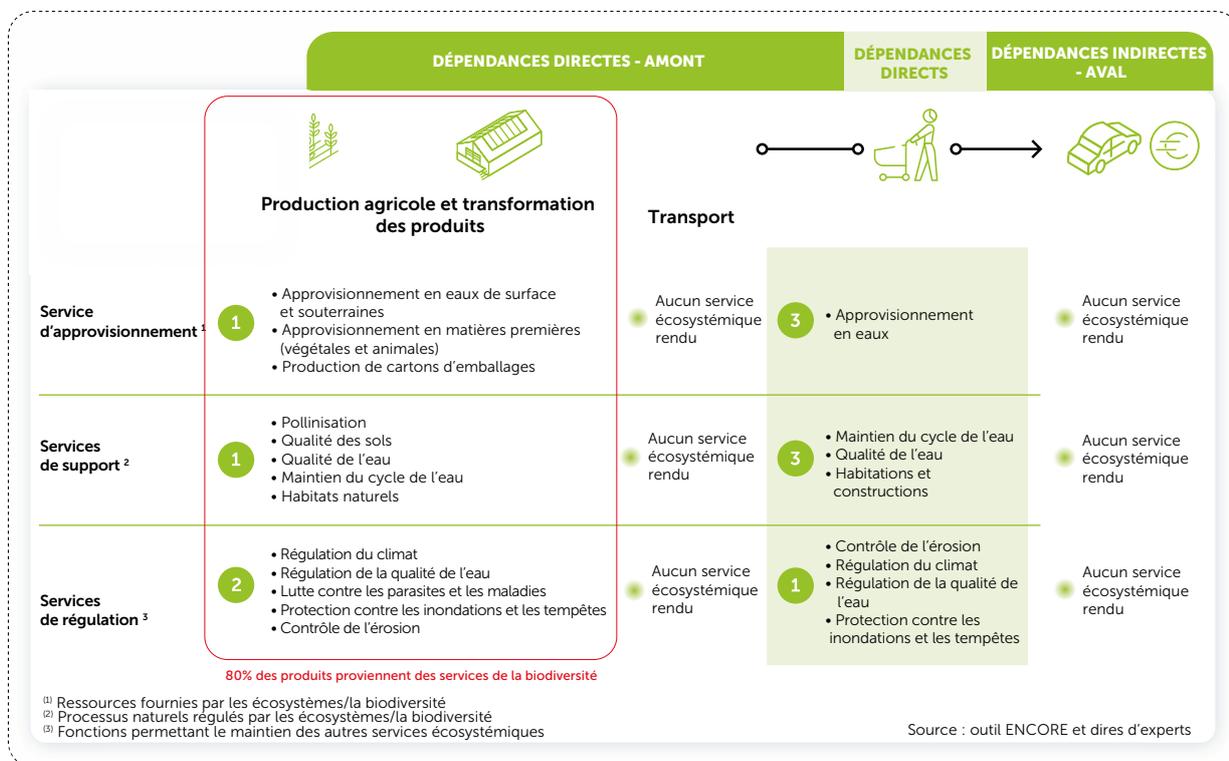


FIGURE 2 : CARTOGRAPHIE ET PRIORISATION DES DÉPENDANCES POTENTIELLES DE L'ACTIVITÉ DE CARREFOUR EN LIEN AVEC LA BIODIVERSITÉ

La seconde cartographie fait le lien entre les activités du Groupe et leur dépendance potentielle à chacun des trois types de services écosystémiques : les services d'approvisionnement, les services de support et les services de régulation. Ce sont également la production agricole et la transformation des produits qui dépendent potentiellement le plus en amont des services écosystémiques, et sont donc traités prioritairement dans les politiques et plans d'actions cités.



1 Dépendance potentielle de priorité 1 **2** Dépendance potentielle de priorité 2 **3** Dépendance potentielle de priorité 3

Ces deux cartographies confirment les grands enjeux (impacts et dépendances) déjà identifiés par le Groupe en matière de biodiversité à travers le dialogue parties prenantes. Il confirme également la pertinence scientifique du plan d'action construit par le groupe en matière de biodiversité : les impacts et dépendances potentiels prépondérants identifiés par ces analyses sont tous couverts par le plan d'action structuré au sein du Groupe.

CALCUL DE L'EMPREINTE BIODIVERSITÉ DU GROUPE

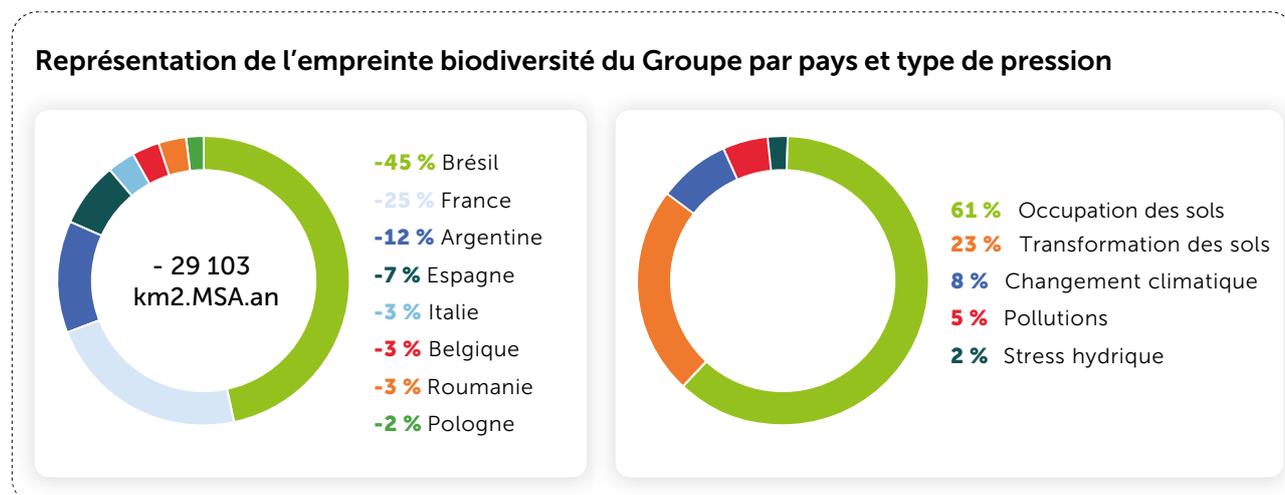
Pour mieux appréhender ses impacts sur la biodiversité, le Groupe a réalisé son empreinte biodiversité pour la première fois en 2022, en utilisant l'outil *Corporate Biodiversity Footprint* (CBF). Cet outil permet d'illustrer comment les activités du Groupe contribuent aux principaux facteurs⁽¹⁾ de perte de biodiversité recensés par l'IPBES. Le CBF fournit une valeur d'impact en km².MSA.an (la métrique utilisée pour évaluer les impacts sur la biodiversité) pour chaque type de pression exercée par une entreprise, ce qui permet de caractériser les impacts et leur poids relatif dans la chaîne de valeur.

En 2024, le Groupe a actualisé son empreinte en s'appuyant sur les données de 2023, et en utilisant le même outil. Les grands enseignements sont présentés ci-dessous :

- les impacts du groupe Carrefour sur la biodiversité sont principalement indirects, se situant en amont de la chaîne de valeur. Ces impacts sont principalement liés à la production des produits alimentaires vendus (94 % de l'impact total), et parmi ceux-ci, principalement des produits d'origine animale (viande et produits laitiers) ;
- la vente de carburant est la deuxième source d'impact sur la biodiversité (4 % de l'impact total), liée à la production (en amont) et à la combustion (en aval) des carburants ;
- les principaux impacts directs de Carrefour sont liés à l'immobilier, correspondant à l'occupation du sol des magasins, entrepôts et autres sites, et à leur consommation d'énergie. Au total, ils représentent 0,4 % des impacts totaux de Carrefour.

(1) Les facteurs étudiés par le CBF sont l'occupation des terres, le changement d'usage des sols, le changement climatique, la pollution et le stress hydrique.

FIGURE 3 : REPRÉSENTATION DE L'EMPREINTE BIODIVERSITÉ DU GROUPE PAR PAYS ET PAR TYPE DE PRESSION



■ L'empreinte biodiversité calculée par l'outil *Corporate Biodiversity Footprint* pour le Groupe sur les données 2023 est de -29 103 km².MSA.an.

■ On notera que les modèles utilisés pour ce calcul d'empreinte se fondent sur des données génériques à ce stade et ne prennent pas en compte les plans d'action mis en œuvre par le Groupe pour réduire les risques de déforestation par exemple.

■ Le Brésil est la première géographie en termes d'impacts sur la biodiversité (45 % des impacts de Carrefour, hors banque et assurance). Cette situation est liée à son mix de produits alimentaires, aux modèles de production (production extensive présentant des risques de déforestation) et au fait que le Brésil abrite une riche biodiversité, plus vulnérable aux pressions. La France est le deuxième pays d'activité le plus impactant (25 % des impacts totaux), en raison de l'importance des volumes vendus.

■ L'occupation des terres (réduction de la biodiversité en raison de la présence de cultures et d'autres activités) et le changement d'occupation des sols (destruction des habitats naturels) sont les pressions les plus importantes (84 % de l'impact global). Cela met en évidence l'importance d'intégrer ces enjeux prioritaires aux politiques et plans d'action du Groupe. En effet, Carrefour a renouvelé et accéléré en 2022 ses engagements pour la lutte contre la déforestation (voir

section 2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité).

ANALYSE APPROFONDIE DES IMPACTS DES MATIÈRES PREMIÈRES SUR LA BIODIVERSITÉ

La majorité des impacts potentiels et calculés provenant principalement de la production des produits alimentaires vendus, Carrefour a approfondi ses travaux en analysant les impacts d'une quinzaine de matières premières⁽¹⁾ sur l'ensemble de leur chaîne de valeur en France. Ces travaux s'inscrivent dans le cadre de l'engagement de Carrefour au programme *Sciences Based Target for Nature* (SBTn), ayant pour objectif d'accompagner les entreprises dans la définition d'objectifs ambitieux et basés sur la science en matière de climat et de protection de la nature. Certaines matières premières sont qualifiées de « sensibles » compte tenu de leurs impacts socio-environnementaux potentiels et du poids relatif dans l'activité.

Il est à noter que les modèles utilisés pour ce calcul d'empreinte se fondent sur des données génériques à ce stade et ne prennent pas en compte les plans d'action mis en œuvre par le Groupe pour réduire les risques de déforestation par exemple.

Les résultats de cette étude mettent notamment en exergue 5 matières à fort impact sur la déforestation et le changement d'affectation des sols.

(1) Les quinze matières premières étudiées dans les travaux SBTn sont l'huile de palme, le soja, le boeuf, le cacao, les produits de la pêche, l'aquaculture, le coton, le café, la noix, le porc, le lait, les produits laitiers, les oeufs, le riz et la volaille.

FIGURE 4 : PRIORISATION DES IMPACTS BIODIVERSITÉ DES MATIÈRES PREMIÈRES VENDUES PAR CARREFOUR EN FRANCE

	Changement d'usage des terres et mers	Surexploitation des ressources	Changement climatique	Pollutions			Espèces envahissantes
			Émissions de GES	Pollutions de l'air	Pollutions de l'eau	Pollutions des sols	Dégradations biologiques
Huile de palme	1	3	2	3	2	3	
Soja	1	3	2	3	3	3	
Bœuf	1	3	1	2	1	2	
Cacao	1	3	1	3	2	3	
Produits de la pêche	1	1	3	3	3	3	2
Aquaculture	2	1	2	3	1	3	2
Coton	1	2	1	N/A	3	2	

- 1** Priorité N°1 : impact supérieur à 95% des produits alimentaires
- 2** Priorité N°2 : impact supérieur à la médiane des produits alimentaires
- 3** Priorité N°3 : impact inférieur à la médiane des produits alimentaires

Le niveau de priorisation obtenu a permis à Carrefour de travailler sur les matières premières les plus sensibles pour la biodiversité. Cette analyse confirme les choix faits par le Groupe dans la définition de ses plans d'action.

2.1.2.4.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations

TYPE DE PARTIES PRENANTES	RÔLE	TYPE DE DIALOGUE	EXEMPLE DE PARTIES PRENANTES	POLITIQUES CONCERNÉES
Experts scientifiques et consultants	Définition de la politique du Groupe	Partenariats	ICare	Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité
Experts scientifiques et consultants	Définition de la politique du Groupe	Partenariats	Bureau Veritas	Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité
Organisations scientifiques et standards de références	Définition de méthodologies et de cadres de référence	Concertations et consultations ponctuelles	Sciences Based Targets, Task Force for Nature	Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité
Experts scientifiques et consultants	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Groupe de travail	Comités d'experts sur la déforestation au Brésil	Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité
Initiatives multi-acteurs	Évaluation des performances et <i>benchmark</i>	Partenariats	Consumer Goods Forum	Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité
Associations et ONG	Définition des cibles du Groupe	Partenariats	WWF	Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité
Initiatives multi-acteurs	Définition de stratégies sectorielles/nationales	Rencontres mensuelles/bimensuelles, etc.	Consumer Goods Forum, Lab Capital Naturel, Act for Nature International, Race to Zero	Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité

TYPE DE PARTIES PRENANTES	RÔLE	TYPE DE DIALOGUE	EXEMPLE DE PARTIES PRENANTES	POLITIQUES CONCERNÉES
Associations et ONG	Déploiement de projets terrain	Concertations et consultations ponctuelles	IDH au Brésil	Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité
Fournisseurs	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Rencontres mensuelles/ bimensuelles, etc.	Producteurs partenaires	Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité
Pouvoirs publics	Définition de stratégies sectorielles/ nationales	Concertations et consultations ponctuelles	Manifeste Soja (France), SNDI (France), Manifeste Cacao (France)	Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité
Certificateurs	Définition de méthodologies et de cadres de référence	Dialogue <i>one to one</i> régulier	RTRS, RSPO, PEFC, FSC, MSC, Max Havelaar	Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité
Initiatives multi-acteurs	Définition de la politique du Groupe	Groupe de travail	Réunions multi-acteurs (consommateurs, fournisseurs, gouvernements, investisseurs, experts, etc.)	Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité
Syndicats	Évaluation des performances et <i>benchmark</i>	Concertations et consultations ponctuelles	CSE, Comité d'information et de Concertation Européen	Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité
Associations et ONG	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions	Dialogue <i>one to one</i> régulier	Mighty Earth, Canopée	Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité
Fournisseurs	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions	Concertations et consultations ponctuelles	Worker Voice, Elevate	Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité
Associations et ONG	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions	Dialogue <i>one to one</i> régulier	Réseau Action Climat, Greenpeace	Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité
Organisations scientifiques et standards de références	Évaluation des performances et <i>benchmark</i>	Concertations et consultations ponctuelles	Carbone Disclosure Project	Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité
Investisseurs individuels et coalitions	Évaluation des performances et <i>benchmark</i>	Concertations et consultations ponctuelles	Forum pour l'investissement responsable (FIR), FAIRR	Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité
Certificateurs	Évaluation des performances et <i>benchmark</i>	Concertations et consultations ponctuelles	AMF, Organisme Tiers Indépendant de vérification	Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité

STANDARDS ET RÉGLEMENTATIONS

Si la cartographie des impacts biodiversité sur les différentes matières premières prioritaires a été réalisée selon les critères et recommandations du SBTN, le Groupe s'engage auprès de différentes initiatives, coalitions, certifications et partenariats au travers de ses plans d'action spécifiques pour chacune des

matières premières prioritaires pour la déforestation et le changement d'affectation des sols, voir Tableau 2 : Initiatives, coalitions, certifications et partenariats auprès desquels est engagé Carrefour par matière première prioritaire.

Tableau 2 : initiatives, coalitions ⁽¹⁾, certifications et partenariats auprès desquels est engagé Carrefour par matière première prioritaire

Huile de palme	<ul style="list-style-type: none"> ■ Palm oil Coalition of Action Consumer Goods Forum (CGF) ■ Round Table on Sustainable Palm Oil (RSPO) ■ Palm Oil Transparency Coalition (POTC)
Soja	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coalition Soja du Consumer Goods Forum (CGF) ■ Stratégie Nationale de lutte contre la Déforestation Importée (SNDI) ■ Table ronde sur le soja responsable (RTRS) ■ Moratoire amazonien sur le soja soutenu depuis sa création en 2006 Grupo de Trabalho da Soja (GTS) et Grupo de Trabalho do Cerrado (GTC) ■ Groupe de soutien au Manifeste du Cerrado (SoS Cerrado Manifesto) Soy Transparency Coalition (STC)
Bois/papier (produits, emballages, fibres)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coalition Bois, Papier et Emballages du Consumer Goods Forum (CGF) ■ Forest Stewardship Council (FSC)
Bœuf brésilien	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coalition Bœuf du Consumer Goods Forum (CGF) ■ Stratégie Nationale de lutte contre la Déforestation Importée (SNDI) ■ Collaboration for Forests and Agriculture (CFA) : initiative issue d'une collaboration entre le World Wildlife Fund (WWF®), The Nature Conservancy (TNC) et la National Wildlife Federation (NWF) et financée par le Gordon & Fondation Betty Moore. Au sein du CFA, Carrefour Brésil participe à l'application du CFA Operational Guidance, qui permet d'aider les entreprises à mettre en œuvre les engagements de déforestation et de libre conversion (DCF) pour le bœuf et le soja dans les biomes de l'Amazonie, du Cerrado et du Chaco ■ Groupe de travail sur le bétail durable (GTPS) depuis sa création en 2007 ■ Grupo de Trabalho dos Fournisseurs Indirects (GTFI) depuis 2017 ■ Brazil Climate, Forests, and Agriculture Coalition ■ Cerrado Protocol Coalition ■ Beef on track Protocol ■ Brazilian Business Council for Sustainable Development (CEBDS)
Cacao	<ul style="list-style-type: none"> ■ Retailer Cocoa Collaboration (RCC) ■ Initiative Française pour un Cacao Durable (IFCD)

2.1.2.4.1.4 Gouvernance

La mise en œuvre des politiques décrites dans ce chapitre est supervisée au plus haut niveau par la Directrice de l'engagement, le Directeur marchandises, le Secrétaire Général du Groupe et le Directeur Expansion Groupe et France, en collaboration avec les Directions concernées au sein du Groupe. Les informations relatives à la gouvernance générale de la RSE sont détaillées en section 2.1.1 Informations générales.

2.1.2.4.2 Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité

2.1.2.4.2.1 Politiques et cibles

POLITIQUE RELATIVES À LA BIODIVERSITÉ ET AUX ÉCOSYSTÈMES [E4-2]

Carrefour a pour ambition de minimiser l'impact de ses sites sur la biodiversité en intégrant des pratiques durables dans l'aménagement et la gestion de ses sites.

Pour limiter l'impact sur la biodiversité, il est nécessaire de réduire les pressions exercées sur celle-ci, à savoir le changement d'usage des sols, l'occupation des sols, la pollution, l'utilisation de l'eau et le changement climatique. La politique de Carrefour repose ainsi sur quatre leviers visant à répondre à ces différentes pressions.

- **Améliorer l'efficacité énergétique des sites** : permet de réduire l'impact sur le changement climatique. Cette politique est détaillée en section 2.1.2.1. Changement climatique (ESRS E1).
- **Optimiser la gestion de ses déchets** : empêche la contamination des sols par des matériaux toxiques ou non biodégradables et réduit donc les risques de pollution. Cette politique est détaillée en section 2.1.2.5 Ecoomie circulaire (ESRS E5).
- **Diminuer le gaspillage alimentaire** : permet de diminuer la nécessité d'accroître l'agriculture, contribuant ainsi à limiter les changements d'usage des sols. Cette politique est détaillée en section 2.1.2.5 Economie circulaire (ESRS E5).
- **Réduire la consommation d'eau des sites** : permet de diminuer la pression sur la ressource en eau. La consommation d'eau des sites du Groupe ne représente pas un usage significatif, et cet enjeu n'est pas considéré comme matériel pour les sites selon l'analyse de double matérialité du Groupe. Cependant, Carrefour a adopté une politique de suivi étroit de ses consommations d'eau dans tous les pays où il est implanté. Ce suivi obligatoire est complété par des politiques pays en France et en Espagne. Ces politiques sont portées par la direction technique et visent à réduire la consommation d'eau des sites. Les objectifs et plans d'actions associés sont détaillés dans les sections suivantes.

(1) Les coalitions mentionnées dans ce tableau incluent des groupes d'acteurs divers tels que des entreprises, des ONG et des gouvernements, qui travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs en matière de développement durable et de responsabilité environnementale. Ces coalitions diffèrent des initiatives et des certifications en ce qu'elles représentent une collaboration collective plutôt que des actions ou des standards spécifiques.

■ **Gérer de manière durable l'implantation des sites** : permet de réduire l'impact sur l'occupation et le changement d'usage des sols. L'implantation des sites comprend l'expansion des sites, leur aménagement et leur construction. Dans un premier temps, en 2024, Carrefour a réalisé une étude approfondie de l'impact et de la dépendance à la nature de ses sites, (détails à

retrouver dans la section 2.1.2.4.2.3 Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes de cette présente section), pour comprendre l'impact de l'implantation de ses sites. Dans un second temps, Carrefour prévoit d'affiner sa politique d'aménagement et construction des sites.

CIBLES LIÉES À LA BIODIVERSITÉ ET AUX ÉCOSYSTÈMES [E4-4]

Tableau 3 : Cibles pour la réduction de l'impact des opérations sur la biodiversité

Cible	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence	Périmètre
Améliorer l'efficacité énergétique des sites					
Les cibles concernant l'efficacité énergétique des sites sont détaillées dans la section 2.1.2.1.2.2 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique (ESRS E1 Changement climatique).					
Optimiser la gestion de ses déchets					
Les cibles concernant la gestion des déchets sont détaillées dans la section 2.1.2.5.2.1 Politiques et cibles (ESRS E5 Economie circulaire).					
Diminuer le gaspillage alimentaire					
Les cibles concernant le gaspillage alimentaire sont détaillées dans la section 2.1.2.5.3.1 Politiques et cibles (ESRS E5 Economie circulaire).					

2.1.2.4.2.2 Indicateurs et performances

Indicateurs d'impact concernant l'altération de la biodiversité et des écosystèmes [E4-5]

Tableau 4 : suivi des indicateurs clés de performance pour la réduction de l'impact des opérations sur la biodiversité

Indicateur	Unité	2024	2023	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Gérer de manière durable l'implantation des sites						
Nombre de sites possédés, loués ou gérés dans ou à proximité d'aires protégées ou de zones clés pour la biodiversité qui ont une incidence négative sur l'entreprise.	Nbr	3 041	Nouveau	-	100 %	-
Superficie des sites possédés, loués ou gérés dans ou à proximité d'aires protégées ou de zones clés de biodiversité que l'entreprise affecte négativement	ha	1 764	Nouveau	-	100 %	-
Améliorer l'efficacité énergétique des sites						
Voir détail des indicateurs liés à l'efficacité énergétique des sites en section 2.1.2.1.2.3 Indicateurs et performances (ESRS E1 Changement climatique).						
Optimiser la gestion de ses déchets						
Voir détail des indicateurs liés aux déchets en section 2.1.2.5.2.2 Indicateurs et performances et 2.1.2.5.3.2 Indicateurs et performances (ESRS E5 Economie circulaire)						
Diminuer le gaspillage alimentaire						
Voir détail des indicateurs liés au gaspillage alimentaire en section 2.1.2.5.3.2 Indicateurs et performances (ESRS E5 Economie circulaire).						
Réduire la consommation d'eau des sites						
Quantité d'eau prélevée par m de surface de ventes	m ³ /m ²	0,99	1,27	(21) %	93 %	AR hors C&C, BR
Quantité d'eau prélevée	millions en m ³	10,9	8,2	43 %	93 %	AR hors C&C, BR

GÉRER DE MANIÈRE DURABLE L'IMPLANTATION DES SITES

La quantité d'eau prélevée par le Groupe en 2024 augmente en 2024 (vs 2023) en raison de l'intégration du périmètre Brésil dans cet indicateur.

Selon l'étude produite réalisée en 2024, 3 041 sur plus de 10 000 sites possédés, loués ou gérés par le Groupe se trouvent dans ou à proximité d'aires protégées (dont les zones Natura 2000 ne sont qu'un exemple parmi tant d'autres) ou de zones clés pour la biodiversité. Afin d'identifier les sites concernés, selon un principe de précaution, le Groupe a établi une zone tampon d'un rayon d'un kilomètre autour de chaque site pour représenter sa zone d'influence potentielle sur la biodiversité. S'il existe ne serait-ce qu'une intersection entre la zone d'influence potentielle de la biodiversité du site avec au moins une aire protégée ou une zone clé pour la biodiversité, alors le site Carrefour en question est considéré comme étant dans ou à proximité d'une aire protégée ou d'une zone clé pour la biodiversité. Cette étude a donc permis d'obtenir une vision élargie des sites qui pourraient potentiellement impacter directement ou indirectement la biodiversité. Cette analyse correspond à une estimation des zones potentiellement affectées sans rendre en compte des plans d'action de Carrefour et des impacts réels.

2.1.2.4.2.3 Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes [E4-3]

Améliorer l'efficacité énergétique des sites : le plan d'action est détaillé en section 2.1.2.1.2.2 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique (ESRS E1 Changement climatique).

Optimiser la gestion de ses déchets : le plan d'action est détaillé en 2.1.2.5.3.3 Actions et ressources liées à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire (ESRS E5 Economie circulaire).

Diminuer le gaspillage alimentaire : le plan d'action est détaillé en section 2.1.2.5.3.3 Actions et ressources liées à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire (ESRS E5 Economie circulaire).

Réduire la consommation d'eau des sites : les magasins Carrefour en France consomment un peu plus de 1 million de mètres cubes d'eau : 739 000 m³ d'eau par an pour les hypermarchés et 421 000 m³ pour les supermarchés. C'est pour cela que Carrefour France rehausse son objectif d'économies d'eau et renforce ses actions en mettant en place des initiatives qui permettront de réduire son gaspillage :

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

Ce plan d'action s'ajoute à la campagne de communication interne lancée en magasin en juillet 2023 pour sensibiliser aux éco-gestes en matière de consommation d'eau.

GÉRER DE MANIÈRE DURABLE L'IMPLANTATION DES SITES

En France une Charte d'entretien raisonnée des espaces verts a été mise en place et recense des bonnes pratiques en faveur de la biodiversité (ex. : non-recours au phytosanitaire, préservation de la biodiversité avec de la tonte raisonnée, etc.). Cette charte est présentée aux fournisseurs et est contractualisée lors de l'appel d'offres espaces verts avec le fournisseur sélectionné.

Sur le volet de la construction ⁽¹⁾, en France chaque nouveau projet d'extension géré directement par Carrefour Property respecte les nouvelles contraintes réglementaires en vigueur (loi Climat et Résilience, loi Zéro Artificialisation Nette) avec le respect d'un coefficient espaces verts, de zones pleine terre (sans artificialisation des sols) sur les sites et de perméabilisation ou végétalisation d'une partie des surfaces de stationnement (parking) pour les surfaces de vente supérieure à 500 m². La gestion des eaux pluviales *in situ* est désormais privilégiée sur tout nouveau site construit, en assurant notamment l'infiltration des eaux pluviales *via* des pavés drainants et des bassins extérieurs.

Depuis mi-2024, Carrefour et Nexity se sont associés pour créer la société Villes et Commerces avec l'objectif de développer des projets de mixité urbaine sur 76 sites Carrefour en France. Dans le cadre de ces projets, Carrefour et Nexity se sont engagés à labelliser tous les projets avec BiodiverCity et à intégrer dans les programmes les sujets de biodiversité et climat.

RÉALISER UNE ÉTUDE POUR RENFORCER SA COMPRÉHENSION DES IMPACTS ET DÉPENDANCES À LA NATURE

En 2024, Carrefour a procédé à une étude approfondie de l'impact et de la dépendance à la nature de ses sites, éclairée par une analyse de l'état de la nature sur et à proximité de ses sites, pour le périmètre de ses opérations directes. Ces travaux constituent un état des lieux solide, grâce à l'utilisation de l'outil *Integrated Biodiversity Assessment Tool (IBAT)*, pour enrichir la stratégie de Carrefour en matière de réduction des pressions des sites sur la nature.

L'ensemble des sites (magasins, sièges, entrepôts) des huit pays intégrés (Argentine, Belgique, Brésil, Espagne, France, Italie, Pologne, Roumanie) dont Carrefour Property est propriétaire (opérés, gérés ou non), copropriétaire ou locataire ont été inclus dans l'analyse. Cela représente un total de 10 613 sites. Cette étude couvre à la fois les thématiques de consommation d'eau, d'état de la nature sur les sites et à proximité (aires sensibles, espèces menacées, changement d'usage des sols...), des impacts des sites et activités (biodiversité et écosystèmes impactés, communautés affectées, mesures d'atténuation...), des dépendances des sites à la nature et les risques physiques associés. La méthodologie de l'étude est détaillée ci-dessous :

- concernant l'eau, le Groupe a consolidé les données de consommation d'eau de ses sites et identifié les sites localisés dans les aires exposées aux risques hydriques en utilisant le logiciel de cartographie *QGIS* et la carte des données de *SBTn Water* ;
- pour analyser l'état de la nature sur et à proximité des sites, l'outil *IBAT (World Database on Protected Areas, World Database of Key Biodiversity Areas, IUCN Red List of Threatened Species)* et la carte des données de *SBTn Natural Lands* ont été utilisés ;

(1) En matière de construction, Carrefour Property se concentre uniquement sur de petites extensions de magasins. La construction des bâtiments est réalisée dans le cadre de baux, ce qui signifie que Carrefour n'en est pas directement responsable.

- pour identifier les impacts des sites et activités, le Groupe a utilisé les données de surface et un indicateur de sensibilité de la biodiversité autour des sites grâce à l'outil *Globio (Mean Species Abundance)* ;
- pour identifier les dépendances des sites et les risques physiques associés, le Groupe a utilisé l'outil *ENCORE (Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure)*.

Les grands enseignements de l'étude sont les suivants :

- 12,5 % des sites sont localisés dans des zones à très fort stress hydrique, principalement en France, au Brésil et en Espagne. Le plan d'action pour réduire la consommation d'eau dans ces régions est détaillé ci-dessous ;
- le groupe Carrefour possède, loue ou gère 3 041 sites dans ou à proximité d'une zone sensible du point de vue de la biodiversité (*Key Biodiversity Areas, Protected Areas*), couvrant 1 764 hectares au total (somme des surfaces des sites concernés). Ces sites ont un risque plus élevé de contribuer à la perturbation des écosystèmes ;
- les sites de plus grande taille (entrepôts, hypermarchés et *cash & carry*) ont tendance à avoir un impact plus important sur la biodiversité (dû au changement d'usage des sols) ;
- les dépendances aux services écosystémiques des activités directes de Carrefour et Carrefour Property varient selon le type de sites. Par exemple, les entrepôts dépendent principalement des services de rétention des sols et des sédiments afin d'atténuer les glissements de terrain pour les bâtiments et les infrastructures des entrepôts. Tandis que les sièges sociaux dépendent principalement des services de régulation du climat local pour réguler le microclimat autour des immeubles de bureaux et améliorer les conditions de travail.

Le Groupe s'appuie sur ces enseignements pour affiner sa stratégie globale sur la biodiversité des sites, en mettant l'accent sur les sites proches de zones sensibles et sur les sites de grande taille.

2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité

2.1.2.4.3.1 Politiques et cibles

POLITIQUES RELATIVES À LA BIODIVERSITÉ ET AUX ÉCOSYSTÈMES [E4-2]

Carrefour a pour ambition de lutter contre le déclin de la biodiversité. Pour rappel, les impacts de du Groupe sur la biodiversité sont majoritairement indirects et concentrés en amont de sa chaîne de valeur, principalement liés à la production des produits alimentaires. De plus, l'occupation et le changement d'usage des sols, principalement liés à la déforestation, sont responsables de 84 % de l'impact global. Ainsi pour réduire ses impacts sur la biodiversité de sa chaîne de valeur, Carrefour a défini des politiques et des plans d'actions sur chacune des matières premières identifiées comme prioritaires pour la lutte contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes remarquables au regard des analyses de risques (voir Figure 4 : priorisation des impacts biodiversité des matières premières vendues par Carrefour France, dans la section 2.1.2.4.1.2 Impacts, risques et opportunités de cette présente section).

Carrefour a pour ambition de limiter l'impact de ses produits sur la biodiversité, à travers trois principaux axes :

- 1. La lutte contre la déforestation** : Carrefour s'engage dans la lutte contre la déforestation en limitant les approvisionnements à risque pour les matières premières jugées sensibles par le Groupe, notamment le soja, le bœuf, l'huile de palme, le cacao et le bois/papier. Pour chacune de ces matières premières, un objectif et un plan d'action spécifique ont été définis et sont détaillés dans les sections suivantes. Le Comité forêt créé dans le cadre du nouveau plan de lutte contre la déforestation au Brésil est responsable de cette politique. Ce Comité, composé de cinq membres, est présidé par deux membres du Comité Exécutif de Carrefour. Ce Comité assume les responsabilités suivantes : donner un avis sur l'efficacité des actions mises en œuvre, formuler des propositions à Carrefour sur les priorités d'actions, donner un avis sur les projets financés et rendre compte de l'avancement du plan d'action à la Direction Générale ;
- 2. La préservation des ressources halieutiques en garantissant des méthodes de pêche soutenables** : les impacts liés aux mers et océans et la politique associée sont traités au sein du chapitre E3 (Promouvoir une pêche et une aquaculture responsable) ;
- 3. Le développement de filières textiles plus durables** : les impacts liés au textile et la politique associée sont traités au sein du chapitre E2 (Réduire les pollutions liées aux produits vendus).

CIBLES LIÉES À LA BIODIVERSITÉ ET AUX ÉCOSYSTÈMES [E4-4]

Tableau 5 : cibles pour réduire l'impact de sa chaîne de valeur sur la biodiversité

Cible	Périmètre	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence
Matières premières avec un risque de déforestation					
Huile de palme : 100 % de l'huile de palme et de palmiste utilisée dans les produits à marque Carrefour est certifiée RSPO Ségrégré depuis 2022	Produits alimentaires PGC et PFT (ex. : biscuits, viennoiseries) et non-alimentaires (ex. : bougies, savon) à marque Carrefour contenant de l'huile de palme.	100 %	Permanent	54,6 %	2020
Bois et papier – Produits : 100 % des ventes des produits durables aux marques Carrefour, dans les 10 familles prioritaires, issus de forêts durables	10 familles prioritaires représentant plus de 80 % des volumes de bois et papier entrant dans les produits Carrefour (ex. : papier toilette, papeterie, mobilier de jardin, etc.).	100 %	Permanent	48,8 %	2019
Bois et papier – Emballages : 100 % des emballages papier et carton des produits contrôlés sont conformes à la politique forêts durables	Trois périmètres d'application : 1. Produits contrôlés ; 2. Emballages de ventes/économat (ex. : sacs fruits et légumes, barquettes traiteur). Achats non marchands ; 3. Emballages e-commerce de vente et livraison.	100 %	2025	-	-
Bois et papier – Fibres de bois : % des produits TEX en viscose élaborés à partir de fibres de bois issu de forêts gérées durablement et certifiées FSC (Forest Stewardship Council)	Produits de la marque Carrefour TEX.	100 %	Permanent	40 %	2021
Soja : 100 % des Filières Qualité Carrefour et produits à marque de Carrefour clés utilisent du soja non issu de la déforestation pour l'alimentation animale	Produits Filières Qualité Carrefour et produits clés à marque Carrefour : produits bruts surgelés et frais (hors charcuterie) suivants : poulet, dinde, porc, bœuf, veau, agneau, saumon, œufs, lait, viandes hachées.	100 %	2025	2,9 %	2021
Cacao : 100 % des tablettes aux marques Carrefour sont conformes à notre Charte cacao durable	France, Belgique, Espagne et Italie. Tablettes de chocolat à marque Carrefour.	100 %	Permanent	-	2020
Bœuf brésilien : 100 % de viande bovine ⁽¹⁾ brésilienne est non issue de la déforestation pour les marques Carrefour d'ici 2026 et les autres marques d'ici 2030.	Carrefour Brésil, Sams Club et Atacadão.	100 %	2030	-	-
Bœuf brésilien : 100 % des fournisseurs de rang 2 brésiliens de viande bovine géo-monitorés et conformes à la politique forêt ou engagés dans des politiques ambitieuses de lutte contre la déforestation	Fournisseurs de bœuf, incluant les fournisseurs de rang 1 (abattoirs) et les fermes des fournisseurs de rang 2 de viande fraîche, surgelée et transformée. Carrefour Brésil et Atacadão.	100 %	2025	72 %	2020

La préservation des ressources halieutiques

Les cibles concernant la préservation des ressources halieutiques sont détaillées dans la section 2.1.2.3.3.1 Politiques et cibles de l'ESRS E3 Ressources et écosystèmes aquatiques.

Le développement de filières textiles plus durables

Les cibles concernant le développement de filières textiles plus durables sont détaillées dans la section 2.1.2.2.2.1 Politiques et cibles de l'ESRS E2 Pollution.

(1) La cible concerne la viande bovine uniquement, l'alimentation du bœuf est exclue.

Méthodologie :

Les étapes suivantes ont été mises en œuvre pour définir les cibles qui précèdent :

- Sélection des matières premières les plus à risques du point de vue de la déforestation à travers le dialogue parties prenantes et une analyse de risque bibliographique ;
- Sélection des standards et outils reconnus par le Groupe en fonction de leur robustesse et de leur méthode d'audit et de leur reconnaissance par le marché ;
- Définition d'un périmètre pertinent pour assurer la fiabilité de la mise en œuvre et une réduction significative du risque ;
- Définition des "cut-off dates" en accord avec les standards du marché et d'une échéance de mise en œuvre permettant d'assurer la préservation des éco systèmes tout en permettant la mise en œuvre par les fournisseurs du Groupe ;
- Concernant les objectifs relatifs aux acteurs amonts (traders), la cible est définie sur la base de l'analyse des acteurs disposant des leviers pertinents et pour lesquels les risques et impacts associés aux matières premières sont les plus matériels.

Par ailleurs, pour chacune des cibles fixées, le Groupe a assuré un dialogue parties prenantes nourri. Celui-ci a notamment associé les concurrents du Groupe, les ONG pertinentes, les fournisseurs du Groupe et des experts scientifiques.

L'indicateur relatif à la part de matières premières sensibles couvertes par un plan de réduction des risques est construit par l'agrégation de 5 critères : la mise en place d'une gouvernance, la formation des employés aux règles d'achats Carrefour, la communication des engagements du Groupe auprès de ses fournisseurs, la performance des matières premières et l'exhaustivité du reporting.

Enfin, concernant la viande de bœuf au Brésil, Carrefour a validé les solutions suivantes pour garantir l'absence de déforestation :

- (i) Cycle fermé ou complet : ce modèle implique un approvisionnement auprès de fermes conformes en cycle fermé, où toutes les phases de la vie de l'animal, de la naissance à l'engraissement, se déroulent sur une seule propriété ou avec une traçabilité des fermes antérieures. Dans les fermes en cycle complet, il n'y a pas d'implication de fermes intermédiaires, garantissant une chaîne d'approvisionnement claire et contrôlée.
- (ii) Méthodologie d'évaluation des risques pour les fermes intermédiaires : pour les cas où les fermes intermédiaires ne sont pas connues, une méthodologie d'évaluation des risques a été développée en accord avec le comité forêt. Carrefour considère que la viande de bœuf n'est pas issue de la déforestation si l'approvisionnement n'est pas issu d'une zone à risque, ou si un risque est identifié, en demandant la traçabilité complète au fournisseur. La méthodologie d'évaluation des risques comprend les étapes suivantes :
 - Identification des municipalités du Brésil considérées comme étant à plus grand risque de déforestation (en utilisant comme sources publiques des évaluations à la fois de la déforestation déjà survenue -Alerta MapBiomas, PRODES, Imazon - et du potentiel de déforestation future, ainsi que des données sur les émissions de CO₂ du secteur agricole et les changements dans l'utilisation des terres et des forêts)
 - Analyse de l'implantation des abattoirs qui fournissent du bœuf au groupe Carrefour et définition d'un rayon d'influence de ces abattoirs et de leurs fermes directes.
 - Croisement des zones d'influence avec la cartographie des municipalités à risques de déforestation, et l'emplacement des Terres Indigènes et des unités de conservation.
 - Définition de zones prioritaires en croisant l'importance de volumes d'approvisionnement de chaque abattoir, le nombre de fermes les approvisionnant et le pourcentage de fermes situées dans les zones à risques. Ces zones prioritaires sont celles pour lesquelles le groupe Carrefour priorise une traçabilité complète, à la fois sur ses marques propres et ses marques nationales.

2.1.2.4.3.2 Indicateurs et performances

Indicateurs d'impact concernant l'altération de la biodiversité et des écosystèmes [E4.5]

Tableau 6 : suivi des indicateurs clés de performance pour l'axe "Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité"

Thématique	Indicateur	Unité	2024	2023	Variation	Cible	Taux de couverture	Exclusions
Matières premières sensibles	Part des matières premières sensibles couvertes par un plan de réduction des risques (matières premières sensibles concernant la déforestation, la pêche, l'aquaculture et le textile)	%	87,5	70,5	17 pts	100 % en 2026	100 %	-
Matières premières avec un risque de déforestation								
Politique forêts durables	Chiffre d'affaires issu de produits conformes à notre politique forêts durables*	Millions d'euros	1 596	871	83 %	-	100 %	-
Huile de palme	Part d'huile de palme utilisée dans les produits de marque Carrefour certifiée RSPO ou équivalent	%	100	100	0	100 %	98 %	MDC Light BR
Huile de palme	Part d'huile de palme utilisée dans les produits de marque Carrefour certifiée durable et entièrement tracée (RSPO ségrégué)	%	95,1	95,3	(0,2) pts	-	98 %	MDC Light BR
Bois et papier	Part des ventes de produits aux marques de Carrefour, dans les 10 familles prioritaires, issues de forêts durables	%	98	96,3	1,8 pts	100 %	100 %	-
Bois et papier	Part des emballages en papier et en carton conformes à la politique forêts durables	%	56,8	53,8	3,1 pts	-	99 %	AR non food CRF brand
Bois et papier	Part de produits TEX en viscose élaborés à partir de fibres de bois de forêts gérées durablement et certifiées FSC (en unité)	%	97	96,3	0,7 pt	-	100 %	-
Soja	Part des Filières Qualité Carrefour et autres produits clés à marque Carrefour utilisant du soja non issu de la déforestation pour l'alimentation animale	%	27,9	21,7	6,1 pts	100 % en 2025	93 %	BR C, Sams Club
Cacao	Part des tablettes à marque Carrefour conformes à notre Charte cacao durable	%	33,2	31,6	1,6 pts	100 % en 2023	100 %	xx
Bœuf brésilien	Part de la viande bovine brésilienne non issue de la déforestation pour les marques Carrefour ⁽¹⁾	%	91	29	62 pts	100 %	100 %	-
Bœuf brésilien	Part de la viande bovine brésilienne non issue de la déforestation (marques nationales)	%	3	0	3 pts	-	100 %	-
Bœuf brésilien	Part des fournisseurs de rang 2 de bœuf brésilien géo-monitorés et conformes à notre politique forêt ou engagés dans une politique ambitieuse de lutte contre la déforestation	%	100	100	0	100 % en 2025	100 %	-

(1) Le périmètre de cet indicateur et de cet objectif est le Brésil uniquement. Les solutions retenues par le groupe pour valider l'absence de déforestation sont les cycles de production fermés, ou la traçabilité totale, en cas d'approvisionnement dans une zone à risque (voir section méthodologie).

Thématique	Indicateur	Unité	2024	2023	Variation	Cible	Taux de couverture	Exclusions
La préservation des ressources halieutiques								
Les indicateurs concernant la préservation des ressources halieutiques sont détaillés dans la section 2.1.2.3.3.2 Indicateurs et performances de l'ESRS E3 Ressources et écosystèmes marins.								
Le développement de filières textiles plus durables								
Les indicateurs concernant le développement de filières textiles plus durables sont détaillés dans la section 2.1.2.2.2 Indicateurs et performances de l'ESRS E2 Pollution.								

COMMENTAIRES DE PERFORMANCES

Carrefour améliore sa performance sur la part de ses matières premières sensibles couvertes par un plan de réduction des risques en 2024. La gouvernance en place pour le suivi de ces matières premières et l'engagement des fournisseurs du Groupe restent à des niveaux élevés. On observe par ailleurs une nette amélioration de la formation de ses collaborateurs concernés aux règles d'achat.

Le Groupe enregistre des performances élevées (entre 95 et 100 %) et stables sur le taux de bois-papier et d'huile de palme non issus de la déforestation. Carrefour Brésil enregistre une forte progression de la part de bœuf à marque Carrefour non issue de la déforestation (croissance de 29 à 91 %) grâce à la mise en place progressive d'une traçabilité à toutes les étapes de la production préparant ainsi l'atteinte de l'objectif en 2026. Le Groupe rencontre néanmoins une difficulté dans la mise en œuvre de ses trajectoires sur le cacao (stable à 33 %) et le soja (en croissance de 6 points à 28 %).

Carrefour entend poursuivre ses plans d'action en 2025 pour atteindre ses objectifs, en parallèle de la mise en œuvre du règlement EUDR en Europe.

2.1.2.4.3.3 Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes [E4-3]

En lien avec sa politique de lutte contre la déforestation pour les différentes matières prioritaires désignées par le Groupe, Carrefour a mis en place des plans d'action dédiés sur chacune de ces matières.

HUILE DE PALME

Carrefour a mis en place depuis 2010 une politique de substitution de l'huile de palme dans ses produits à marques propres lorsque cela permet d'améliorer le profil nutritionnel des produits ou de répondre à une attente consommateur. Pour les produits de marque Carrefour contenant de l'huile de palme, le Groupe garantit que l'huile utilisée soit produite durablement.

Dans ses chaînes d'approvisionnement

Carrefour utilise la certification RSPO (*Roundtable on Sustainable Palm Oil*)⁽¹⁾ comme standard minimum pour l'huile de palme contenue dans les produits à marque Carrefour. Le Groupe privilégie l'huile de palme certifiée RSPO ségréguée : ceci permet d'assurer une traçabilité physique de l'huile de palme et donc de garantir que l'huile de palme contenue dans les produits finis n'a pas contribué à la déforestation.

Engagement des acteurs amont

Afin de faire évoluer les pratiques en amont de sa chaîne d'approvisionnement, Carrefour entretient un dialogue avec les principaux importateurs d'huile de palme à différents niveaux, par son implication dans des initiatives collectives et au travers d'échanges bilatéraux pour partager son ambition de zéro

déforestation sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. Dans le cadre de la coalition forêt du *Consumer Goods Forum*, Carrefour soutient la mise en place d'exigences plus élevées auprès des *traders*. Un système d'évaluation partagé de la performance des *traders*, via la *Palm Oil Transparency Coalition*, a ainsi été construit pour engager un dialogue avec eux et permettre à chaque entreprise d'orienter ses approvisionnements vers les négociants les plus vertueux. En 2021, 100 % des importateurs d'huile de palme clés liés aux approvisionnements de Carrefour ont été évalués et engagés au travers du POTC.

SOJA

Afin de réduire l'impact du soja sur les forêts et les écosystèmes Carrefour agit à plusieurs niveaux : sur ses propres approvisionnements, en collaboration avec les acteurs de la chaîne d'approvisionnement ainsi que les parties prenantes clés pour développer des standards de marché.

Dans ses chaînes d'approvisionnement

Le Groupe engage ses FQC afin de développer des filières animales « Zéro Déforestation »⁽²⁾ dans chaque pays où il opère. Carrefour développe également des gammes végétariennes et végétaliennes pour proposer une alternative aux protéines animales dans tous les pays.

Pour répondre à son engagement, 100 % produits clés utilisent du soja non issu de la déforestation pour l'alimentation animale d'ici 2025, les actions suivantes sont déployées :

- substitution du soja par des protéines alternatives ;
- utilisation d'un soja issu d'une production locale non issu de la déforestation ;
- utilisation d'un soja certifié non déforesté avec traçabilité complète ;
- approvisionnement issu d'une région sans risque de déforestation ou conversion ;
- approvisionnement issu d'un projet terrain par approche paysagère.

Engagement des acteurs amont

Comme pour l'huile de palme, Carrefour contribue au dialogue de la filière pour faire évoluer les pratiques de *traders*. En 2023, afin d'avoir une meilleure visibilité de l'origine du soja au sein de sa chaîne d'approvisionnement, Carrefour a mené des enquêtes auprès de ses fournisseurs directs afin d'avoir des informations plus précises sur les sources de soja intégré et d'établir la proportion de soja traçable non lié à la déforestation.

Carrefour a également diffusé à ses fournisseurs une liste d'importateurs de soja hiérarchisé en fonction d'une évaluation de leur politique de lutte contre la déforestation.

(1) <https://rspo.org/>

(2) Une filière animale "zéro déforestation" est une filière dans laquelle les animaux sont nourries avec du soja non issu de la déforestation

Pour conduire son évaluation, Carrefour a développé sa propre évaluation des *traders* clés selon la méthodologie suivante en se basant sur différents critères :

- l'évaluation Manifeste « Pour une mobilisation des acteurs français pour lutter contre la déforestation importée liée au soja »,
- L'évaluation de la SNDI (Stratégie Nationale de lutte contre la Déforestation Importée),
- Une consultation de notre comité d'expert contre la déforestation au Brésil,
- Soy Transparency Coalition,
- Global Canope Forest 500,

En 2024, 100 % des importateurs de soja clés liés aux approvisionnements de Carrefour ont été évalués et engagés au travers du STC, de webinaires et échanges bilatéraux.

BOIS/PAPIER

Dans ses chaînes d'approvisionnement

Pour déterminer son plan d'action, le Groupe a analysé les risques liés à ses approvisionnements en bois pour ses produits à marque Carrefour selon :

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

En conséquence, Carrefour a choisi de recourir à la certification pour certains approvisionnements jugés plus sensibles compte tenu de leur origine (bois tropical pour le mobilier de jardin, charbon) et pour les principaux volumes de bois et papier à travers les 10 familles de produits prioritaires. Carrefour utilise plusieurs certifications pour s'assurer de la conformité de ses approvisionnements à sa politique et promouvoir une gestion durable des forêts : la certification FSC® « 100 % », « Mixte » ou « Recyclé » pour les zones les plus à risque, et la certification PEFC® pour celles à moindre risque. Carrefour utilise également l'écolabel européen pour garantir les meilleures pratiques lors de la fabrication du produit.

Concrètement :

- 100 % du charbon de bois vendu en France est certifié FSC®, PEFC® ou fabriqué à partir de bois d'origine française ;
- 100 % du mobilier de jardin en bois tropical (acacia et eucalyptus) issu de la centrale d'achat internationale du Groupe est certifié FSC® ;
- 100 % du papier toilette à destination de la France, l'Espagne, l'Italie et la Belgique est certifié FSC® « Mixte » ou FSC® « Recyclé » ;
- Carrefour a lancé la gamme de papeterie EcoPlanet, dont les produits sont fabriqués à partir de papier 100 % FSC recyclé ;
- 95 % du papier d'imprimerie utilisé pour les sièges en France est certifié, et 90 % est certifié FSC® ou Blue Angel ;
- Plus de 99 % du papier utilisé par le Groupe Carrefour pour les publications commerciales est recyclé ou certifié ;
- Tous les emballages carton/papier destinés aux produits textiles TEX sont certifiés FSC®.

BŒUF BRÉSILIEN

Le Brésil étant la géographie la plus à risque pour la déforestation, la politique de Carrefour sur le bœuf se concentre donc sur le bœuf brésilien.

Mise en place d'une gouvernance interne dédiée

Carrefour a mis en place une gouvernance interne dédiée avec un suivi hebdomadaire du tableau de bord de conformité par les fournisseurs, impliquant les achats des différentes enseignes au Brésil et la Direction RSE du Groupe.

Approbation préalable des fournisseurs

Carrefour Brésil a mis en place un processus d'approbation préalable de ses fournisseurs de bœuf. Le Groupe exige ainsi que tous les fournisseurs de viande remplissent les conditions suivantes :

- les fournisseurs respectent le protocole *Boi na Linha* ;
- ils disposent d'un outil de *geomonitoring*, quelle que soit la situation géographique de leurs installations ;
- ils sont signataire du *Conduct Adjustment Commitment* – TAC – mis en place par les pouvoirs publics Brésiliens pour la viande de bœuf dans les états concernés (Amazonie) ;
- les usines sont munies d'un sceau d'inspection fédéral (SIF) ;
- les fournisseurs permettent la ré-analyse de toutes les fermes par le système de *geomonitoring* de Carrefour en fournissant toutes les données nécessaires ;
- toutes les exploitations agricoles doivent avoir un enregistrement actif (*Federal CAR*) et des licences environnementales (le cas échéant).
- en plus d'utiliser les données officielles de déforestation (Prodes), le Groupe utilise également, depuis 2024, les données de déforestation de Mapbiomas (un collectif d'ONG, d'universités, de laboratoires et de startups technologiques qui cartographient l'occupation et l'utilisation des sols) de manière complémentaire, ce qui permet d'obtenir des informations en temps réel sur l'ensemble du territoire brésilien. Carrefour est également le seul distributeur à analyser les données de déforestation sur l'ensemble du territoire et pour tous les biomes brésiliens.

Le non-respect de ces règles peut générer des pénalités ou des suspensions d'approvisionnement selon la gravité des non-conformités rencontrées.

Géomonitoring des fermes approvisionnant les abattoirs fournisseurs de Carrefour au Brésil

Les fournisseurs du Groupe sont soumis à un processus d'approbation rigoureux qui comprend un engagement à surveiller et à ne pas tolérer des pratiques telles que la déforestation, le travail des esclaves ou des enfants, les embargos environnementaux et les invasions des terres indigènes et *quilombolas*, ainsi que des zones de conservation protégées. Pour lutter contre la déforestation associée à la production de viande, Carrefour a mis en place un processus d'évaluation des fermes basé sur des critères sociaux et environnementaux approuvés par le ministère public brésilien au sein du protocole *Boi na Linha* ainsi que des critères supplémentaires définis par Carrefour. Pour être commercialisée dans les magasins du Groupe au Brésil, la viande de bœuf ne doit pas être issue de fermes :

- concernées par la déforestation ou la conversion ;
- sous embargo environnemental ;
- Implantées dans des zones de protégée ;

- sur des terres appartenant à des populations autochtones ou *quilombola* ou ayant recours au travail illégal (en particulier travail d'enfant et travail forcé).

Pour assurer le respect de ces différentes exclusions, Carrefour a mis en place un contrôle de ses approvisionnements, fournisseurs de rang 1 (abattoirs) et de rang 2 (dernière ferme avant l'abattoir), via un système de *geomonitoring*. Concrètement, les fermes approvisionnant les abattoirs fournissant le Groupe sont réanalysées chaque semaine par le Groupe au moyen d'une analyse géospatiale réalisée par un tiers spécialisé, avec vérification de la conformité aux critères du protocole. À ce jour, l'ensemble des fermes approvisionnant les abattoirs fournissant Carrefour sont monitorées par les outils de Carrefour Brésil soit près de 30 000 fermes par an. Les fournisseurs étant eux-mêmes tenus de disposer d'un système de *geomonitoring*, la viande de bœuf commercialisée par Carrefour au Brésil est donc vérifiée à deux étapes de la chaîne d'approvisionnement.

Vérification des approvisionnements des abattoirs sur des périodes tests

Carrefour entend vérifier les approvisionnements passés des abattoirs le fournissant, sur des périodes de temps antérieures au renforcement des outils de surveillance du Groupe. Ce niveau de vérification supplémentaire est inspiré de l'expérience du groupe dans l'État de Rondonia. Il permet de vérifier l'ensemble des fermes ayant fourni un abattoir, que la marchandise soit destinée à Carrefour ou non. Il étend donc la surveillance au-delà des fermes approvisionnant actuellement Carrefour, et permet de renforcer la conformité des fournisseurs au-delà de ce qu'ils fournissent au Groupe. En 2024, 100 % des 18 fournisseurs de conditionnement de viande sont restés conformes aux politiques de l'entreprise, effectuant un contrôle de la viande et une double vérification pour chaque lot expédié. En 2024, le Groupe a analysé un total de 24 631 945 hectares provenant de 31 802 fermes, contre 28 983 fermes analysées en 2023. Onze fournisseurs de viande restent bloqués car ils ne répondent pas aux critères d'achat du Groupe.

Gestion des fermes indirectes et zones à risques : afin de parvenir à atteindre les engagements de 100 % de viande de bœuf sans risque de déforestation pour les produits à marque Carrefour d'ici 2026 et pour les marques nationales d'ici 2030, Carrefour a défini plusieurs solutions pour valider l'absence de déforestation, en accord avec le Comité forêt.

CACAO

Dans ses chaînes d'approvisionnement

Carrefour accompagne ses fournisseurs de tablettes de chocolat à marque propre dans l'atteinte de ses objectifs en définissant une Charte d'engagement Cacao. Celle-ci décrit des exigences autour de :

- la lutte contre la déforestation ;
- la lutte contre le travail des enfants ;
- rémunération plus juste des planteurs ;
- traçabilité et transparence.

Pour correspondre aux attentes de sa charte, le Groupe s'appuie sur divers leviers tels que : les certifications (*Fairtrade*, Max Havelaar, UTZ/RFA, Agriculture Biologique), les programmes volontaires robustes (Transparence Cacao, Cocoa Horizons, etc.) ainsi que les résultats des évaluations des *traders*, conduites au sein du *Retailer Cocoa Collaboration (RCC)*.

De plus, Carrefour est partenaire du programme Transparence Cacao de CÉMOI depuis sa création. Il est aujourd'hui déployé sur 33 tablettes de marque Carrefour, dont 14 références en Bio. Ce programme contribue à la lutte contre la déforestation ainsi

qu'à l'amélioration des conditions de vie et de travail des planteurs autour de la culture du cacao. La pâte de cacao obtenue à partir de fèves issues de cette culture, assure une traçabilité complète du planteur jusqu'au consommateur.

Engagement des acteurs amont

Carrefour mobilise également les acteurs plus en amont au sein des chaînes d'approvisionnement via le *Retailer Cocoa Collaboration*. Depuis 2019, cette plateforme de distributeurs a pour objectif d'engager un dialogue entre distributeurs et négociants de cacao afin de promouvoir transparence et progrès vers une production durable de cacao. La mise en œuvre de ce programme annuel d'évaluation permet de :

- mesurer les progrès des négociants de cacao vis-à-vis des huit principes fondamentaux de l'Initiative Cacao et Forêts (CFI) ;
- s'aligner collectivement sur une méthode d'évaluation entre distributeurs ;
- prendre des décisions plus éclairées en matière d'approvisionnement en cacao.

Collaboration avec les parties prenantes pour la mise en place de règles communes

En 2021, Carrefour a rejoint l'Initiative Française pour un Cacao Durable (IFCD) qui concerne le chocolat produit, consommé ou commercialisé en France. L'Initiative Française pour un Cacao Durable couvre le cacao issu des principaux pays d'approvisionnement de l'industrie française de cacao et de chocolat à savoir en premier lieu la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Nigéria et le Cameroun mais également les pays d'Amérique latine et d'Asie. Ce partenariat comprend des acteurs internationaux du secteur privé comme public, à commencer par les États et les organismes gouvernementaux, ainsi que les organisations de cacaoculteurs, les commerçants locaux et d'autres partenaires de la filière dans les pays producteurs de cacao, qui doivent donc collaborer efficacement. Cette plateforme a fixé des objectifs collectifs alignés avec ceux du groupe. Elle permet donc au groupe d'accélérer la mise en œuvre de son plan d'action en mobilisant l'ensemble de la filière. Par ailleurs, en participant à ce groupe de travail, Carrefour a pu soutenir un projet de terrain destiné à accompagner la production durable de cacao dans les zones riveraines de la Réserve Naturelle de Mabi-Yaya, à promouvoir le développement local et améliorer le revenu des cacaoculteurs et de leurs familles, par la diversification et l'émancipation des femmes.

2.1.2.5 L'économie circulaire [ESRS E5]

2.1.2.5.1 Introduction des enjeux Carrefour

2.1.2.5.1.1 Contexte et enjeux

En raison de son activité, Carrefour produit des déchets que ce soit dans ses magasins, ses centres logistiques et tout au long de sa chaîne d'approvisionnement. La prise en charge de ces déchets varie en fonction des réglementations et habitudes d'achat dans les pays d'implantation. Ces déchets, en fonction de leur gestion, peuvent générer des pollutions et une raréfaction des ressources. Ils peuvent également constituer un risque d'image pour l'entreprise et générer des surcoûts. Les déchets issus d'emballages plastiques à usage unique constituent un enjeu prioritaire pour le Groupe. Le secteur de la grande distribution a un rôle à jouer, pour innover, faire évoluer les pratiques et satisfaire les exigences des consommateurs. En effet, si la pollution plastique est un enjeu de préoccupation pour de nombreux consommateurs, les changements de pratiques doivent encore être accompagnés et facilités. Les politiques, objectifs et plan d'action relatifs aux emballages sont à retrouver en section 2.1.2.5.2 Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services.

De même, le gaspillage alimentaire est un sujet qui concerne toute la chaîne depuis les étapes de production, les entrepôts, les magasins et jusqu'au consommateur. Il contribue à la raréfaction des ressources. Ce gaspillage a des causes multiples : surproduction, critères de calibrage, rupture de la chaîne du froid, mauvaise gestion des stocks, inadéquation entre l'ordre et

la demande, habitudes de consommation, etc.). Des solutions existent à toutes les étapes de la chaîne de valeur. Les politiques, objectifs et plan d'action relatifs à la gestion des déchets et du gaspillage alimentaire sont à retrouver en section 2.1.2.5.3 Développer l'économie circulaire au sein des opérations.

2.1.2.5.1.2 Impacts, risques et opportunités

Tableau 1 : liste des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'économie circulaire

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUES	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services	Optimiser la gestion de ses déchets	Pollutions induites par la mauvaise gestion des déchets dans les opérations, en amont et en aval	La gestion inadéquate des déchets, que ce soit dans les opérations (tri dans les magasins), en amont (lors de la production, de la transformation ou du transport), ou en aval (lors de leur élimination par les consommateurs et les collectivités), peut entraîner des effets négatifs sur l'environnement (contamination des sols et de l'eau) et la santé.	Impact	Amont Aval Opérations	Long terme
Développer l'économie circulaire au sein des opérations	Diminuer le gaspillage alimentaire	Gaspillage alimentaire au niveau des sites et au sein de la chaîne de valeur ⁽¹⁾	Des pertes de matières premières et un gaspillage alimentaire peuvent être engendrés lors des opérations de production, de transformation, de transport ou en raison d'une mauvaise gestion des stocks et des promotions dans les magasins. Ces pertes inutiles ont un impact environnemental et un impact sur le pouvoir d'achat des consommateurs.	Impact	Amont Opérations Franchises Aval	Long terme
Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services Développer l'économie circulaire au sein des opérations	Optimiser la gestion de ses déchets Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services	Mise en cause de Carrefour pour la présence de déchets dans la nature	Une gestion inadéquate des déchets, qu'elle provienne des usines produisant les produits, des consommateurs utilisant les produits Carrefour, ou des partenaires franchisés, peut entraîner des pollutions locales. Ces situations exposent le Groupe à des risques réputationnels susceptibles de nuire à son image de marque.	Risque	Amont Aval Franchises	Court terme
Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services Développer l'économie circulaire au sein des opérations	Optimiser la gestion de ses déchets Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services	Augmentation des coûts liés à la gestion des déchets et à la raréfaction des ressources	Une mauvaise gestion des déchets en magasin et en entrepôt peut engendrer des coûts opérationnels plus élevés (ex : frais de traitement) et une augmentation des éco-contributions, notamment en cas de non-conformité aux réglementations (ex. : REP). Par ailleurs, l'épuisement des ressources naturelles et les exigences croissantes en matière d'écoconception peuvent entraîner une hausse des coûts d'approvisionnement et de production pour les fournisseurs, avec des répercussions directes sur les coûts du Groupe.	Risque	Amont Opérations	Court et Long terme
Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services	Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services	Epuisement des ressources lié à la fabrication des produits et emballages vendus	La production et transformation des produits et emballages vendus nécessitent la consommation de matières premières agricoles et de ressources naturelles (ex : eau, bois, silice). La gestion de la production de ces matières premières peut contribuer à l'épuisement des ressources naturelles.	Impact	Amont	Long terme

(1) Cet impact est spécifique aux activités de Carrefour.

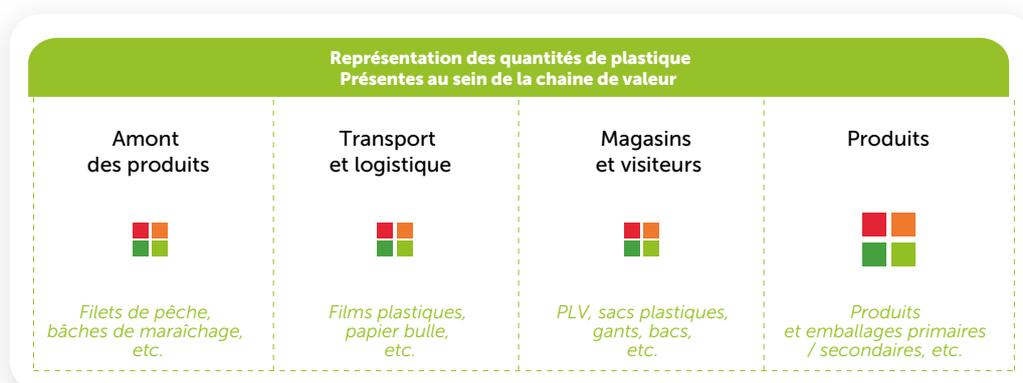
SECTION DU RAPPORT	POLITIQUES	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services	Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services	Intégration de l'économie circulaire dans les services et offres.	Les activités d'assurance et le développement de nouvelles offres liées à l'économie circulaire favorisent des pratiques plus durables en réduisant l'impact environnemental. Ces initiatives contribuent à optimiser les coûts et à préserver les ressources naturelles.	Opportunité Impact positif	Aval	Court terme
Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services	Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services	Défis économiques et réputationnels liés à l'intégration de l'économie circulaire	Le développement d'offres servicielles autour de la circularité et de la réparabilité nécessite des investissements significatifs pour en démontrer la rentabilité à long terme, ce qui peut représenter un coût important pour le Groupe. Par ailleurs, une perception négative des consommateurs concernant un manque d'engagement envers l'économie circulaire (ex. : usage excessif de packaging) pourrait nuire à l'attractivité du Groupe et affaiblir son image de marque.	Risque	Amont Aval	& Court et moyen terme

Du fait de leur usage unique et de leur nombre, les emballages primaires constituent la priorité de Carrefour en matière d'économie circulaire. L'analyse des emballages à marque Carrefour commercialisés en France en 2024 (sur un périmètre représentant 56 % des volumes de ventes de produits à marque Carrefour) montre que ceux-ci sont composés de 40 % de plastique, 27 % de verre, 26 % par des matériaux fibreux, 8 % de métal et 32 % d'autres matériaux. Compte tenu de l'utilisation de ressources fossiles pour leur production, de leur plus faible taux de recyclabilité au regard des autres matériaux et de leur impact sur l'environnement (pollution systémique), les emballages plastiques en particulier sont traités prioritairement par le Groupe dans ses politiques et ses plans d'action.

En 2022, Carrefour a réalisé une macro-analyse des impacts relatifs aux plastiques, issus de son activité et l'activité de ses partenaires aux étapes clés de la chaîne d'approvisionnement, en prenant en compte les capacités de traitement des pays intégrés du Groupe. Les risques plastiques principaux sont identifiés sur les différentes étapes du cycle de vie des produits présentés dans la première partie de l'étude. C'est sur la base de cette macro-analyse que le Groupe a choisi de prioriser la réduction des emballages plastiques comme axe prioritaire de sa politique économie circulaire.

FIGURE 1 : MACRO-ANALYSE DES IMPACTS RELATIFS AUX PLASTIQUES

Chaîne de valeur de Carrefour



Fabrication du plastique

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

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



Fin de vie du plastique

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

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



Microplastiques relargués

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

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



Migration des substances toxiques

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

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

2.1.2.5.1.3 Parties prenantes, standards et réglementation

TYPE DE PARTIES PRENANTES	RÔLE	TYPE DE DIALOGUE	EXEMPLE DE PARTIES PRENANTES	POLITIQUES CONCERNÉES
Fournisseurs	Déploiement de projets terrain	Groupe de travail	Pacte Transition Alimentaire	Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services Développer l'économie circulaire au sein des opérations
Fournisseurs	Déploiement de projets terrain	Dialogue <i>one to one</i> régulier	Fournisseurs de produits alimentaires (R&D pour l'allongement des DLC)	Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services Développer l'économie circulaire au sein des opérations
Fournisseurs	Déploiement de projets terrain	Dialogue <i>one to one</i> régulier	Fournisseurs d'emballages	Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services
Fournisseurs	Déploiement de projets terrain	Partenariats	Apporteurs de solutions : Too Good To Go, Terracycle, Loop, Nous anti gaspi, Phenix, Hop Hop food	Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services
Associations et ONG	Déploiement de projets terrain	Partenariats	Restos du Cœur	Développer l'économie circulaire au sein des opérations
Associations et ONG	Définition des cibles du Groupe	Panel parties prenantes	Surfrider Foundation Europe, Zero Waste France, Tara Oceans, WWF, No plastic in my sea	Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services Développer l'économie circulaire au sein des opérations
Organisations sectorielles	Définition de stratégies sectorielles/nationales	Concertations et consultations ponctuelles	Fédération du Commerce et de la Distribution	Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services Développer l'économie circulaire au sein des opérations
Clients	Déploiement de projets terrain	Information mutuelle	Consommateurs incités à ramener leur contenant réutilisable en magasin, Cliub Consommateurs Engagés	Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services Développer l'économie circulaire au sein des opérations
Initiatives multi-acteurs	Définition des cibles du Groupe	Concertations et consultations ponctuelles	Fondation Ellen McArthur (Global Commitment, New Plastics Economy)	Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services
Initiatives multi-acteurs	Déploiement de projets terrain	Groupe de travail	En avant Vrac	Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services
Coalitions d'entreprises	Définition des cibles du Groupe	Groupe de travail	Pacte National sur les Emballages Plastiques	Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services
Coalitions d'entreprises	Définition de stratégies sectorielles/nationales	Concertations et consultations ponctuelles	Réseau Vrac et réemploi	Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services Développer l'économie circulaire au sein des opérations
Initiatives multi-acteurs	Déploiement de projets terrain	Groupe de travail	Collège d'Entreprises BeMed	Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services Développer l'économie circulaire au sein des opérations
Organisations sectorielles	Définition de méthodologies et de cadres de référence	Groupe de travail	Coalition of Action on Plastic Waste (Consumer Goods Forum)	Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services
Experts scientifiques et consultants	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Concertations et consultations ponctuelles	(RE)SET, ICare, ConsultantSeas, InOff, Arnaud Le Berrigaud, etc.	Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services

STANDARDS ET RÉGLEMENTATION

Carrefour suit différents standards, coalitions et partenariats relatifs à la lutte contre le gaspillage alimentaire comme détaillés ci-dessous :

- *Consumer Goods Forum* ;
- Pacte *Too Good To Go*, qui rassemble industriels, distributeurs, associations, fédérations de commerce et acteurs du digital, afin de prendre des engagements sur le gaspillage alimentaire ;
- *Eco Slow Wasting* (homologue monégasque de *Too Good To Go*) ;
- FWLP.

Concernant les déchets et les plastiques :

- Hiérarchie des modes de traitement des déchets
- Pacte européen sur les Emballages Plastiques ;
- *Global declaration on plastics* de la Fondation Ellen Macarthur ;
- Standard de recyclabilité des éco organismes des pays européens ;
- *Golden Design Rules* du *Consumer Goods Forum*.

2.1.2.5.1.4 Gouvernance

La mise en œuvre des politiques concernant l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services est supervisée au plus haut niveau par la Direction de l'Engagement, la Direction Marchandises et la Direction des services marchands.

Le Comité Emballages Groupe supervise spécifiquement la mise en œuvre des objectifs de Carrefour en matière d'emballages. Il permet une prise de décision concertée sur les objectifs et stratégies du Groupe sur ce sujet et assure le suivi des projets. Il est co-dirigé par la Direction Marchandises Groupe, et la Direction de l'Engagement et réunit toutes les directions concernées par les emballages (Supply Chain, IT, Achats non marchands, Direction de la marque propre, Direction RSE, Direction Qualité notamment).

La mise en œuvre des politiques concernant l'économie circulaire au sein des opérations est supervisée au plus haut niveau par la Directrice de l'Engagement et la Directrice de la Stratégie et de la Transformation du Groupe, en collaboration

avec les directions concernées au sein du Groupe. Les informations relatives à la gouvernance générale de la RSE sont détaillées en section 2.1.1 Informations générales.

2.1.2.5.2 Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services

2.1.2.5.2.1 Politique et cibles

POLITIQUE EN MATIÈRE D'UTILISATION DES RESSOURCES ET D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE [E5-1]

Économie circulaire au sein de l'offre de produits : la réduction des emballages, notamment plastiques, est perçue par le Groupe comme un enjeu mondial à traiter de manière collaborative avec ses fournisseurs, partenaires et clients. La transition en faveur d'une réduction du plastique se traduit par une transformation du groupe Carrefour et principalement de ses systèmes alimentaires et de son modèle de distribution. Les ambitions RSE du Groupe impliquent de revoir l'usage des emballages dans le fonctionnement de ses opérations, réinventant l'expérience client des consommateurs à la hauteur de ces enjeux.

La politique de Carrefour sur les emballages repose sur les quatre principes *Refuse, Reduce, Reuse, Recycle*. Pour mettre en œuvre ces principes, Carrefour s'est fixé des objectifs volontaires pour :

- éliminer les emballages problématiques ou inutiles ;
- encourager de la recyclabilité et du recyclage ;
- accroître la part de plastique recyclé dans les emballages.

Économie circulaire au sein de l'offre de service : la stratégie de Carma, entité assurance de Carrefour, repose sur le principe de *Reparation First*, qui favorise la réparation des appareils faisant l'objet d'un contrat d'assurance ou d'une extension de garantie avant son renouvellement. Ces produits d'assurance couvrent les programmes des appareils d'équipement de la maison, notamment électroménager, image et son.

Réduction des risques et impacts associés aux non conformités environnementales des sites des fournisseurs : voir section dédiée au sein de la section 2.1.2.2.2 Réduire les pollutions liées aux produits vendus, concernant la gestion des déchets en amont de l'activité du Groupe.

CIBLES RELATIVES À L'UTILISATION DES RESSOURCES ET À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE [E5-3]

Tableau 2 : Cibles pour développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services

Cible	Unité	Valeur cible	Année cible	Périmètre	Valeur de référence	Année de référence
Quantité d'emballages économisés (cumulée) ^{(1) (2)}	T	20 000 dont 15 000 plastiques	2025	Groupe	-	2017
Emballages de marque propre réutilisables, recyclables ou compostables	%	100 %	2025	Groupe	-	-
Intégration de plastique recyclé dans les emballages	%	30 %	2025	Groupe	-	-
Vente en vrac et consigne ⁽³⁾	M€	300	2026	Groupe	-	2022

(1) Cet engagement a été atteint en 2023 avec deux ans d'avance. Suite à l'atteinte de cet engagement, de nouveaux engagements concernant l'utilisation d'emballages plastiques à usage unique sont en cours de définition au sein du groupe Carrefour.

(2) Les poids d'emballages économisés sont calculés sur la base du poids de plastique supprimé dans le nouvel emballage par rapport à l'ancien emballage, ou au différentiel de poids de l'emballage avant/après pour les autres matériaux.

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

2.1.2.5.2.2 Indicateurs et Performance

Tableau 3 : Suivi des indicateurs clés de performance pour développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services

Indicateur	Unité	2024	2023	Variation	Cible	Taux de couverture	Exclusions
Quantité totale de matériaux d'emballage biologiques (t)	T	47 507	Nouveau		-	100 %	
Quantité de matériaux d'emballage biologiques - provenant de sources durables certifiées (t)	T	16 246	Nouveau		-	95 %	AR
Part de plastique certifié biosourcé dans l'ensemble des emballages en plastique biosourcé (%)	%	0	Nouveau		-	91 %	IT & PL
Part de plastique certifié biosourcé dans l'ensemble des emballages plastiques (%)	%	0	Nouveau		-	91 %	IT & PL
Part des matériaux d'emballage biologiques d'origine durable dans l'ensemble des emballages (%)	%	4,6	Nouveau		-	95 %	AR
Part des emballages en plastique recyclé dans les emballages en plastique (%)	%	23,6	Nouveau		-	100 %	
Part des matériaux d'emballage fibreux provenant de sources durables certifiées (%)	%	4,6	Nouveau		-	95 %	2024 : AR
Part des matériaux d'emballage fibreux provenant de matières recyclées (%)	%	18,8	Nouveau		-	81 %	2024 : ES & AR
Part des matériaux d'emballage recyclés dans l'emballage total (%)	%	15,3	Nouveau		-	100 %	-
Part de plastique recyclé dans les emballages plastiques	%	16,4	8,6 %	7,6 %	-	95 %	2024 : AR
Le poids absolu des composants secondaires réutilisés ou recyclés, des produits intermédiaires secondaires et des matériaux secondaires utilisés pour la fabrication des produits et services de l'entreprise (y compris les emballages)		53 674	Nouveau	-	-		
Part des emballages compostables (%)	%	2	Nouveau	-	-	100 %	
Total des emballages réutilisables, recyclables et compostables (t)	T	199 890	162 940	23 %	-	100 %	
				-	-		
Part des emballages recyclables (%)	%	55	Nouveau	-	-	100 %	
Part des emballages en plastique recyclables (%)	%	53,1	Nouveau	-	-	100 %	-
Matériau en verre recyclé (t)	T	21 6089	Nouveau	-	-	81 %	ES & AR
Matériau métallique recyclé (t)	T	4 530	Nouveau	-	-	81 %	ES & AR
Autres matériaux d'emballage à base de matières recyclées (t)	T	153	Nouveau	-	-	81 %	ES 1 AAR
Vente en vrac et consigne	M€	256	195	31 %	300M€ en 2026	91 %	2024 : ES consigne

Périmètre : les indicateurs présentés ci-dessus concernent les emballages à marque Carrefour et excluent donc les emballages de marques nationales.

COMMENTAIRE DE PERFORMANCE

Carrefour a atteint dès 2023 son objectif de réduction de 20 000 tonnes d'emballages cumulées prévu en 2025. Le Groupe a désormais construit une mesure de son empreinte en emballage en différents matériaux, initiative novatrice dans le secteur, et poursuit sa politique de réduction des emballages.

Le Groupe atteint un pourcentage de 56 % d'emballages recyclables et compostables, en dessous de la trajectoire prévue. Ce chiffre traduit la difficulté technique à recycler certains emballages comme les flexibles, la difficulté à collecter la donnée auprès de fournisseurs de plus petite taille, et la disparité de la performance des systèmes de tri et de recyclage dans les pays où le Groupe opère.

Le total des ventes issues du vrac et du réemploi s'établit à 256M€ de vrac et de réemploi en 2024 soit une augmentation de +31 % vs 2023 traduisant les efforts mis en place par le Groupe pour développer ces modèles ainsi que la prise en compte de nouvelles catégories de produits.

2.1.2.5.2.3 Actions et ressources liées à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire [E5-2]

Un groupe de travail international sur les emballages a été constitué pour mettre en œuvre les engagements du groupe dans tous les pays. Il réunit la direction marchandises internationale, la direction qualité, la direction RSE et les correspondants emballages de chaque pays.

- Des appels bilatéraux trimestriels sont organisés avec chaque pays pour faire le point sur l'avancement des feuilles de route emballages, et travailler sur les méthodologies d'animation de la démarche au niveau pays et d'amélioration de la collecte des données emballages.
- Des temps d'échanges collectifs permettent d'animer les engagements et d'échanger les bonnes pratiques inter-pays. Par exemple, en 2024, le groupe de travail emballages a permis à l'Italie, la France et l'Argentine de partager leurs retours d'expériences sur la prise de décision data-driven pour définir une trajectoire nationale, sur l'utilisation d'une matrice de priorisation des projets de réduction du plastique, ou encore sur la communication auprès des clients.

Plusieurs ressources sont mises à disposition des pays pour les accompagner dans l'opérationnalisation des trajectoires emballages :

- les règles d'achat emballages au sein des règles d'achat pour la transition alimentaire : qui déterminent les règles en matière de recyclabilité, et les modalités opérationnelle de mise en oeuvre des engagements de réduction,
- la banque de ressources "Top Emballages" diffusée auprès des coordinateurs pays : elle recense les meilleures pratiques emballages déjà existantes sur le marché en Marque Distributeur ou en Marque Nationale, dans toutes les catégories de produits, pour accompagner les acheteurs dans leurs choix.
- En 2024, afin que les pays aient une meilleure visibilité des types d'emballages qu'ils mettent sur le marché, une trentaine de nouveaux indicateurs ont été ajoutés à leur reporting. Cela permet au Groupe d'avoir une vision globale des types d'emballages qui sont mis sur le marché dans ses différents pays et de pouvoir agir en fonction.

Cette gouvernance et ces outils permettent la mise en oeuvre des actions suivantes dans chaque pays :

L'ÉLIMINATION DES EMBALLAGES PROBLÉMATIQUES OU INUTILES

Carrefour développe des parcours sans plastique dans ses magasins.

En 2023, dans l'ensemble des pays intégrés, 20 738 tonnes d'emballages primaires ont été économisées depuis 2017. Carrefour atteint donc son objectif avec deux ans d'avance. Les principales réductions en 2023 portent sur des projets concrets. Depuis 2017 dans chaque pays, la suppression du plastique est réalisée produit par produit. Les plus gros projets d'élimination du plastique à usage unique ont notamment concerné :

- Le remplacement des emballages en plastique à usage unique de différents rayons non alimentaires par des emballages en papier : ainsi les rayons des piles, ampoules, papeterie et outillages ont été presque totalement déplastifiés dans l'ensemble des pays intégrés du Groupe.
- Le remplacement total des boîtes de poulet en plastique par des sachets en France ou encore la mise en place de boîte kraft pour les pâtisseries en Espagne.
- En France, le travail réalisé sur les fruits et légumes permet de vendre 80 % des références de ce rayon sans emballages.
- La recherche d'emballages plus vertueux s'étend aux produits d'épicerie, de droguerie, de parfumerie et d'hygiène : la gamme Soft Green s'est ainsi enrichie d'un shampoing et d'un savon solide.

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

LA PROMOTION DE L'ÉCO-CONCEPTION, DE LA RECYCLABILITÉ ET DU RECYCLAGE

Quand réduire la quantité d'emballages et le nombre de produits contenant du plastique devient difficile, Carrefour optimise l'usage et la fin de vie de ceux qui restent nécessaires, en garantissant leur réutilisation et leur recyclabilité. L'éco-conception est un moyen d'augmenter la recyclabilité des emballages. La démarche est valorisée auprès des consommateurs via un logo apposé sur tous les produits recyclés, recyclables, réutilisables ou compostables de marque Carrefour.

Pour favoriser le recyclage, Carrefour s'oriente vers l'amélioration de la collecte et du tri. En 2024, Carrefour France comptait 223 RVM installées.

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

LE DÉVELOPPEMENT DU VRAC ET DU RÉEMPLOI

Partageant les objectifs communs du Pacte National sur les Emballages Plastiques, Carrefour entend tester et développer des modèles commerciaux de réutilisation, de réemploi et de vente en vrac pour des familles de produits non concernées par ces modèles jusqu'à présent d'ici 2025. Carrefour souhaite offrir à tous les consommateurs la possibilité du zéro déchet, que ce soit à travers une offre de produits dont l'emballage est consigné ou en proposant des produits en vrac. L'offre vrac est d'ailleurs développée dans tous ses formats : 685 magasins en France disposent d'une offre d'épicerie vrac pouvant proposer 85 références différentes.

En 2023, dans l'ensemble des pays intégrés, Carrefour a réalisé un chiffre d'affaires de 256 millions d'euros de produits en vrac et consigne, en avance par rapport à son objectif. L'objectif est réévalué à 300 millions d'euros de ventes en vrac et réemploi d'ici 2026 pour prendre en compte le développement du réemploi. Le Groupe encourage l'utilisation d'emballages réutilisables avec différentes initiatives dans l'ensemble de ses géographies. Il est notamment avancé ou innove particulièrement en termes de réemploi d'emballages en France, Belgique et Pologne.

Depuis fin 2023, dans tous les hypermarchés et supermarchés du Groupe, l'opération "Apporte ton contenant" sensibilise les consommateurs à réduire l'utilisation d'emballages pour les produits achetés aux rayons frais (poissonnerie, boucherie, traiteur, etc). Pour aller plus loin, Carrefour France permet une réduction de 10 centimes à chaque produit acheté dans un contenant client, s'il détient une carte de fidélité. Carrefour Espagne a aussi lancé l'emballage hermétique en inox dans le cadre de sa gamme de produits ménagers *Carrefour Home*.

En France, en partenariat avec TerraCycle, Carrefour se positionne en précurseur du réemploi avec le développement de *Loop by Carrefour*. Ce système permet aux consommateurs de rendre les contenants consignés, qui, une fois lavés, sont renvoyés aux fournisseurs pour être réemployés. L'initiative engagée en octobre 2020, est effective dans 204 magasins avec 33 références à la fin 2024 et a été inaugurée cette année dans la région de Toulouse. Afin d'accélérer le développement du réemploi en France, Carrefour a également initié fin 2023 le projet La Consigne par Carrefour qui est effective dans 150 magasins de proximité à Paris et se développera dans le Sud-Est de la France en 2025. Enfin, Carrefour s'est associé à CITEO depuis 2023 afin de construire ReUse, une initiative de réemploi multi distributeurs et multi fournisseurs, afin de structurer un système de consigne interopérable constitué d'emballages standards et iconiques dont l'inauguration aura lieu en mai 2025 à l'échelle des régions Ouest et Nord. Carrefour a aussi instauré au Drive, depuis 2023, les sacs Drive consignés. Lors du passage du client au Drive, il lui est proposé un sac consigné à 35 centimes. Pour récupérer ces 35 centimes il lui suffit de rapporter les sacs lors de la prochaine commande Drive.

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

En Belgique, en plus du réemploi historiquement proposé sur des références de bière, Carrefour continue d'innover au sein de la coalition pour l'emballage réemployable *Reusable Packaging Coalition*.

En Pologne, Carrefour propose de la consigne sur des références de bière et l'encourage également sur les bouteilles en verre d'eau gazeuse et est devenue la première enseigne du marché à proposer de l'eau gazeuse dans des bouteilles en verre d'1 litre.

CONTRIBUER À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE VIA LES PRODUITS D'ASSURANCE

Dans les produits d'assurance proposés aux clients, Carma prend en compte 3 axes principaux de l'économie circulaire :

- Le taux de réparation,
- Le taux de pièces de seconde main,
- Le taux de matériel reconditionné.

Les actions clés déployées sont les suivantes :

- **Principe de "Reparation First"** : Carma propose désormais en priorité à ses clients la réparation de son produit avant le renouvellement de ce dernier.
- **Engagement des partenaires** : Dans le cadre de la sous-traitance de la gestion des sinistres, les partenaires sont tenus de respecter le principe de "reparation first" en proposant systématiquement la réparation aux clients avant toute option de renouvellement. Une équipe dédiée est chargée de maintenir une communication active avec les partenaires, de les informer de la stratégie adoptée par Carma et de veiller à leur alignement avec cette démarche. Des contrôles sont également réalisés pour garantir la bonne application de cette stratégie par les partenaires.

Afin de répondre aux attentes croissantes de la clientèle et de la contribution de Carma à l'économie circulaire, de nouveaux produits sont proposés aux clients comme :

- l'assurance des moyens de transport respectueux de l'environnement, le vélo et les nouveaux véhicules électriques individuels
- la couverture des équipements et technologies pour les énergies renouvelables en assurance habitation

2.1.2.5.3 Développer l'économie circulaire au sein des opérations

2.1.2.5.3.1 Politique et cibles

POLITIQUES EN MATIÈRE D'UTILISATION DES RESSOURCES ET D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE [E5-1]

En tant qu'acteur majeur du secteur de la grande distribution, le Groupe reconnaît que la gestion responsable des déchets et du gaspillage alimentaire est non seulement essentielle pour réduire l'impact écologique, mais aussi pour répondre aux attentes des consommateurs et des parties prenantes en matière de développement durable. Dans cette optique, la politique du Groupe est de prévenir la production de déchets, en luttant contre le gaspillage alimentaire, et de valoriser les déchets issus de ses magasins.

Pour Carrefour, le gaspillage alimentaire est un enjeu, étroitement lié à l'efficacité opérationnelle de ses activités. Le management de la démarque (invendus générés en magasins liés à la gestion des stocks, à la conservation des produits, etc.) permet de limiter la perte de chiffre d'affaires afférente à la casse tandis que la valorisation des invendus alimentaires et des produits écartés de la vente constitue une opportunité de réductions des pertes associées.

Pour la gestion des déchets alimentaires et non-alimentaires, Carrefour participe au développement des filières de tri et de valorisation dans les pays où elles relèvent de la réglementation. Afin d'optimiser la gestion de ses déchets, Carrefour agit de concert avec des acteurs de valorisation des déchets tels le carton, plastique, ou les déchets organiques, et selon les géographies et les partenariats, met en œuvre certains principes parmi les suivants :

- **audits réguliers** : réaliser des audits des déchets afin d'identifier les opportunités d'amélioration en matière de gestion et de performance des déchets ;
- **objectifs mesurables** : définir et suivre des objectifs quantifiés de réduction des déchets ;
- **innovation et R&D** : investir dans la recherche, le développement et l'innovation pour concevoir des solutions durables réduisant les déchets ;
- **sensibilisation et formation** : former les employés aux bonnes pratiques en matière de réduction et de gestion des déchets ;
- **recyclage renforcé** : intégration de programmes de recyclage pour réduire les déchets mis en décharge ;
- **certification indépendante** : faire certifier les processus de gestion des déchets par un organisme indépendant pour garantir leur conformité et leur efficacité.

Concernant les enjeux magasins de gestion des déchets et de lutte contre le gaspillage alimentaire, les performances sont suivies au niveau du Groupe. Dans les pays, des Comités nationaux se réunissent tous les mois pour suivre l'évolution de la démarque en magasins. Ces Comités réunissent la *Supply Chain* et les Directions exécutives, Directions financières, Directions organisationnelles des différents formats. Au niveau des magasins, le Groupe a instauré le rôle de « Référent anti-gaspi » avec pour objectif d'affecter une personne dédiée à cette cause dans chaque magasin en France. Cette démarche, intégrée dans la mission du référent anti-gaspi, est désormais intégrée à l'outil Cap Formation, utilisé pour former ces référents. Non seulement cette mission est étendue aux magasins du Groupe, mais elle est également proposée aux partenaires franchisés en France, soulignant ainsi un engagement collectif en faveur de la réduction du gaspillage alimentaire à tous les niveaux de l'entreprise.

De façon générale, la gestion des déchets et la réduction du gaspillage alimentaire font partie de la feuille de route que le Groupe prévoit de traiter avec ses partenaires dans les prochains mois.

CIBLES RELATIVES À L'UTILISATION DES RESSOURCES ET À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE [E5-3]

L'objectif de valoriser 100 % des déchets des magasins d'ici 2025 reflète l'engagement de Carrefour à optimiser la gestion des déchets en accord avec les réglementations locales. En contribuant activement au développement des filières de valorisation, Carrefour cherche à réduire l'impact environnemental de ses activités et à promouvoir une économie circulaire.

Tableau 4 : Cibles pour développer l'économie circulaire au sein des opérations

Cible	Unité	Valeur cible	Année cible	Périmètre	Valeur de référence	Année de référence
Réduction du gaspillage alimentaire	%	50 %	2025	Groupe magasins intégrés	-	2016
Valorisation des déchets des magasins	%	100 %	2025	Magasins hors franchises	67 %	2020

Méthodologie : la cible est fixée en application de la hiérarchie des normes de traitement des déchets. Cet ordre de priorité défini au niveau européen pour la gestion des déchets stipule que l'élimination est la solution à éviter dans la mesure du possible. Ainsi la réutilisation, le recyclage et tout autre

valorisation doivent être mis en place de façon prioritaire. La cible du groupe correspond à cette priorité d'action. La cible relative au gaspillage alimentaire a été fixée pour permettre une transformation ambitieuse des pratiques tout en étant atteignable par les magasins du groupe.

2.1.2.5.3.2 Indicateurs et Performance

Tableau 5 : Suivi des indicateurs clés de performance pour développer l'économie circulaire au sein des opérations

Indicateur	Unité	2024	2023	Variation	Cible	Taux de couverture	Exclusions
% de réduction du gaspillage alimentaire	%	(49,7)	(33,8)	(15,9)pts	-50 % en 2025	100 %	-
Part de déchets des magasins valorisés (% en poids)	%	73	70	3 pts	100 % en 2025	100 %	-
Poids total de déchets produits	T	681 043	671 100	6 %	-	93 %	2024 : RO
Déchets dangereux détournés de l'élimination	T	1839	Nouveau	-	-	93 %	2024 RO
Déchets dangereux détournés de l'élimination en raison de la préparation en vue du réemploi	T	0	Nouveau	-	-	93 %	2024 : RO
Déchets dangereux détournés de l'élimination en raison du recyclage	T	727	Nouveau	-	-	93 %	2024 : RO
Déchets dangereux détournés de l'élimination en raison d'autres opérations de récupération	T	1 112	Nouveau	-	-	93 %	2024 : RO
Déchets non dangereux détournés de l'élimination	T	544705	Nouveau	-	-	93 %	2024 : RO
Déchets non dangereux détournés de l'élimination en raison de la préparation en vue du réemploi	T	12 5870	Nouveau	-	-	93 %	2024 : RO
Déchets non dangereux détournés de l'élimination en raison du recyclage	T	450 311	Nouveau	-	-	93 %	2024 : RO
Déchets non dangereux détournés de l'élimination en raison d'autres opérations de récupération	T	81 807	Nouveau	-	-	93 %	2024 : RO
Déchets dangereux destinés à l'élimination	T	530	Nouveau	-	-	93 %	2024 : RO
Déchets dangereux destinés à l'élimination par incinération	T	35	Nouveau	-	-	93 %	2024 : RO
Déchets dangereux destinés à l'élimination par mise en décharge	T	301	Nouveau	-	-	93 %	2024 : RO
Déchets dangereux destinés à l'élimination par d'autres opérations d'élimination	T	194	Nouveau	-	-	93 %	2024 : RO
Déchets non dangereux destinés à l'élimination	T	133969	Nouveau	-	-	93 %	2024 : RO
Déchets non dangereux destinés à l'élimination par incinération	T	1 833	Nouveau	-	-	93 %	2024 : RO
Déchets non dangereux destinés à l'élimination par mise en décharge	T	127 269	Nouveau	-	-	93 %	2024 : RO
Déchets non dangereux destinés à l'élimination par d'autres opérations d'élimination	T	48672	Nouveau	-	-	93 %	2024 : RO
Pourcentage de déchets non recyclés	%	34 %	Nouveau	-	-	93 %	2024 : RO
Quantité totale de déchets dangereux	T	2 369	Nouveau	-	-	93 %	2024 : RO

COMMENTAIRE DE PERFORMANCE

La méthodologie de calcul de gaspillage alimentaire a été refondée en 2023 et l'ensemble des entités du groupe Carrefour sont désormais intégrées. L'indicateur et progressent dans la quasi totalité des pays grâce à la mise en place des plans d'action prévus. Ces bons résultats permettent à Carrefour de se rapprocher de son objectif de -50%.

Le taux de valorisation progresse mais plus lentement que prévu.

L'Espagne ainsi que la Roumanie ne disposent pas à ce jour de recul nécessaire pour ventiler tout ou partie de leurs déchets suivant les nouvelles catégories de la CSRD. La quantité totale de déchets non incluse pour ces deux pays est de 68 134 tonnes (100% pour la Roumanie, soit 56 525 T, 11% pour l'Espagne soit 11 609 T) cela représente 9,1% des déchets totaux du Groupe.

2.1.2.5.3.3 Actions et ressources liées à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire [E5-2]

RÉDUIRE LA QUANTITÉ DE DÉMARQUE EN MAGASIN

Afin de réduire la démarque en magasin, correspondant aux produits retirés de la vente, des solutions sont mises en œuvre pour améliorer la gestion des stocks et des commandes, pour promouvoir les dates courtes et vendre des produits au-delà de leur date de durabilité minimale et pour promouvoir les produits abîmés :

■ améliorer la gestion des stocks et des commandes : les directeurs de magasin disposent quotidiennement des informations sur la démarque. Le TOP 40 des produits est classé en fonction de la valeur ou du taux de casse. Les chefs de rayon produits frais utilisent des cadenciers ⁽¹⁾ prévisionnels de vente et de production qu'ils peuvent adapter en fonction de la météo ou d'événements externes. De cette manière, les magasins adaptent au mieux leurs commandes pour répondre à la demande, tout en ayant le moins de démarques possible. Ils réduisent ainsi la quantité d'inventures alimentaires potentiellement gâchés.

Carrefour Carrefour a également introduit de nouveaux outils digitalisés pour améliorer la gestion des stocks ⁽²⁾ :

■ Carrefour France : par exemple l'outil appelé DEAVA, qui améliore la gestion des dates de péremption. Initialement lancé dans les hypermarchés en France en 2022, cet outil a été testé avec succès dans les rayons de produits en libre-service, offrant une solution efficace et centralisée. DEAVA intègre une Charte fraîcheur pour chaque produit, remplaçant ainsi les contrôles visuels traditionnels par un processus sécurisé et digitalisé. En 2024, il sera étendu à d'autres secteurs tels que le secteur traiteur, la poissonnerie et la boucherie. L'objectif est de déployer progressivement cet outil sur tous les rayons alimentaires, renforçant ainsi la gestion efficace des dates de péremption et contribuant à la réduction du gaspillage alimentaire à grande échelle,

■ Carrefour Brésil : l'adoption de la solution ClicData par la filiale brésilienne de Carrefour a amélioré la gestion des stocks et contribué à la réduction significative du gaspillage alimentaire. Avec plus de 1 200 magasins à travers le pays et une collaboration avec plus de 440 grands fournisseurs, Carrefour était confronté à un défi de gestion des données. Grâce à ClicData, Carrefour a pu offrir à ses fournisseurs une vision détaillée des performances de ventes et des niveaux de stocks, ce qui leur permet de planifier leurs réapprovisionnements de manière plus efficace. Ainsi, Carrefour a réussi à minimiser les ruptures de stock ainsi que les coûts associés aux surplus, tout en contribuant à la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Enfin, pour lutter contre le gaspillage alimentaire via la gestion des stocks, le Groupe a mis en œuvre depuis 2023 une initiative stratégique visant à prolonger les dates de durabilité minimale (DDM) de ses produits. Cette démarche vise à réduire le gaspillage en permettant aux consommateurs d'utiliser les produits plus longtemps sans compromettre leur qualité ou leur sécurité. Carrefour a ainsi étendu la période de 30 jours à 90 jours pour certains produits essentiels tels que les liquides, les produits d'épicerie, les surgelés et les accessoires de préparation culinaire, offrant ainsi une plus grande marge de manœuvre aux consommateurs. De même, les jus, nectars et mélanges de fruits en bouteille ont vu leur DDM prolongée de 30 jours à 60 jours, permettant ainsi une meilleure gestion des stocks et une réduction significative du gaspillage ;

■ promouvoir les dates courtes et vendre des produits jusqu'à au moins au-delà de la date de durabilité : en magasin, Carrefour propose - 30% à - 60% sur les produits à date courte. Un processus spécifique utilisant une ZEBRA, un appareil de type scanner de codes-barres utilisé pour la gestion des stocks et l'inventaire, qui permet d'imprimer des étiquettes en magasin et de favoriser les écoulements de stock. Carrefour vend également, dans une tête de gondole dédiée et balisée, une liste définie de produits à DDM dépassée mais toujours consommables. Le projet a été déployé dans l'ensemble des hypermarchés et supermarchés de France depuis 2020. Des outils internes permettent d'aller plus loin : des alertes sur stocks à risque de casse sont envoyées toutes les semaines à l'ensemble des directeurs de magasins et des managers afin de prévenir le risque de casse et déclencher en magasin les actions d'écoulement. Ces alertes existent à la fois pour les produits ultra-frais et pour les rayons épicerie et liquides. Les collaborateurs en magasins sont formés aux enjeux de l'anti-gaspi et des actions à mettre en œuvre au quotidien sont mises à disposition sur Cap Formation ;

■ promouvoir les paniers Zéro Gaspi : Carrefour a aussi généralisé ses paniers Zéro Gaspi dans les rayons fruits et légumes. Ces paniers contiennent des fruits et légumes qui ne répondent pas aux critères esthétiques ou de présentation habituels (par exemple, des produits un peu abîmés, de taille irrégulière ou en surplus de stock) mais qui sont encore parfaitement consommables. L'objectif de ces paniers est de réduire le gaspillage alimentaire en permettant aux consommateurs d'acheter ces produits à prix réduit. En plus de cela, cette démarche permet de sensibiliser les clients à l'importance de la lutte contre le gaspillage alimentaire et à l'acceptation de produits qui sont tout aussi bons à manger, même s'ils ne correspondent pas aux standards de beauté souvent exigés par les rayons traditionnels. De plus, Carrefour poursuit son action via l'application Too Good To Go qui propose des paniers de produits alimentaires invendus à petits prix. En 2024, 3 558 313 paniers Zéro Gaspi ont ainsi été vendus en Europe ;

(1) Outil de planification qui permet de prévoir et de suivre l'évolution des ventes sur une période donnée.

(2) Exemple au Brésil : <https://www.clicdata.com/fr/blog/carrefour-bresil-optimise-la-gestion-de-stocks-grace-la->

■ promouvoir les produits abîmés mais sains : depuis 2021, Carrefour France a mis en place des meubles « défi zéro gaspi » dans 30 de ses magasins : ils accueillent les œufs intacts issus des boîtes abîmées ou salies, vendues en vrac à prix réduits. Pour ne pas perdre de fruits et/ou des légumes sains, conditionnés en barquette, filets ou sachets, et retirés de la vente en raison de l'altération d'un ou deux produits, un reconditionnement en paniers « zéro gaspi » a été mis en place dans l'ensemble de ses magasins.

Dans le même esprit, Carrefour Espagne propose une réduction de 25 % sur les prix des légumes abîmés mais toujours consommables. L'initiative limite le gaspillage tout en permettant aux clients de profiter de produits à la qualité gustative inégalée mais à moindre coût.

TROUVER DES SOLUTIONS INNOVANTES POUR RÉDUIRE LES INVENDUS ALIMENTAIRES AVEC NOS FOURNISSEURS

■ Grâce aux partenariats avec des fournisseurs innovants :

- **NOUS ANTI GASPI** : en France, Carrefour a souhaité faire évoluer les codes de la distribution en proposant en exclusivité dans ses hypermarchés la marque NOUS anti-gaspi. Vendue jusqu'à 20 % moins chère, la gamme NOUS anti-gaspi comprend de nombreux produits frais du quotidien, dont certains sont bio et l'ensemble des références proposées est fabriqué soit en France soit dans leur région historique. 35 références sont commercialisées dans plus de 1 114 magasins. En 2024, plus de 930 969 produits ont été vendus. À travers cette initiative, Carrefour entend soutenir le pouvoir d'achat de ses clients tout en questionnant les standards de la distribution ;
- **Helios** : en Espagne, Carrefour a lancé un nouveau produit pour lutter contre le gaspillage alimentaire : la confiture de fruits mûrs mais dont la qualité reste intacte. Cette mesure, pionnière dans le secteur, est réalisée en collaboration avec la société Helios, et s'inscrit dans le cadre de la politique Zéro Gaspillage Alimentaire.

VALORISER LES DÉCHETS ALIMENTAIRES

La priorité du Groupe est de réduire les invendus afin de minimiser la production de déchets. Lorsque des invendus ne peuvent être évités, le Groupe déploie des solutions afin de valoriser les aliments écartés de la vente :

- L'optimisation du don aux associations : en 2024, la quantité de dons augmente à près de 61 millions d'équivalents repas donnés dans le monde. Les dons ont été distribués aux associations d'aide alimentaire comme la Banque alimentaire et les Resto du Cœur en France. Dans cette optique, chaque matin, les équipes des magasins font un tri des produits extraits des rayons par les équipes : ce tri oriente les invendus sains et autorisés aux dons vers les associations d'aide alimentaire locales ;
- la valorisation en biodéchets : en France, les invendus alimentaires qui ne peuvent pas être donnés à des associations sont transformés en biométhane (gaz renouvelable produit à partir des déchets), utilisé par les camions Carrefour roulant au biométhane pour le transport des marchandises. La production d'1 tonne de biométhane permet à un camion de parcourir 250 kilomètres.

VALORISER LES DÉCHETS NON-ALIMENTAIRES

Au niveau de chaque magasin opéré par le Groupe, Carrefour prévient la production de déchets liée aux emballages et aux publicités sur le lieu de vente en lien avec ses fournisseurs. Il favorise le tri et la valorisation par des solutions innovantes telles que :

- mutualisation des collectes des différentes filières de tri ;
- réduction des suremballages par la réutilisation ;
- massification de nouvelles filières de recyclage et de réemplois de produits ;
- digitalisation de la communication client.

2.1.2.6 La taxonomie verte

2.1.2.6.1 Contexte

2.1.2.6.1.1 Rappel du contexte réglementaire

Le Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020, appelé communément «Taxonomie européenne», établit un cadre de référence visant à favoriser les investissements durables en imposant aux entreprises de publier les parts de leurs ventes, de leurs dépenses d'investissement et de leurs dépenses d'exploitation qui contribuent de façon substantielle à un des six objectifs environnementaux suivants :

- atténuation du changement climatique ;
- adaptation au changement climatique ;
- protection et utilisation durable de l'eau et des ressources marines ;
- transition vers une économie circulaire ;
- prévention et contrôle de la pollution ;
- protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Depuis 2021, les entreprises doivent déclarer leurs activités éligibles pour les deux premiers objectifs climatiques, et, depuis 2022, leurs activités alignées sur ces mêmes deux objectifs, c'est-à-dire respectant les critères techniques de durabilité. En 2023, le reporting s'est étendu aux quatre autres objectifs environnementaux pour les activités éligibles, et en 2024, à l'alignement au titre de ces autres objectifs.

Pour répondre à ces obligations de reporting, une analyse détaillée de l'ensemble des activités du Groupe au sein des différentes entités consolidées a été menée conjointement par les Directions financières Groupe et pays, RSE, de l'immobilier et fiscale, ainsi qu'avec les équipes opérationnelles. L'identification des activités éligibles et la qualification de leur niveau d'alignement à la Taxonomie ont été réalisées conformément aux instructions et critères des actes délégués ; une vérification a notamment été effectuée dans le but d'éviter tout double comptage en ce qui concerne le chiffre d'affaires (CA) et les dépenses d'investissement (CapEx) éligibles.

Une activité est ainsi dite « alignée » dès lors qu'elle respecte l'ensemble des critères d'examen technique (contribution substantielle et DNSH) qui lui sont associés et que le Groupe remplit les exigences liées à l'analyse des garanties minimales.

2.1.2.6.1.2 Lien avec la stratégie RSE du groupe Carrefour

L'activité de distribution de Carrefour, qui est l'activité principale du Groupe, n'est pas incluse dans le périmètre d'activités défini à date par la Taxonomie européenne. Seules les activités du Groupe liées à la collecte et vente de déchets, à la construction de bâtiments, aux activités immobilières, à la location de véhicules et à la vente de produits d'occasion sont incluses dans ce périmètre. En effet, sur l'atténuation et l'adaptation au changement climatique, la Commission européenne a priorisé les activités les plus émettrices sur les scopes 1 et 2 avec un fort potentiel de transformation et de contribution à la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Sur les quatre autres objectifs environnementaux, la Commission a retenu dans un premier temps des secteurs avec des impacts environnementaux – positifs ou négatifs – significatifs pour chaque objectif. A ce stade, de nombreux secteurs de l'économie restent ainsi non couverts par les règlements délégués sur les six objectifs environnementaux.

En conséquence, la part de chiffre d'affaires et de dépenses d'exploitation (OpEx) éligibles est très marginale pour le Groupe. Toutefois, la part de CapEx éligibles s'avère matérielle en raison notamment des investissements immobiliers du Groupe. Par construction de la réglementation à ce stade, ce faible niveau d'éligibilité global à la Taxonomie concerne l'ensemble des acteurs de la grande distribution.

Le règlement Taxonomie ne permet donc pas à ce jour de rendre pleinement compte des actions mises en place par le Groupe concernant l'offre de produits (critères et exigences d'achats responsables, économie circulaire des emballages), l'implication des partenaires (fournisseurs, prestataires), et les thématiques liées à la transition alimentaire en général. A ce jour, les activités externalisées entrant dans le cadre d'éligibilité de la Taxonomie concernent uniquement le transport (flotte de véhicules, installation de bornes de recharge pour véhicules électriques) ou l'énergie (installation de capacité solaire photovoltaïque sur les sites commerciaux).

2.1.2.6.2 Résultats

2.1.2.6.2.1 Activités éligibles et non éligibles à la Taxonomie

Le périmètre des activités éligibles à date est relativement restreint et peu matériel. Dans le cadre de l'actualisation du référentiel d'éligibilité en 2024, il est à noter les éléments suivants :

- les ventes, les dépenses d'investissement et les dépenses d'exploitation considérées couvrent l'ensemble des activités du Groupe correspondant au périmètre des sociétés sous son contrôle. Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint ou une influence notable sont exclues du calcul des ratios définis par l'acte délégué dit « article 8 » du règlement Taxonomie. En 2024, le Groupe a ainsi pris en compte l'acquisition de Cora et Match en France qui s'est finalisée le 1^{er} juillet 2024. En raison de l'absence – à ce stade – de visibilité sur la typologie des investissements « verts » de ces entités qui pourraient être capturés par le reporting Taxonomie, les actifs entrants dans le bilan de Carrefour n'ont pas été examinés dans le cadre de l'analyse d'alignement,

à l'exception de certains éléments de chiffre d'affaires et de CapEx clairement identifiés sur des activités pour lesquelles la contribution substantielle reprend par nature l'intitulé des activités (bornes de rechargement pour véhicules électriques, énergies renouvelables). Les données Cora et Match incluses aux données éligibles et alignées correspondent uniquement au deuxième semestre 2024 ;

- les données financières sont issues des comptes consolidés au 31 décembre 2024 ; la réconciliation et la décomposition des dénominateurs Taxonomie de chiffre d'affaires et de dépenses d'investissement sont présentées ci-dessous.

Le périmètre d'éligibilité en 2024 est resté sensiblement le même que pour l'exercice 2023, avec une nouvelle activité prise en compte dans le périmètre :

- l'activité 4.1 Fourniture de solutions informatiques/opérationnelles fondées sur les données de l'objectif Economie circulaire a été intégrée pour rendre compte des investissements réalisés sur des solutions logicielles en faveur de l'économie circulaire.

Zoom sur les activités éligibles

ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE	ÉCONOMIE CIRCULAIRE
<p>Construction et activités immobilières</p> <p>7.1 – Construction de bâtiments neufs Activités de développement immobilier et commercial.</p> <p>7.2 – Rénovation de bâtiments existants</p> <p>7.3 – Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique LED, installations lumineuses, peinture réfléchissante pour toiture.</p> <p>7.4 – Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments) Bornes de rechargement pour véhicules électriques.</p> <p>7.5 – Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments Systèmes de GTC, GTB, pilotage des sites à distance.</p> <p>7.6 – Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables Panneaux solaires.</p> <p>7.7 – Acquisition et propriété de bâtiments Revenus issus de la propriété d'un immeuble (loyers perçus au titre de la location de boutiques, espaces, bâtiments) et location de bâtiments par Carrefour comptabilisée sous IFRS 16.</p>	<p>Industrie manufacturière</p> <p>1.2 – Fabrication d'équipements électriques et électroniques Dépenses d'investissement sur de l'IT hardware.</p> <p>Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution</p> <p>2.7 – Tri et valorisation des matériaux des déchets non dangereux Utilisation par le Groupe de Reverse Vending Machines (RVM) pour la valorisation de contenants rapportés par les consommateurs.</p> <p>Information et communication</p> <p>4.1 – Fourniture de solutions informatiques Opérationnelles fondées sur les données.</p> <p>Services</p> <p>5.4 – Vente de biens d'occasion Vente de produits de seconde main.</p>
<p>Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution</p> <p>5.5 – Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source Valorisation de flux de cartons et de plastique destinés au réemploi ou au recyclage.</p>	
<p>Transport</p> <p>6.5 – Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers Location de fourgonnettes et véhicules utilitaires par Carrefour. Location de véhicules (tous types) à des clients.</p>	

Reporting Taxonomie de Carrefour Banque

En support de son activité de distributeur, le Groupe a développé une activité de banque et d'assurance à destination de ses clients, principalement en France, en Espagne et au Brésil. Les sociétés financières du Groupe mettent notamment à disposition de leurs clients des cartes bancaires siglées "Carrefour", utilisables dans les magasins du Groupe et ailleurs, des prêts à la consommation (crédit renouvelable et prêt amortissable) et de produits d'épargne (assurance-vie, comptes sur livrets...).

Ainsi, outre le périmètre éligible des activités de distribution du Groupe, Carrefour détient des actifs financiers susceptibles de

financer des activités éligibles à la Taxonomie européenne. Cependant, la qualification précise de la durabilité des financements reste un enjeu complexe, et des travaux sont en cours pour affiner l'évaluation de ces actifs. Le manque de transparence actuelle et l'évolution des méthodologies d'analyse rendent cette qualification encore incertaine. En conséquence, le ratio d'alignement des activités financières du Groupe apparaît faible à ce stade. Néanmoins, des informations seront publiées sur le périmètre de Carrefour Banque France dans leur rapport, offrant ainsi une première visibilité sur l'application de la Taxonomie au sein des activités bancaires du Groupe.

2.1.2.6.2.2 Résultats d'éligibilité et d'alignement pour l'exercice 2024

Les résultats d'éligibilité et d'alignement de Carrefour sur l'exercice 2024 sont présentés ci-dessous. Pour rappel, les OpEx au sens Taxonomie étant non matériels pour le Groupe, Carrefour a utilisé l'exemption permettant de ne pas publier l'indicateur sur les OpEx.

SYNTHÈSE DE LA RÉPARTITION DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES ET ALIGNÉES

Activités économiques	Montant de chiffre d'affaires (en millions d'euros)	Part de chiffre d'affaires	Montant de CapEx (en millions d'euros)	Part de CapEx
2024				
Activités alignées	32	0,04 %	57	1,2 %
Activités éligibles	145	0,17 %	1 702	36,6 %
TOTAL	85 445	100 %	4 651	100 %
2023				
Activités alignées	23	0,03 %	179	5,4 %
Activités éligibles	148	0,2 %	1 886	57,1 %
TOTAL	83 270	100 %	3 305	100 %
2022				
Activités alignées	43	0,1 %	51	1,0 %
Activités éligibles	211	0,3 %	1 689	31,6 %
TOTAL	81 385	100 %	5 345	100 %

Les taux d'alignement pour le Groupe en 2024 restent en ligne avec les résultats des années précédentes, le chiffre d'affaires aligné en euros en 2024 étant légèrement supérieur à 2023 et les CapEx alignés en euros en 2024 étant similaires à 2022. Ces taux d'alignement ne concernent que l'objectif d'atténuation du changement climatique. L'alignement identifié se concentre toujours principalement sur l'activité de collecte de déchets (activité 5.5) pour le CA. Les CapEx alignés concernent cette même activité 5.5 ainsi que des équipements d'efficacité énergétique (activité 7.3), des bornes de rechargement pour véhicules électriques (activité 7.4) des dispositifs de mesure de la performance énergétique des bâtiments (activité 7.5), des installations d'énergie renouvelable (activité 7.6) ainsi que des locations de bâtiments (activité 7.7).

Dans ce contexte, le faible taux d'alignement global est principalement lié aux activités de construction, de rénovation et de location de bâtiments (activités 7.1, 7.2 et 7.7), ces activités représentant la majeure partie des CapEx en 2024 mais avec de l'alignement nul ou très faible. Ceci s'explique à date par plusieurs raisons :

- les critères Taxonomie imposent de prendre en considération des types d'informations dont la collecte peut être complexe à organiser. La nature-même des données à collecter et des critères à évaluer présente donc une première difficulté. En outre, les données à collecter ne sont, en général, pas en lecture directe dans les systèmes d'informations. Enfin, le caractère cumulatif des critères ne permet pas ou très peu d'alignement sur ces activités. Cependant, en 2024, la poursuite de recroisements entre les données comptables et les données techniques et énergétiques sur certaines locations de bâtiments ont permis d'obtenir de l'alignement ;
- les critères Taxonomie sont par ailleurs exigeants et cumulatifs ; dès lors qu'un bloc de critères est non respecté, le chiffre d'affaires et les CapEx ne peuvent être qualifiés d'alignés, ce qui est particulièrement le cas pour les activités 7.1 et 7.2 pour lesquelles de nombreux critères sont imposés.

Un travail a été engagé depuis 2022 pour améliorer le détournement des critères techniques nécessaires à l'alignement et se poursuivra sur les prochains exercices. Dans les années à venir, certains leviers d'action devraient également permettre de consolider voire améliorer ces chiffres Taxonomie, notamment sur l'alignement :

- concernant la collecte des déchets, Carrefour a pour objectif d'atteindre 100 % des déchets en magasin valorisés d'ici 2025, objectif intégré dans l'Indice RSE et Transition Alimentaire du Groupe, ce qui devrait permettre de consolider l'alignement lié au CA et aux CapEx de l'activité 5.5 pour les exercices futurs ;
- la réduction des consommations d'énergie étant une priorité pour le Groupe pour les années à venir, les investissements associés aux activités 7.3 et 7.5 devraient être amenés à se poursuivre ;
- Carrefour ayant pour objectif d'utiliser 100 % d'électricité renouvelable en 2030, le montant de CapEx associé à l'activité 7.6 pourrait varier dans les années à venir.

2.1.2.6.2.3 Évolution par rapport à l'exercice précédent

Le chiffre d'affaires éligible est stable en 2024 par rapport à 2023 et le chiffre d'affaires aligné en 2024 est en hausse par rapport à 2023, car l'exercice précédent a été marqué par des cours des matières premières défavorable sur le carton et le plastique qui ont tiré à la baisse en valeur la vente de ces matières. Les CapEx éligibles en 2024 sont en baisse par rapport à 2023, du fait d'investissements engagés en 2024 qui ont été moindres qu'en 2023 en matière de construction et de rénovation de bâtiments, de dispositifs d'efficacité énergétique sur les bâtiments et d'installations photovoltaïques, le Groupe poursuivant pour autant de nombreux projets sur ces thématiques. L'alignement en montant sur les CapEx est en baisse également, pour les raisons exposées précédemment.

2.1.2.6.3 Évaluation et méthodologie

2.1.2.6.3.1 Rappel des indicateurs et réconciliation avec les états financiers

2.1.2.6.3.1.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

Carrefour est engagé dans une transition alimentaire et écologique. Les actions menées au sein de la filière agricole, pour la promotion d'une consommation responsable, l'économie circulaire des emballages, l'approvisionnement responsable en matières premières ou encore la lutte contre le gaspillage alimentaire, ne sont pas présentes dans l'acte délégué sur le climat.

Ainsi, la part du chiffre d'affaires éligible du Groupe pour l'année 2024 s'élève à 0,17 % sur un total de chiffre d'affaires consolidé de 85,4 milliards d'euros (voir Compte de résultat consolidé), et couvre principalement les activités de promotion et de location immobilière, de collecte de déchets et de location de véhicules. La part alignée du chiffre d'affaires s'élève à 0,04 % et concerne l'activité de collecte de déchets en vue du réemploi et du recyclage ainsi que du chiffre d'affaires provenant d'installations de bornes de rechargement électrique.

Définition

La part du chiffre d'affaires visée à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 est obtenue en divisant la partie du chiffre d'affaires net tirée de produits ou de services associés à des activités économiques éligibles et alignées sur la Taxonomie (numérateur) par le chiffre d'affaires net (dénominateur) tel que défini à l'article 2, point 5), de la directive 2013/34/UE. Le chiffre d'affaires inclut les produits comptabilisés selon la norme comptable internationale 1, paragraphe 82, point a), telle qu'adoptée par le règlement (CE) n° 1126/2008 de la Commission.

Réconciliation

Le chiffre d'affaires consolidé est présenté en lecture directe dans le compte de résultat consolidé, ligne Chiffre d'affaires (voir chapitre 6 du présent Document d'Enregistrement Universel).

2.1.2.6.3.1.2 DÉPENSES D'INVESTISSEMENT ET D'EXPLOITATION CONSIDÉRÉES COMME ÉLIGIBLES INDIVIDUELLEMENT

CapEx

Le Groupe reporte les dépenses d'investissement qui peuvent être associées avec le chiffre d'affaires éligible d'une activité ou représentant des dépenses d'investissement individuelles. Ces dernières ne sont pas associées à une activité destinée à être commercialisée en vertu de l'annexe 1 du règlement délégué article 8, paragraphes respectivement 1.1.2.2 (a) et (c). La plupart des dépenses d'investissement sont des mesures individuelles au titre de l'alinéa (c). En outre, le Groupe ne présente pas de plan de CapEx au sens du paragraphe 1.1.2.2 (b) de la même annexe.

Les dépenses d'investissement éligibles du groupe Carrefour concernent principalement des activités immobilières telles que la construction, la rénovation et l'achat de bâtiments, ainsi que des dépenses liées à l'efficacité énergétique et à des projets d'énergie renouvelables (panneaux solaires photovoltaïques, toits avec peinture réfléchissante, re-lamping, etc.). Les dépenses d'investissement incluent également l'augmentation des droits d'utilisation liés à la location immobilière et de véhicules (issue des renouvellements et des nouveaux contrats IFRS 16).

Ainsi, la part des dépenses d'investissement éligibles du Groupe pour l'année 2024 s'élève à 36,6 % sur un total de 4 650,7 millions d'euros (voir réconciliation présentée ci-dessous). Ces dépenses se réfèrent essentiellement aux acquisitions et aux hausses de droits d'utilisation IFRS 16 de bâtiments et de véhicules, ainsi qu'aux dépenses de construction de bâtiments neufs et de rénovation de bâtiments existants. La part alignée des dépenses d'investissement s'élève à 1,22 % et concerne principalement la collecte de déchets en vue du réemploi et du recyclage, des équipements d'efficacité énergétique, des dispositifs de mesure de la performance énergétique des bâtiments, des installations d'énergie renouvelable ainsi que de la location de bâtiments.

Définition

Les numérateurs éligible et aligné sont égaux aux dépenses d'investissement incluses dans le dénominateur qui remplissent l'une des conditions suivantes :

- ces dépenses sont liées à des actifs ou processus associés à des activités économiques éligibles et alignées à la Taxonomie ;
- ces dépenses font partie d'un plan visant l'expansion d'activités économiques alignées à la Taxonomie ou visant à permettre à des activités économiques éligibles à la Taxonomie de s'aligner sur celle-ci ;
- ces dépenses sont liées à l'achat de production d'activités économiques éligibles et alignées à la Taxonomie et à des mesures individuelles permettant aux activités ciblées de devenir sobres en carbone ou d'aboutir à des réductions d'émissions de gaz à effet de serre (notamment les activités répertoriées aux points 7.3 à 7.6 de l'annexe I de l'acte délégué sur le climat, ou d'autres activités économiques répertoriées dans les actes délégués).

Le dénominateur comprend les entrées d'actifs corporels et incorporels de l'exercice considéré, avant amortissement et avant toute remesure, y compris les remesures résultant de réévaluations et de dépréciations, pour l'exercice concerné, à l'exclusion des variations de la juste valeur. Il comprend aussi les entrées d'actifs corporels et incorporels résultant de regroupements d'entreprises.

Réconciliation

Le dénominateur CapEx est réconciliable avec les états financiers consolidés en suivant les indications présentées ci-dessous :

(en millions d'euros)	2023	2024	Réconciliation aux états financiers
Immobilisations corporelles, incorporelles et immeubles de placement	1 864	3 170	Tableaux de variation des immobilisations incorporelles (note 6.1), corporelles (note 6.2) et immeubles de placement (note 6.4)
Acquisitions	1 850	1 772	Ligne « Acquisitions et investissements »
Regroupements d'entreprises	14	1 399	Inclus dans la ligne « Variations de périmètre »
Droits d'utilisation (IFRS 16)	1 440	1 480	Tableau de variation des droits d'utilisation de l'actif (note 7.1)
Nouveaux contrats et renouvellements	1 336	1 233	Ligne « Augmentations »
Regroupements d'entreprises	104	248	Inclus dans la ligne « Variations de périmètre »
TOTAL	3 305	4 651	

OpEx

Le ratio d'exemption des dépenses d'exploitation, qui correspond au ratio entre les comptes d'OpEx retenus par la Taxonomie au numérateur et les OpEx consolidés Groupe au dénominateur, est égal à 6,8 % sur l'exercice fiscal 2024.

La part des OpEx au sens Taxonomie est donc non-significative comparée aux OpEx totaux du Groupe qui s'élèvent à 14,8 milliards d'euros (voir annexes aux comptes consolidés). Dans ces conditions, la dérogation relative à l'exemption de publication du ratio des OpEx est applicable en 2024.

Définition

Les dépenses d'exploitation retenues par la Taxonomie sont définies comme les coûts directs non capitalisables et comprennent les frais de recherche et développement, les coûts

de rénovation des bâtiments, les frais de maintenance et réparation, les loyers présentés au compte de résultat et toute autre dépense liée à l'entretien quotidien des actifs. La définition des dépenses d'exploitation retenue pour le dénominateur et le numérateur n'intègre pas de charges liées à la recherche et au développement, le Groupe ne mettant pas en œuvre de politique de recherche et développement. Les charges de personnel liées à la maintenance et à la réparation des actifs sont quant à elles incluses au dénominateur mais exclues du numérateur. En effet, ces natures spécifiques de charges de personnel ne sont pas suivies de façon distincte dans le reporting du Groupe.

Les OpEx consolidés Groupe sont quant à eux définis comme l'ensemble des dépenses incluses dans le résultat d'exploitation et qui ne sont pas des charges d'exploitation non courantes ou financières.

Réconciliation

Le calcul du ratio d'exemption des OpEx est présenté ci-dessous :

(en millions d'euros)	2024
Dénominateur Opex Taxonomie ⁽¹⁾	1 001
Total Opex Groupe ⁽²⁾	14 722
KPI OPEX	6,8 %

(1) Comprend les charges d'entretien et de maintenance et les charges de location hors IFRS16. Ne pouvant pas détourner les frais de personnel correspondant aux coûts des employés effectuant de la maintenance, il n'en a pas été tenu compte pour déterminer le montant des OpEx Taxonomie.

(2) Comprend l'ensemble des charges d'exploitation hors charges non courantes.

2.1.2.6.3.2 Méthodologie d'évaluation des activités au regard des critères d'examen technique

MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE DE L'ÉLIGIBILITÉ

En 2024, la mise à jour du référentiel d'activités éligibles a été faite au moyen d'entretiens avec les différents pays et de l'analyse des éventuelles entrées et sorties de périmètre de certaines activités, du développement de nouvelles opérations ou de l'abandon d'autres activités.

MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE DE L'ALIGNEMENT : CONTRIBUTION SUBSTANTIELLE, CRITÈRES DNSH ET GARANTIES MINIMALES

Méthodologie de vérification de la contribution substantielle et des DNSH spécifiques

Pour l'alignement, les critères d'examen technique ont été présentés à chaque pays au cours d'un atelier. Chaque pays a ensuite rempli une matrice de collecte personnalisée permettant le reporting des données d'éligibilité et l'analyse des différents critères identifiés pour l'alignement – projet par projet ou ligne de CapEx par ligne de CapEx. Ces matrices ont ensuite fait l'objet d'une revue critique. Enfin, le Groupe a conduit deux points d'étapes avec les Commissaires aux comptes afin de valider cette démarche ainsi que les résultats obtenus.

Pour l'activité 5.5 Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source qui concerne du chiffre d'affaires et des CapEx alignés, le Groupe a vérifié le respect des critères de contribution substantielle et DNSH propres à cette activité, c'est-à-dire :

- la nature des déchets (dans le cas de Carrefour, papier, carton et plastique uniquement) ;
- leur collecte séparée par type de déchets et l'absence de mélange avec d'autres déchets ;
- leur destination vers le réemploi ou le recyclage.

Les CapEx liés à l'activité 7.3 ont été considérés comme alignés dès lors que le CapEx est lié à un équipement avec une étiquette énergétique de classe A. Le critère spécifique sur la pollution concernant les matériaux de construction a été jugé non pertinent pour ces natures de CapEx.

Quant aux CapEx liés aux activités 7.4 *Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)*, 7.5 *Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments* et 7.6 *Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables*, ceux-ci ont été considérés comme alignés de façon automatique car le critère de contribution substantielle fait référence à la description de chaque activité en elle-même ; Carrefour s'est donc uniquement attelé à vérifier le respect du critère DNSH adaptation (détaillé ci-dessous).

Les CapEx liés à l'activité 7.7 ont été considérés comme alignés lorsque :

- Les consommations d'énergie finale du bâtiment en 2024 converties en énergie primaire et rapportées à la surface du bâtiment ont permis d'obtenir une demande d'énergie primaire inférieure au top 15 % défini par l'OID pour les grandes surfaces alimentaires (491 kWh par m² et par an) ;
- Le bâtiment dispose d'un contrat de performance énergétique ou d'un système d'automatisation et de contrôle des bâtiments.

En 2024, seules des locations de bâtiments construits avant le 31 décembre 2020 sont concernées par de l'alignement. Ces bâtiments doivent donc être analysés uniquement au titre des critères ci-dessus, sans analyse des critères de tests d'étanchéité à l'air et d'intégrité thermique, et d'analyse du cycle de vie.

Méthodologie de vérification des DNSH génériques et des garanties minimales

L'alignement des activités éligibles de Carrefour nécessite également des analyses au niveau du Groupe. D'une part, au vu de ses activités éligibles et alignées, le Groupe se doit de respecter le DNSH générique d'adaptation au changement climatique présenté au sein des appendices de l'annexe 1 de l'acte délégué Taxonomie relatif à l'objectif d'atténuation du changement climatique. D'autre part, le Groupe se doit de respecter les garanties minimales (dites « MS » pour *Minimum Safeguards*) détaillées par le rapport de la plateforme sur la Finance Durable (PSF) d'octobre 2022. Le Groupe a ainsi étudié la conformité de son modèle économique à ces deux exigences.

DNSH génériques

Les DNSH génériques sont les critères mentionnés aux appendices A, B, C et D des annexes du règlement Taxonomie. Ceux-ci nécessitent une analyse holistique au niveau du Groupe plutôt que par activité économique.

Le Groupe répond à l'ensemble des critères génériques visés par la Taxonomie pour l'appendice A, qui est le seul DNSH générique applicable aux activités alignées du Groupe pour l'exercice 2024.

Appendice A : Critères génériques du principe consistant à « ne pas causer de préjudice important » en vue de l'adaptation au changement climatique

Pour répondre au critère DNSH relatif à l'objectif d'adaptation au changement climatique, le Groupe a réalisé une étude portant sur les risques climatiques physiques. Il s'agit d'un diagnostic climatique consistant à évaluer l'exposition du portefeuille d'actifs immobiliers du Groupe aux impacts futurs du changement climatique (à horizon 2030, 2050, 2100) et selon différents scénarios climatiques de pointe (scénarios RCP2.6, 4.5 et 8.5 du GIEC). Cette étude est détaillée dans la section 2.1.2.1 Changement climatique (ESRS E1).

Dans ce cadre, un examen des risques climatiques physiques significatifs au regard des actifs du groupe Carrefour a été réalisé. Certains risques ont été écartés de l'analyse car jugés non pertinents, soit en raison du secteur d'activité de Carrefour, soit en raison de la zone géographique d'implantation des sites analysés. Les risques pris en compte dans le modèle climatique sont les suivants : sécheresse, incendie (conditions météorologiques particulièrement propices aux incendies), stress thermique (vague de chaleur), précipitations, inondations fluviales (avec systèmes de défense), inondations fluviales (sans systèmes de défense), montée du niveau de la mer, cyclone tropical.

Avec l'appui de cette étude, des plans d'adaptation sont en cours de déploiement pour les actifs identifiés comme les plus à risque dans chaque pays et pour les risques jugés comme étant les plus significatifs.

En conclusion, Carrefour satisfait l'ensemble des critères de l'appendice A pour les activités éligibles soumises au respect de ces critères.

Méthodologie de vérification des garanties minimales

Le périmètre des garanties minimales (*Minimum Safeguards* ou MS) a été précisé par la publication en octobre 2022 d'un rapport de la plateforme européenne sur la finance durable : *Final Report on Minimum Safeguards*, qui se réfère à un ensemble de réglementations internationales en matière de droits humains. Des critères de non-alignement doivent être validés et des étapes de diligence raisonnable à respecter ont été introduites par ce rapport, et ce en matière de droits humains, de corruption, de fiscalité et de droit de la concurrence.

L'examen des garanties minimales a donc suivi un processus en deux étapes en 2024, comme en 2023 et 2022. Dans un premier temps, le Groupe a vérifié le respect des critères de non-alignement sur les quatre thématiques des garanties minimales, analyse incluant l'étude des controverses. Dans un second temps, le Groupe a vérifié que ses procédures mises en place sur les droits humains suivaient les six étapes clés d'un processus de diligence raisonnable en matière de Droits de l'Homme, conformément aux principes opérationnels de l'ONU et aux principes directeurs de l'OCDE pour les Entreprises Multinationales. Il ressort de ces analyses que le groupe Carrefour est aligné avec ces exigences en 2024.

Critères de non-alignement

D'une part, l'étude des controverses a permis de conclure quant à l'alignement de Carrefour. Aucune condamnation n'a été relevée en matière de droits humains, de corruption et de fiscalité. En particulier, dans le cas des droits humains, aucune saisie n'a été acceptée par un point de contact national (PCN) de l'OCDE ; le Groupe a également répondu aux allégations retenues à son égard et publiées sur le site du Centre de ressources sur les entreprises et les Droits de l'Homme (BHRRC). Dans le cadre de ses activités, le Groupe a pu faire l'objet de condamnations pour des pratiques restrictives de concurrence. Toutefois, Carrefour s'étant déjà acquitté des sanctions qui ont été prononcées, le Groupe a considéré que cela ne disqualifie pas l'alignement de ses activités sur les garanties minimales.

Procédures et diligence raisonnable

D'autre part, le Groupe met en œuvre les processus nécessaires pour valider le reste des critères de non-alignement, ces procédures étant résumées ci-après :

- pour répondre aux garanties minimales en matière de droits humains, le Groupe s'appuie sur sa politique spécifique sur la gestion des droits humains accessible sur le site Internet [carrefour.com](https://www.carrefour.com), au sein de l'état de durabilité (voir section 2.1) et dans son Plan de vigilance (voir section 2.2) ;
- en matière de corruption, Carrefour s'appuie sur un dispositif complet, conformément aux exigences de la loi Sapin II, d'identification des risques de corruption, de politiques de prévention et de processus d'alerte, déployé sur la totalité des activités du Groupe en France et à l'international, et détaillé dans la section 2.1.4 du présent document ;
- en matière fiscale, le Groupe a notamment mis en place une formation spécifique pour l'ensemble des pays du Groupe et des mécanismes correctifs quand jugés nécessaires (voir section 2.1.4) ;
- sur la thématique du droit de la concurrence :
 - le Groupe déploie plusieurs dispositifs : un parcours de formation obligatoire comprenant une formation consacrée au droit de la concurrence, des modèles de contrats rédigés et diffusés par les Directions juridiques prévoyant des clauses sur le respect des règles du droit de la concurrence, ainsi qu'une veille juridique mise en place par chaque Direction juridique et un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements (voir section 2.1.4),
- au cours des exercices 2022, 2023 et 2024, Carrefour n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour entente, infraction au contrôle des concentrations ou encore abus de position dominante.

PRINCIPAUX ARBITRAGES ET PROXYS UTILISÉS

L'ampleur de l'analyse de l'éligibilité et de l'alignement pour le Groupe et ses entités a requis plusieurs arbitrages et l'utilisation de certains proxys. Toutefois, Carrefour s'est attaché à appliquer un principe de prudence concernant les choix et alternatives retenus.

Concernant l'éligibilité des activités :

- les activités immobilières éligibles à la Taxonomie comprennent des installations de climatisation mais non de froid. L'activité de distribution de Carrefour n'étant pas capturée par la réglementation à ce stade, les CapEx liés à des systèmes de refroidissement (centrales froid, meubles froids et portes) n'ont pas été pris en compte dans l'éligibilité ;
- en termes de matérialité, l'analyse de l'alignement des projets éligibles a été faite de manière à couvrir au maximum 70 % du montant de chiffre d'affaires ou de CapEx éligibles. Le reliquat de projets éligibles non analysés est considéré comme non-aligné par prudence.

Concernant l'analyse de l'alignement, pour les bâtiments loués sous IFRS 16 sans certificat de performance énergétique ou labels immobiliers, des calculs de reconstitution de la demande d'énergie primaire (DEP) à partir des consommations d'énergie finale de 2024 et de facteurs de conversion ont été lancés. Ces calculs ont permis de qualifier l'alignement sur certains bâtiments.

2.1.2.6.4 Perspectives

2.1.2.6.4.1 Amélioration des KPIs

Dans les années à venir, des CapEx seront engagés dans le cadre des feuilles de route de la stratégie climat : neutralité carbone des magasins en 2040, neutralité carbone du e-commerce en 2030, trajectoire 1,5°C pour les émissions directes du Groupe, réduction de la consommation énergétique du Groupe, et lancement d'un ou plusieurs partenariat(s) ambitieux sur la production d'énergie photovoltaïque. Ces CapEx climat devraient concourir aux indicateurs d'éligibilité et d'alignement dans les années à venir, après analyse détaillée de ces CapEx au regard des critères de la Taxonomie.

2.1.2.6.4.2 Intégration de la Taxonomie dans la stratégie et la performance du groupe Carrefour

Bien que la Taxonomie exclut pour le moment les activités de distribution du périmètre des activités éligibles, l'ambition du texte s'inscrit dans la philosophie du nouveau plan stratégique Carrefour 2026, notamment au travers des initiatives suivantes du plan :

- premièrement, le soutien renforcé à l'agriculture durable avec 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2026 via des produits certifiés durables (soit + 40 % vs. 2022) ;
- deuxièmement, l'obligation, pour les 100 premiers fournisseurs du Groupe, d'adopter une trajectoire 1,5 °C d'ici 2026, faute de quoi ils seront déréférencés ;
- troisièmement, une politique énergétique ambitieuse, incarnée par une forte baisse de la consommation d'énergie (- 20 % en 2026 et en France dès 2024) et l'utilisation de parkings pour la production d'énergie photovoltaïque (4,5 millions de m² de panneaux solaires en 2026).

ANNEXE : Tableaux réglementaires

MODÈLE 1 – ACTIVITÉS LIÉES À L'ÉNERGIE NUCLÉAIRE ET AU GAZ FOSSILE

Ligne	Activités liées à l'énergie nucléaire	
1.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	NON
2.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	NON
3.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	NON
Activités liées au gaz fossile		
4.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
5.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
6.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON

PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES ISSUE DE PRODUITS OU DE SERVICES ASSOCIÉS À DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE — INFORMATIONS POUR L'ANNÉE 2024

		Exercice 2024		Critères de contribution substantielle					
				Atténu- ation au change- ment clima- tique (5)	Adap- tation au change- ment climat- ique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Bio- diversité (10)
Activités économiques (1)	Code (2)	Chiffre d'affaires (3)	Part du chiffre d'affaires, année N (4)						
A. Activités éligibles à la taxonomie									
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)									
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	CCM 5.5	29,62	0,03 %	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	CCM 7.4	1,74	0,00 %	OUI	NON	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM 7.6	0,62	0,00 %	OUI	NON	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1.)		31,98	0,04 %	0,04 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Dont habilitantes		2,36	0,00 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Dont transitoires		0,00	0,00 %	0,0 %					
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)									
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	CCM 5.5	1,11	0,00 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	45,83	0,05 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Construction de bâtiments neufs	CCM 7.1	0,96	0,00 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	CCM 7.4 et CCA 7.4	0,00	0,00 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM 7.6 et CCA 7.6	0,00	0,00 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	50,16	0,06 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Tri et valorisation des matériaux des déchets non dangereux	CE 2.7	11,81	0,01 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL
Vente de biens d'occasion	CE 5.4	2,90	0,00 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2.)		112,78	0,13 %	0,11 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
A. Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie (A.1. + A.2.)		144,76	0,17 %	0,15 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
B. Activités non éligibles à la taxonomie									
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie		85 299,78	99,83 %						
TOTAL (A. + B.)		85 444,53	100,00 %						

1

Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)

2

Atténu- ation au change- ment clima- tique (11)	Adap- tation au change- ment clima- tique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Bio- diversité (16)	Garanties minimales (17)	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligible à la taxonomie (A.2.), année N-1 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
---	--	-------------	-------------------	--------------------------------	---------------------------	--------------------------------	--	--	--

OUI	0,03 %								
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--------	--	--

3

OUI	0,00 %	H							
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--------	---	--

OUI	0,00 %	H							
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--------	---	--

OUI	0,03 %								
------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	---------------	--	--

OUI	0,00 %	H							
------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	---------------	----------	--

OUI	0,00 %		T						
------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	---------------	--	----------

4

0,00 %

0,05 %

0,00 %

5

0,00 %

0,00 %

0,07 %

6

0,00 %

0,00 %

0,13 %

0,16 %

7

8

9

PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES ISSUE D'ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ÉLIGIBLES ET/OU ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE PAR OBJECTIF ENVIRONNEMENTAL — INFORMATIONS POUR L'ANNÉE 2024

	Part du Chiffre d'affaires/chiffre d'affaires total	
	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CCM	0,04 %	0,15 %
CCA	0,00 %	0,00 %
WTR	0,00 %	0,00 %
CE	0,00 %	0,02 %
PPC	0,00 %	0,00 %
BIO	0,00 %	0,00 %

1

2

3

4

5

6

7

8

9

PART DES DÉPENSES CAPEX ISSUE DES PRODUITS OU SERVICES ASSOCIÉS À DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE — INFORMATIONS POUR L'ANNÉE 2024

Exercice N	2024			Critères de contribution substantielle					
Activités économiques (1)	Code (2)	CapEx (3)	Part des CapEx, année N (4)	Atténu-ation au change-ment clima-tique (5)	Adap-tation au change-ment clima-tique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Bio-diversité (10)
A. Activités éligibles a la taxonomie									
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)									
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	CCM 5.5	0,36	0,01 %	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	2,18	0,05 %	OUI	NON	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	CCM 7.4	2,38	0,05 %	OUI	NON	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	CCM 7.5	5,89	0,13 %	OUI	NON	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM 7.6	12,84	0,28 %	OUI	NON	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	33,31	0,72 %	OUI	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1.)		56,95	1,22 %	1,2 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Dont habilitantes		23,29	0,50 %	0,5 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Dont transitoires		0,00	0,00 %	0,0 %					
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)									
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	CCM 5.5	0,27	0,01 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	47,51	1,02 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Construction de bâtiments neufs	CCM 7.1	82,92	1,78 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Rénovation de bâtiments existants	CCM 7.2	46,80	1,01 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3 et CCA 7.3	15,97	0,34 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	1 444,45	31,06 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
Fabrication, installation et services associés pour les technologies de contrôle des fuites permettant de réduire et de prévenir les fuites dans les systèmes d'approvisionnement en eau	WTR 1.1	0,16	0,00 %	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL
Fabrication d'équipements électriques et électroniques	CE 1.2	5,41	0,12 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL
Tri et valorisation des matériaux des déchets non dangereux	CE 2.7	0,48	0,01 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL
Fourniture de solutions informatiques/opérationnelles fondées sur les données	CE 4.1	1,12	0,02 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL
Vente de biens d'occasion	CE 5.4	0,12	0,00 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL
CapEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2.)		1 645,22	35,38 %	35,2 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
A. CapEx des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2)		1 702,18	36,60 %	36,4 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
B. Activités non éligibles à la taxonomie									
CapEx des activités non éligibles à la taxonomie		2 948,56	63,40 %						
TOTAL (A. + B.)		4 650,73	100,00 %						

1

Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)

2

Atténu- ation au change- ment clima- tique (11)	Adap- tation au change- ment clima- tique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Bio- diversité et éco- systèmes (16)	Garanties minimales (17)	Part des CapEx alignées sur la taxonomie (A.1.) ou éligibles (A.2.) à la taxonomie, année N-1 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,0 %		
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	1,1 %	H	
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,0 %	H	
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	1,0 %	H	
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	1,5 %	H	
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	1,8 %		
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	5,4 %		
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	3,6 %	H	
OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	0,0 %		T
							0,0 %		
							1,4 %		
							4,0 %		
							3,7 %		
							0,3 %		
							41,8 %		
							0,0 %		
							0,4 %		
							0,0 %		
							0,0 %		
							0,0 %		
							51,7 %		
							57,1 %		

3

4

5

6

7

8

9

PART DES CAPEX ISSUE D'ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ÉLIGIBLES ET/OU ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE PAR OBJECTIF ENVIRONNEMENTAL — INFORMATIONS POUR L'ANNÉE 2024

	Part des CapEx/Total des CapEx	
	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CCM	1,2 %	36,4 %
CCA	0,0 %	0,8 %
WTR	0,0 %	0,0 %
CE	0,0 %	0,2 %
PPC	0,0 %	0,0 %
BIO	0,0 %	0,0 %

1

2

3

4

5

6

7

8

9

PART DES OPEX CONCERNANT DES PRODUITS OU SERVICES ASSOCIÉS À DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE — INFORMATIONS POUR L'ANNÉE 2024

Exercice	2024	Critères de contribution substantielle								
		Code (2)	OpEx (3)	Part des OpEx, année N (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Bio-diversité (10)
Activités économiques (1)										
A. Activités éligibles à la taxonomie										
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)										
OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1.)			0	0 %						
Dont habitantes			0	0 %						
Dont transitoires			0	0 %						
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)										
OpEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2.)			0	0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
A. OpEx des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2)			0	0 %	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL
B. Activités non éligibles à la taxonomie										
OpEx des activités non éligibles à la taxonomie			1 000,7	100 %						
TOTAL (A. + B.)			1 000,7	100 %						

1

Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)

2

Atténuation au changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Bio-diversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des OpEx alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligibles à la taxonomie (A.2.), année N-1 (18)	Catégorie activité habilitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
							0 %		
							0 %	H	
							0 %		T
							0 %		
							0 %		

3

4

5

6

7

8

9

PART DES OPEX ISSUE D'ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ÉLIGIBLES ET/OU ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE PAR OBJECTIF ENVIRONNEMENTAL — INFORMATIONS POUR L'ANNÉE 2024

	Part des OpEx/Total des OpEx	
	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CCM	0 %	0 %
CCA	0 %	0 %
WTR	0 %	0 %
CE	0 %	0 %
PPC	0 %	0 %
BIO	0 %	0 %

Légende

- (a) Le code est composé de l'abréviation correspondant à l'objectif auquel l'activité peut contribuer de manière substantielle, ainsi que du numéro de section attribué à l'activité dans l'annexe relative à cet objectif, à savoir :
- CCM pour Atténuation du changement climatique ;
 - CCA pour Adaptation au changement climatique ;
 - WTR pour Ressources aquatiques et marines ;
 - CE pour Économie circulaire ;
 - PPC pour Prévention et réduction de la pollution ;
 - BIO pour Biodiversité et Écosystèmes.
- Par exemple, le code correspondant à l'activité « Boisement » sera le suivant : CCM 1.1.
-
- (b) OUI – Activité éligible à la taxonomie et alignée sur la taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé ;
NON – Activité éligible à la taxonomie mais non alignée sur la taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé ;
N/EL – Non éligible : activité non éligible à la taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé.
-
- (c) Lorsqu'une activité économique contribue de manière substantielle à plusieurs objectifs environnementaux, les entreprises non financières indiquent, en caractères gras, l'objectif environnemental le plus pertinent aux fins du calcul des ICP des entreprises financières, en évitant le double comptage. Dans le calcul de leurs ICP respectifs, lorsque l'utilisation du financement n'est pas connue, les entreprises financières calculent le financement des activités économiques contribuant à plusieurs objectifs environnementaux au titre de l'objectif environnemental le plus pertinent déclaré en caractères gras dans le présent modèle par les entreprises non financières. Un objectif environnemental ne peut être déclaré qu'une fois en gras sur une ligne afin d'éviter le double comptage des activités économiques dans les ICP des entreprises financières. Cette disposition ne s'applique pas au calcul de l'alignement des activités économiques sur la taxonomie pour les produits financiers définis à l'article 2, point 12, du Règlement (UE) 2019/2088. Les entreprises non financières déclarent également le degré d'éligibilité et d'alignement par objectif environnemental, y compris l'alignement sur chacun des objectifs environnementaux pour les activités contribuant de manière substantielle à plusieurs objectifs, en utilisant les modèles des onglets CA (2), CapEx (2) et OpEx (2).
-
- (d) Une même activité peut être conforme à un ou plusieurs objectifs environnementaux pour lequel/lesquels elle est éligible.
-
- (e) Une même activité peut être éligible à la taxonomie mais non conforme aux objectifs environnementaux visés.
-
- (f) EL – Activité éligible à la taxonomie pour l'objectif visé ;
N/EL – Activité non-éligible à la taxonomie pour l'objectif visé.
-
- (g) Les activités ne doivent être déclarées dans la section A.2 du présent modèle que si elles ne sont conformes à aucun des objectifs environnementaux pour lesquels elles sont éligibles. Les activités qui sont conformes à au moins un objectif environnemental doivent être déclarées dans la section A.1 du présent modèle.
-
- (h) Pour une activité à déclarer dans la section A.1, tous les critères DNSH et toutes les garanties minimales doivent être respectés. Pour les activités reprises dans la section A.2, les entreprises non financières peuvent choisir de remplir ou non les colonnes 5 à 17. Les entreprises non financières peuvent indiquer, dans la section A.2, la contribution substantielle et les critères DNSH qu'elles remplissent ou ne remplissent pas en utilisant :
- a) pour la contribution substantielle — les codes OUI/NON et N/EL au lieu de EL et N/EL ; et
 - b) pour les critères DNSH — les codes OUI/NON.

2.1.3 INFORMATIONS SOCIALES

2.1.3.1 Effectifs propres [ESRS S1]

2.1.3.1.1 Introduction des enjeux pour Carrefour

2.1.3.1.1.1 Contexte et enjeux

Carrefour s'appuie sur les compétences de ses 320 750 collaborateurs pour offrir des services, des produits et une alimentation de qualité accessibles à tous. Le Groupe compte plus de 300 métiers et de nombreux postes sont accessibles, avec ou sans diplôme, à tous les travailleurs des

territoires où sont implantés ses établissements, quels que soient leur expérience, leur âge, leur origine, leurs opinions politiques ou leur état de santé.

Le Groupe cultive un modèle social visant à permettre à chacun d'exprimer son potentiel et offre des perspectives d'évolutions professionnelles à tous.

La présentation des effectifs propres est réalisée dans la section Informations Générales (voir section 2.1.1). Les indicateurs chiffrés à fin 2024 incluent les salariés de Cora et Match.

TRAVAILLEURS SALARIÉS

Caractéristiques des salariés de l'entreprise [S1-6]

Tableau 1 : caractéristiques des effectifs de l'entreprise - répartition par genre

Sexe	Nombre de salariés (effectif ou effectif moyen)
Masculin	180 580
Féminin	144 210
Autres	-
Non déclaré	-
TOTAL SALARIÉS	324 750

Tableau 2 : caractéristique des effectifs de l'entreprise - répartition géographique

Pays dans lesquels l'entreprise compte 50 salariés ou plus, soit au moins 10 % de son effectif total

Pays	Nombre de salariés (effectif ou effectif moyen)
France	92 898
Brésil	126 606
Espagne	45 605
Roumanie	17 143
Italie	9 769
Pologne	8 616
Argentine	16 251
Belgique	7 490
Autres	372

Tableau 3 : caractéristique des effectifs de l'entreprise - répartition par type de contrat et par genre

Les embauches sont réalisées à la fois en contrats permanents (CDI) et contrats temporaires (CDD) ; les CDD permettant notamment de faire face aux accroissements temporaires d'activités dans les magasins sur les périodes de forte activité commerciale.

	Période de reporting				Total
	Femmes	Hommes	Autres	Non déclaré	
Nombre de salariés (effectif)	166 246	133 513	-	-	299 759
Nombre de salariés temporaires (effectif)	14 294	10 697	-	-	24 991

	Période de reporting
	Total
Nombre de départs	191 878
Effectif moyen	319 205
Taux de turnover	60 %

Spécificités méthodologiques : précisions et limites

Effectifs fin de période : sont pris en compte les collaborateurs liés à l'entreprise par un contrat de travail (hors stagiaires, VIE, travailleurs externes et contrats suspendus) présents à l'effectif au 31 décembre.

Le taux de turnover annuel correspond au rapport entre les départs de contrats permanents et de contrats temporaires (exigence relative à la CSRD) et l'effectif moyen des pays (méthodologie choisie par le Groupe).

Les années précédentes, le calcul portait uniquement sur les départs de contrats permanents. Ce changement de méthodologie explique l'évolution entre 2023 et 2024.

2.1.3.1.1.2 Impacts, risques et opportunités

Tableau 4 : liste des impacts, risques et opportunités matériels

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUE	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
Garantir des conditions de travail adéquates et un dialogue social de qualité	Garantir des conditions de travail adéquates et un dialogue social de qualité	Dégradation du climat social interne	L'insatisfaction des collaborateurs au sein du groupe peut générer une dégradation de la qualité du travail des salariés, un turnover important et contribuer aux mouvements sociaux de nature à dégrader l'efficacité opérationnelle du groupe.	Risque	Opérations	Long terme
Garantir des conditions de travail adéquates et un dialogue social de qualité	Garantir des conditions de travail adéquates et un dialogue social de qualité	Augmentation du turnover	Des conditions de travail et de management insatisfaisantes pour les salariés, un défaut de formation, d'évolution ou de bien-être au travail peuvent favoriser un turnover important, accompagné d'une perte de savoir-faire et d'une désorganisation de nature à dégrader l'efficacité opérationnelle du groupe.	Risque	Opérations	Long terme
Garantir des conditions de travail adéquates et un dialogue social de qualité	Garantir des conditions de travail adéquates et un dialogue social de qualité	Pénibilité du travail et précarité des travailleurs	De mauvaises conditions de travail (tâches pénibles, horaires décalés ou de nuit, stress, burn-out) accentuent la précarité financière et sociale des travailleurs.	Impact	Opérations	Long terme
Garantir l'égalité des chances et la diversité	Garantir l'égalité des chances et la diversité	Inégalité de traitement et discrimination au travail	Les discriminations entraînent un manque de diversité qui peut déboucher sur une baisse du sentiment d'appartenance à l'entreprise, une démotivation et une baisse de productivité, une hausse de la tension sociale, des mouvements sociaux et de l'insécurité. Les inégalités sociales et la précarité des populations discriminées sont accentuées.	Impact	Opérations	Long terme

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUE	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
Former les collaborateurs et développer leur compétences	Former les collaborateurs et développer leur compétences	Défaut d'attraction et de rétention des talents	Des difficultés de recrutement et de rétention des talents entraînent des coûts de personnel élevés, une fuite des connaissances et compétences, une instabilité dans les projets et l'activité du Groupe. Certains métiers comme les métiers de bouche (boulangers, bouchers, poissonniers) ou ceux en lien avec le digital et la data sont plus particulièrement exposés. Des difficultés de recrutement au sein de ces métiers peuvent impacter directement la qualité de nos opérations et constituer un frein à la mise en œuvre de la stratégie du Groupe.	Risque	Opérations	Long terme
Former les collaborateurs et développer leur compétences	Former les collaborateurs et développer leur compétences	Défaut de formation des employés	Le manque de formation et de développement des compétences chez les employés peut entraîner une dégradation de la marque employeur. En raison d'un service client insatisfaisant ou d'erreurs par manque de qualification du personnel, elle peut aussi nuire à la qualité de service.	Risque	Opérations	Long terme
Former les collaborateurs et développer leur compétences	Former les collaborateurs et développer leur compétences	Défaut de formation des employés entraînant des risques physiques	Un défaut de formation des équipes du groupe peut générer des risques pour la santé et la sécurité des collaborateurs (ex : défaut d'utilisation des équipements de protection individuels, mauvaise utilisation des machines de manutention ou de découpe pouvant générer des accidents et blessures). Un défaut de formation peut aussi générer des risques pour la santé, par exemple à travers un surcroît de travail lié à un défaut d'utilisation efficace des outils, la difficulté à exécuter les tâches demandées, etc.	Impact	Opérations	Long terme
Former les collaborateurs et développer leur compétences	Former les collaborateurs et développer leur compétences	Baisse de l'employabilité des travailleurs	Un défaut de formation et de développement des compétences des collaborateurs du groupe peut diminuer leurs chances de trouver un emploi en dehors du groupe, notamment au regard de l'évolution rapide de l'environnement professionnel (nouvelles technologies etc.).	Impact	Opérations	Long terme
Garantir des salaires décents pour les employés	Garantir des salaires décents pour les employés	Mise en cause de Carrefour sur le paiement de salaires décents aux employés	Un niveau de rémunération des salariés jugé trop bas ou indécent, ou un écart de rémunération jugé trop important entre les salariés peut engendrer différents risques réputationnels. Carrefour peut être mis en cause directement pour ses pratiques de rémunération avec une dégradation de l'image de marque du groupe. Une baisse de la satisfaction des employés peut entraîner une baisse de leur engagement, entraînant perte d'efficacité, hausse du turnover et dégradation du climat social.	Risque	Opérations	Long terme

1

2

3

4

5

6

7

8

9

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUE	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
Garantir des salaires décents pour les employés	Garantir des salaires décents pour les employés	Hausse de la précarité et la pauvreté chez les travailleurs et dégradation de leurs conditions de vie pour non-paiement d'un salaire décent	Le non-paiement d'un salaire décent se traduit par une hausse de la précarité et de la pauvreté des travailleurs, une dégradation des conditions de vie, des problèmes de santé mentale, et des impacts négatifs sur la famille et la communauté. Cela les maintient dans un état de précarité et de pauvreté.	Impact	Opérations	Long terme
Garantir la santé et la sécurité des travailleurs	Garantir la santé et la sécurité des travailleurs	Accidents du travail et maladies professionnelles touchant les travailleurs	Un manque de sécurité au travail entraîne des accidents et maladies professionnelles, des absences et une hausse du turnover mettent en péril la continuité des activités de l'entreprise, sa réputation, la connaissance et l'expertise en interne, le recrutement et la rétention des talents.	Risque	Opérations	Long terme
Garantir la santé et la sécurité des travailleurs	Garantir la santé et la sécurité des travailleurs	Atteintes à l'intégrité physique des travailleurs	La gestion de charges lourdes et la répétition de tâches similaires, pénibles et douloureuses pour le corps en magasins et en entrepôt peuvent conduire à fragiliser la santé physique des travailleurs. Le manque de prévention et de vigilance peut entraîner des troubles musculosquelettiques et des accidents du travail.	Impact	Opérations	Long terme
Garantir le respect des droits humains et des droits du travail	Garantir le respect des droits humains et des droits du travail	Atteintes aux droits humains fondamentaux en raison du travail des enfants	Le travail des enfants a des impacts négatifs sur la société. Il perpétue la pauvreté, entrave l'éducation et le développement des enfants, augmente les risques pour la santé, exacerbe les inégalités sociales et compromet les progrès économiques et sociaux.	Impact	Opérations	Long terme
Garantir le respect des droits humains et des droits du travail	Garantir le respect des droits humains et des droits du travail	Dégradation de la santé et du bien-être des enfants-travailleurs	L'exposition des enfants à des environnements de travail dangereux, des tâches inappropriées à leur âge ou des horaires excessifs peut porter atteinte à leur santé et mettre en danger leur sécurité. Les enfants sont de plus privés de leur droit fondamental à l'éducation compromettant ainsi leur développement et leur futur.	Impact	Opérations	Long terme
Garantir le respect des droits humains et des droits du travail	Garantir le respect des droits humains et des droits du travail	Travail forcé soutenu par des discriminations ethniques et culturelles	Des pratiques de recrutement forcé ou obligatoire, de retenue et non-paiement des salaires, de rétention des papiers d'identité, ou encore de servitude pour dette peuvent violer les droits de l'Homme et alimenter les discriminations ethniques et culturelles au sein de magasins, entrepôts et dans l'entreprise.	Impact	Opérations	Long terme

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUE	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
Garantir le respect des droits humains et des droits du travail	Garantir le respect des droits humains et des droits du travail	Dégradation de la santé des travailleurs forcés	Le travail forcé dégrade la santé des travailleurs en les exposant à des conditions de travail dangereuses, en provoquant du surmenage et de la fatigue, en limitant leur accès à une alimentation et à une hydratation adéquates, en générant un stress psychologique intense, en les soumettant à des abus physiques et psychologiques, et en restreignant leur accès aux soins de santé.	Impact	Opérations	Long terme
Garantir le respect des droits humains et des droits du travail	Garantir le respect des droits humains et des droits du travail	Violation des droits du travail et travail illégal	Le travail illégal (heures de travail non payées, l'absence de contrat de travail, des contrats dans une langue non comprise) a des répercussions négatives sur les travailleurs et la société. Il expose les travailleurs à des conditions précaires, dangereuses et exploitantes, tout en privant la société de prélèvements et en affaiblissant les normes de travail.	Impact	Opérations	Long terme

2.1.3.1.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations

PARTIES PRENANTES

TYPE DE PARTIES PRENANTES	RÔLE	TYPE DE DIALOGUE	EXEMPLE DE PARTIES PRENANTES
Salariés	Propositions de plans d'actions	« Tables rondes » d'écoute des salariés Enquêtes d'engagement	Directeurs, Managers, Employés
Les organisations syndicales et la représentation du personnel	Revue des politiques et de la stratégie du Groupe, négociation d'accord collectifs	Concertation annuelle et groupes de travail ponctuels Échange au sein du CICE Dialogue social régi par des accords collectifs locaux	Délégués syndicaux Représentants du personnel Membre du CICE Uni Global Union
ONG, fondations	Identifient les bonnes pratiques, comparent les politiques et résultats des entreprises	Instance de dialogue « parties prenantes »	FIDH, l'Autre Cercle, Comité ONU France
Investisseurs	Allouent leurs investissements aux sociétés répondant à leurs critères	Interviews, questions écrites et orales lors de l'Assemblée Générale	Fonds d'investissement responsable, actionnaires

Le groupe Carrefour et la fédération syndicale mondiale UNI Global Union ont depuis 2001 un accord-cadre mondial portant sur le respect des droits fondamentaux au travail; il a été reconduit en 2021. Celui-ci vise à promouvoir et encourager :

- un dialogue social permanent et constructif ;
- la diversité et l'égalité des chances sur le lieu de travail par le biais d'initiatives conjointes, portant notamment sur l'équilibre hommes-femmes et sur la lutte contre la discrimination et les violences faites aux femmes ;
- une politique d'accueil de salariés en situation de handicap ;
- la défense et le respect des droits fondamentaux des travailleurs – liberté syndicale et principes de négociations collectives – ainsi que leur sécurité et leurs conditions de travail chez Carrefour ainsi que dans les locaux de ses fournisseurs et de ses franchisés.

Mécanismes d'alerte

Les différents mécanismes d'alertes du Groupe sont décrits en section 2.1.1 Informations générales et en section 2.1.4.1 Conduite des affaires (ESRS G1).

STANDARDS ET RÉGLEMENTATIONS

Les différentes politiques mises en œuvre par le Groupe sont alignées avec des standards internationaux :

- en matière de droits fondamentaux au travail (droits humains, dialogue social, diversité, rémunération responsable), le cadre de référence posé dans l'accord international signé avec l'UNI et renouvelé en 2021 reprend les engagements portés par :
 - les Engagements internationaux de protection et de défense des droits humains des Nations Unies :
 - Charte internationale des Droits de l'Homme,
 - Convention sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes,
 - Principes d'autonomisation des femmes définis par ONU Femmes (WEPs, dont Carrefour a signé une déclaration de soutien le 28 novembre 2013),
 - les Conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) traitant :
 - de la liberté syndicale et la protection du droit syndical,
 - les principes de négociation collective,
 - le travail forcé et l'abolition du travail forcé,
 - l'interdiction du travail (âge minimum) et de l'exploitation des enfants,
 - la lutte contre les discriminations,
 - l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes,
 - les principes du Pacte Mondial (Global Compact) adoptés à l'initiative des Nations Unies et relatifs aux Droits de l'Homme et aux normes internationales du travail,
 - les recommandations énoncées dans les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales relatives aux Droits de l'Homme et à l'Emploi et les Relations professionnelles,
 - les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme,
 - la Charte du Réseau mondial « Entreprises et Handicap » de l'OIT signée par Carrefour le 28 octobre 2015,
 - les Objectifs Développement Durable (ODD) adoptés par les pays au sein de l'ONU, notamment l'ODD n° 5 relatif à l'Égalité entre les sexes,
 - les principes qui sous-tendent le *Global Deal* dont Carrefour est partenaire ;

- le Groupe a déployé en 2014 et renouveau dans tous ses pays la labellisation GEEIS (*Gender Equality European & International Standard*) pour l'égalité professionnelle. Ce label est attribué après audit d'un tiers certificateur sur la base d'un standard défini par le fonds de dotation Arborus. Il est renouvelé tous les quatre ans, avec un audit intermédiaire tous les deux ans ;

- en France, Carrefour est signataire depuis 2008 de la Charte de la parentalité en entreprise et des 15 Engagements pour l'Équilibre des Temps de Vie de l'Observatoire de la Qualité de vie au Travail ;

- la politique diversité et inclusion s'exerce au moyen de nombreux leviers et à tous les niveaux, notamment de programmes développés sous l'égide d'organismes internationaux (ONU, Fédération internationale des Droits de l'Homme, Organisation internationale du travail), des coopérations sur le terrain avec des ONG et des associations.

Ces engagements sont intégrés Code éthique que chaque collaborateur se doit de connaître et de respecter.

Par ailleurs, le Groupe a noué des partenariats avec :

- le Comité ONU France
- la Semaine européenne du handicap avec l'Agefiph
- Arborus créateur du label GEEIS
- OIT
- l'Autre Cercle
- CEASE.

2.1.3.1.4 Gouvernance

DIRECTION EXÉCUTIVE RESSOURCES HUMAINES DU GROUPE

Au niveau de Carrefour, les politiques RH relèvent de chaque DRH pays. Ces derniers sont membres du comité de direction du pays et rattachés au CEO du pays sous la Direction fonctionnelle du Directeur Exécutif Ressources Humaines du Groupe, membre du Comité Exécutif Groupe.

GOVERNANCE RH TRANSVERSE

La Direction Ressources Humaines du groupe impulse des politiques et des initiatives RH communes à tous les pays du groupe.

Ces orientations communes ont notamment été rassemblées dans le programme "Act for Change" lancé en 2019 pour assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise, sa culture interne et ses politiques RH. Le programme porte quatre engagements transverses à travers tout le Groupe : celui d'avancer et de grandir ensemble, de servir toujours mieux nos clients, d'agir plus efficacement et plus simplement et, enfin, de transformer notre métier en innovant et en expérimentant. L'avancée de ces quatre engagements est suivie par le baromètre eNPS mentionné en 2.1.3.1.2.2.

Depuis, d'autres initiatives RH transverses ont été engagées : les Smart Ways of Working et le déploiement dans tout le groupe de l'École des Leaders à la fin de la pandémie, la Digital Retail Academy depuis 2021, un modèle de leadership interne (les 4C) qui est déployé pour l'ensemble des salariés lors de la campagne d'entretiens professionnels en 2025, etc.

Les ambitions de transformation RH sont portées par l'ensemble des comités de direction pays du Groupe : les plans d'actions sont présentés par chaque COMEX Pays au DRH du Groupe. Leur mise en œuvre fait l'objet d'une revue mensuelle entre les DRH des différents pays et le DRH du Groupe et est coordonnée par la direction de la transformation RH Groupe.

DIRECTION ENGAGEMENT, DIVERSITÉ ET INCLUSION

La Direction de l'engagement, représentée au sein du Comité Exécutif Groupe, a été créée en février 2022 pour accélérer la mise en œuvre des ambitions sociétales du Groupe ; elle comporte un pôle Diversité et Inclusion qui s'attache à traiter les sujets de la diversité et de l'inclusion, de l'égalité des chances, de la promotion de l'emploi des personnes en situation de handicap.

GOUVERNANCE EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION ADÉQUATE

Sous la supervision fonctionnelle du Directeur Exécutif des ressources humaines Groupe, les Directions des ressources humaines de chaque pays ont la responsabilité de définir, négocier et mettre en œuvre la politique de rémunération et la gestion de la paie sur leurs périmètres. La Direction de la rémunération et des avantages sociaux Groupe donne des orientations ou cadres sur certains éléments de rémunération (politique relative aux éléments variables de rémunération par ex) et pilote directement la rémunération du top management. La Direction effectifs et rémunération consolide les éléments de l'ensemble des périmètres du Groupe pour en permettre le suivi et le reporting au niveau du Groupe.

GOUVERNANCE EN MATIÈRE DE SANTÉ DES COLLABORATEURS

Les directions de l'organisation contribuent à la santé des collaborateurs. Par ailleurs, certaines d'entre elles jouent un rôle clé dans la maîtrise des risques en participant à la définition des nouveaux métiers, concepts, mobiliers, outils et technologies. Dans cette dynamique, une coordination internationale a été mise en place, avec des échanges bimensuels, pour encourager le partage de bonnes pratiques et assurer une cohérence dans les orientations stratégiques.

Selon les pays, la Direction de la sécurité ou la Direction des ressources humaines sont responsables de la définition de la stratégie de prévention en matière de Santé et de Sécurité au Travail dont la mise en œuvre relève du management des sites. Les Directions de l'organisation contribuent à la qualité de l'environnement de travail. Par ailleurs, certaines d'entre elles jouent un rôle clé dans la maîtrise des risques en participant à la définition des nouveaux métiers, concepts, mobiliers, outils et technologies.

Les orientations sont adaptées et gérées localement, en fonction des spécificités et besoins propres à chaque pays.

GOUVERNANCE EN MATIÈRE DE RESPECT DES DROITS HUMAINS

Les équipes ressources humaines locales sont chargées de décliner les ambitions du Groupe en matière de droits fondamentaux au travail et d'engagement, notamment les droits humains. Elles complètent les actions transverses par des politiques et plans d'actions propres, adaptés à leur contexte et spécificités locales. La Direction des relations sociales du Groupe est l'interlocuteur de l'UNI et des organisations syndicales du Groupe en cas d'alerte sur ce sujet.

2.1.3.1.2 Garantir des conditions de travail adéquates et un dialogue social de qualité

2.1.3.1.2.1 Politiques et cibles

POLITIQUES

Politiques concernant le personnel de l'entreprise [S1.1]

Carrefour s'engage à prévenir la dégradation du climat social et à maintenir l'engagement des collaborateurs, afin de préserver la qualité du travail et limiter le turnover. La qualité du dialogue social vise également à réduire la pénibilité et la précarité des travailleurs en consolidant un modèle social parmi les mieux disant du secteur. La mise en œuvre de cette politique est placée sous la responsabilité du Directeur Exécutif Ressources Humaines du groupe. Elle permet à Carrefour de conjuguer performance sociale et engagement durable, en réponse aux attentes des collaborateurs et aux exigences de la CSRD.

Carrefour reconnaît l'importance du rôle des organisations syndicales et de la représentation du personnel pour définir des standards sociaux de qualité pour son personnel. Le rôle des organisations syndicales dans les structures de Carrefour est une réalité historique et le Groupe a fait très tôt le choix de faire vivre de façon positive et proactive un dialogue social renforcé, tant au niveau national qu'international. Élément essentiel de la culture du Groupe, il contribue à la performance de l'entreprise et participe au maintien d'un climat social de qualité sur l'ensemble de ses formats. Signataire d'un accord-cadre avec la fédération syndicale internationale UNI Global Union, le groupe veille à garantir la liberté syndicale pour ses salariés et le respect des principes de négociations collectives dans tous ses pays. Son Comité d'entreprise européen, le CICE (Comité d'Information et de Concertation Européen), est reconnu pour la qualité de son contenu et des échanges entre partenaires sociaux. Le dialogue social s'organise autour d'échanges réguliers avec les organisations syndicales et les représentants du personnel, de réunions des instances représentatives (mensuelles ou bimestrielles selon l'instance) et de négociations périodiques en fonction des accords (annuels, trisannuels, etc.). Ces interactions jouent un rôle clé dans la définition de la stratégie sociale du Groupe et dans le suivi des engagements pris, tout en assurant un équilibre entre réactivité et stabilité des relations sociales. La Direction des Ressources Humaines Groupe assume la responsabilité opérationnelle de ce dialogue, garantissant sa cohérence et son efficacité à tous les niveaux de l'organisation.

Dans chaque pays du Groupe, le dialogue social est régi par des accords collectifs locaux, qui contribuent à la performance économique de l'entreprise, la qualité des conditions de travail et plus largement de vie au travail des collaborateurs. La qualité de ce dialogue permet de prévenir les mouvements sociaux en rapprochant les points de vue des parties prenantes.

La qualité du climat social est aussi le résultat d'une politique visant à offrir aux équipes un environnement de travail sécurisé et engageant. Le Groupe s'attache aussi à favoriser l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Les politiques de télétravail ou les horaires flexibles pour les fonctions le permettant contribuent à cet équilibre. Signataire de la Charte de la parentalité en entreprise et des 15 Engagements pour l'Équilibre des Temps de Vie de l'Observatoire de la Qualité de Vie au Travail en France, Carrefour a inscrit cet objectif dans l'accord international signé avec UNI Global Union. Cela se matérialise par des actions concrètes, un « Guide parentalité » a été diffusé à l'ensemble des salariés en France. L'ensemble des pays du Groupe Carrefour ont fait labelliser leur politique mixité, incluant les actions en faveur d'un meilleur équilibre de vie, avec la certification GEEIS.

Enfin, pour s'assurer de l'effectivité de ses politiques sur les conditions de travail auprès des salariés et de leur impact sur l'engagement, le groupe mène une stratégie d'écoute qui se traduit chaque année par des enquêtes d'engagement auprès de l'ensemble du corps social ou ciblées sur le management ou des dispositifs ciblant les RPS. Un baromètre a été créé lors du lancement d'Act for Change et son score eNPS est intégré au sein de l'indice RSE et transition alimentaire. En complément, le groupe réalise un suivi mensuel des indicateurs RH qui peuvent en partie refléter une dégradation des conditions de travail des salariés - notamment le nombre de départs et le suivi des absences.

Le Groupe s'engage à réduire les risques associés à des conditions de travail pénibles, comme les horaires décalés, le travail de nuit, le stress ou l'exposition au froid. Pour cela, des mesures strictes encadrent les horaires atypiques et le travail nocturne. Ces mesures incluent des majorations de salaire extra légales pour les employés concernés par le travail de nuit, ainsi que des ajustements d'horaires ou des aménagements spécifiques pour les collaborateurs les plus vulnérables.

Attirer, retenir et développer les collaborateurs

Carrefour adapte sa stratégie RH pour limiter le turnover en renforçant l'attractivité, le développement et la rétention des talents. À travers des efforts en matière de formation, de mobilité et de recrutement ciblé, le Groupe accompagne sa transformation, tout en favorisant l'engagement et la diversité au sein de ses équipes. Ce pilier porte les ambitions suivantes :

- Attirer les talents : Carrefour renforce son attractivité en modernisant ses programmes de recrutement (graduates, alternance, stages) et en développant des partenariats avec des écoles et universités. Le groupe diversifie ses canaux de

communication (LinkedIn, TikTok, Métavers, etc.) et recrute des profils spécialisés en digital, bio et métiers de bouche.

- Retenir les collaborateurs: Carrefour met en place un système de gestion de carrière avec des opportunités de mobilité et de promotion, des formations et un système de rémunération incitatif. Un plan d'actionnariat salarié a été lancé en mars 2023, auquel 30 000 collaborateurs ont souscrit.
- Développer les compétences aux évolutions du secteur par des programmes dédiés (transition alimentaire, digital, management).

Évolutions récentes de certaines politiques en pays

Le 20 septembre 2024, Carrefour Pologne a signé un accord sur le dialogue social avec Solidarność, offrant aux organisations syndicales un cadre juridique et des moyens pour renforcer leur rôle dans l'animation du dialogue social.

En Roumanie, des organisations syndicales se sont vues reconnaître comme représentatives pour le périmètre issu de l'acquisition de Cora dans le pays et ont signé un premier accord en octobre 2024 pour cette entité.

En 2024, le groupe Carrefour, partenaire premium des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, a capitalisé sur cet événement pour accélérer ses politiques en faveur de la santé et du bien-être de ses salariés, particulièrement en France, pays organisateur de l'événement.

Périmètre

Les politiques recouvrent l'ensemble des salariés du groupe dans ses huit pays intégrés, à l'exclusion des petites entités et start-up représentant moins de 1% des effectifs salariés du groupe au total, et des sociétés Cora, Match et Provera, intégrées au cours de l'année en France - qui ont leurs propres politiques de dialogue social.

CIBLES

Tableau 1 : cibles relative à la prévention du climat social

Thème	Cible (+ unité)	Année de référence	Année cible	Périmètre	Valeur de référence
Climat social	Note de recommandation employeur attribuée tous les ans à Carrefour par ses collaborateurs de 7,5/10 au moins	2019	Note minimum à atteindre tous les ans jusqu'en 2025	Groupe/pays intégrés ⁽¹⁾	7,5/10 (note moyenne du secteur lors de l'année de référence)

(1) Les salariés de Cora, Match et Provera ne faisaient pas partie du Groupe lors de l'enquête en juillet 2024. Les non-salariés ne sont pas couverts par le baromètre.

Méthodologie

Pour suivre le climat social et mieux comprendre la perception des conditions de travail par les salariés, Carrefour a mis en place en 2019 l'indicateur eNPS (Employee Net Promoter Score®), qui évalue l'engagement des collaborateurs. Cet engagement, mesuré via la question « Recommanderiez-vous Carrefour comme employeur à vos proches ? », est un levier clé pour analyser les facteurs influençant le turnover.

Un score d'engagement élevé reflète un environnement de travail positif et une satisfaction globale des collaborateurs, réduisant ainsi les risques de départs volontaires. À l'inverse, un score faible peut signaler des problématiques qui augmentent le turnover. Carrefour vise chaque année un score supérieur à 7,5/10, en se basant sur la moyenne de recommandation des salariés de la distribution dans les pays où il est présent, laquelle était de 7,6/10 lors de la création du baromètre.

Le score est mesuré chaque année sur un échantillon représentatif de plus de 20 000 salariés issus de toutes les entités et pays du Groupe. Les résultats bruts sont ajustés par l'institut IPSOS pour garantir leur représentativité. Depuis 2019, la méthodologie reste inchangée, permettant une continuité dans le suivi et l'analyse des données.

En intégrant l'eNPS à l'Indice RSE et Transition Alimentaire du Groupe, Carrefour cible des actions pour améliorer les conditions de travail, renforcer l'engagement des collaborateurs et réduire le turnover. Ces efforts contribuent à limiter les impacts négatifs liés aux départs, tels que les coûts de recrutement et de formation, tout en favorisant la fidélisation des talents.

En 2024, plus de 20 000 collaborateurs salariés du Groupe des huit pays intégrés ont participé à l'enquête.

2.1.3.1.2.2 Indicateurs et performances

INDICATEURS ET PERFORMANCES

Tableau 2 : indicateurs et performances relatifs à la préservation du climat social

Indicateur	N	N-1	Variation	Cible (+ unité)	Taux de couverture	Exclusions
Part d'employés couverts par un accord collectif	100 %	100 %	0	100 %	100 % du Groupe/ pays intégrés	-
Note de recommandation employeurs (eNPS)	8,1	8,3	(2,4)	7,5	100 % du Groupe/ pays intégrés	-

Tableau 3 : déclaration concernant la couverture des négociations collectives et le dialogue social

	Couverture des négociations collectives	Dialogue social
Taux de couverture	Salariés – EEE (pour les pays > 50 salariés représentant + 10 % du total des salariés)	Représentation sur le lieu de travail (EEE uniquement) (pour les pays >50 salariés représentant + 10 % du total des salariés)
100 %	France, Espagne, Pologne, Belgique, Roumanie, Italie	100 %

COMMENTAIRE DE PERFORMANCE

Le score obtenu au eNPS était de 8,1/10 en 2024 contre 8,3 en 2023. Bien qu'en très légère baisse sur un an, la note permet à Carrefour de surperformer son secteur : la note moyenne fournie par Ipsos sur les géographies de Carrefour dans le secteur de la distribution était en 2024 de 7,1/10. Elle dépasse également la valeur de référence de 7,5/10.

RESSOURCES

Les charges et investissements sous-jacents aux initiatives et actions de dialogue social et d'engagement des salariés sont financées sur les budgets des départements Ressources humaines, sans enveloppes budgétaires préalablement allouées.

2.1.3.1.2.3 Plans d'actions et ressources

Couverture des négociations collectives et dialogue social [S1.8]

La culture du dialogue social

Carrefour a fait très tôt le choix de la concertation par un dialogue social renforcé sous la supervision fonctionnelle du Directeur Exécutif des Ressources Humaines groupe, tant au niveau national qu'international.

Un dialogue social à l'échelle internationale

En 2021, le groupe Carrefour et la fédération syndicale mondiale UNI Global Union ont reconduit leur accord-cadre mondial pour 4 ans. Depuis 2017, Carrefour participe au Global Deal auprès du Ministère du Travail pour participer à la diffusion de valeurs liées à la protection des droits fondamentaux des salariés partout dans le monde. Par ailleurs, UNI Global Union est également associé à l'ensemble des Comités d'information et de concertation européen (CICE), contribuant à renforcer le dialogue social au sein du Groupe.

Un dialogue social à l'échelle européenne

Dès 1996, Carrefour a signé avec la Fédération Internationale des Employés, Techniciens et cadres (intégrée depuis dans UNI) l'accord de constitution de son Comité d'entreprise européen, le

comité d'information et de concertation européen (CICE). Cet accord a été renouvelé et complété en 2011 avec la fédération syndicale internationale UNI Global Union. Depuis, son fonctionnement n'a cessé de progresser, faisant de ce Comité l'un des tout premiers reconnus en Europe pour la qualité de son contenu et des échanges entre partenaires sociaux. Après une année 2020 marquée par la gestion de la crise, le nombre de rencontres du CICE a repris son rythme habituel en 2021 et 2022.

La communication et la concertation au sein du Comité d'entreprise européen prennent des formes innovantes, variées et complémentaires :

- une réunion plénière annuelle traite des thèmes relatifs aux activités, au contexte économique et concurrentiel, aux évolutions ou adaptations des organisations, à la diversité, etc. Le Président-Directeur Général de Carrefour y intervient systématiquement et des échanges se déroulent à cette occasion sur la stratégie du Groupe ;
- un séminaire annuel d'information et de formation porte sur un thème spécifique préalablement défini après échanges avec les membres de son Comité Directeur. Ce rassemblement est aussi l'occasion pour l'expert du Comité de présenter une analyse de la situation économique et financière du Groupe ;
- des comités spécifiques se réunissent sur les sujets du développement durable, de la diversité et des nouvelles technologies ;
- un site intranet informe les membres du Comité tout au long de l'année. Les intervenants auprès du CICE sont choisis pour leur expertise et leur connaissance des sujets évoqués. En 2024, le CICE s'est réuni 6 fois (réunions plénières, Comité Directeur et autres Comités du CICE).

Par ailleurs, Carrefour participe activement aux réunions du dialogue social sectoriel européen au sein de la structure européenne du commerce, Eurocommerce, en association avec la délégation syndicale d'UNI Europa.

Le dialogue social des pays du Groupe : principaux accords collectifs

Au niveau de chaque pays du Groupe, le dialogue social est régi par des accords collectifs locaux. Le dialogue social est constructif au sein de Carrefour : en 2024, 97 accords collectifs ont été signés par les sociétés du groupe Carrefour.

■ Exemple d'une réorganisation responsable grâce au dialogue social :

Depuis 2018, le Groupe a réduit ses effectifs, notamment au sein de ses sièges, et a cédé ou confié en location-gérance certains magasins en France, en Pologne et en Italie. Les plans de réduction d'effectifs ont tous été accompagnés par un dialogue social soutenu ainsi que par un ensemble de mesures favorisant le reclassement ou l'accompagnement des collaborateurs vers une mobilité interne ou externe.

L'impact pour les salariés concernés des transferts de magasins en franchise ou location-gérance a été atténué par des accords prévoyant des garanties supra légales ; en France, l'ensemble des salariés sont transférés, leurs contrats repris avec la "garantie de rémunération annuelle" et une "clause sociale" négociée par Carrefour avec ses organisations syndicales et imposée au reprenneur prévoit le maintien sans limitation de durée de droits tels que le niveau de garantie de la complémentaire santé, un régime de prévoyance, l'attribution de tickets restaurant, le versement d'une remise sur les achats faits dans le magasin ou le principe du volontariat du travail du dimanche.

Mesures en faveur de la qualité de vie au travail

Afin d'offrir à ses équipes un environnement sécurisé et engageant, le Groupe est attaché à proposer plusieurs actions pour améliorer la qualité de vie de ses collaborateurs :

- faciliter l'accès au digital pour simplifier l'organisation du travail ;
- déployer le télétravail ou le travail à distance à l'ensemble des pays du Groupe ;
- préserver les équilibres des temps de vie professionnelle et personnelle ;
- développer le sport en vue d'assurer une meilleure santé, pour tous.

Chaque pays intégré au groupe Carrefour définit un plan d'action local visant à promouvoir la santé, la prévention et l'amélioration de la qualité de vie au travail, adapté aux spécificités nationales. En France, un accord collectif de groupe relatif à la santé, la prévention et la qualité de vie et des conditions de travail au sein de Carrefour a été signé en novembre 2022. En Espagne, chaque société du Groupe dispose d'un plan de prévention qui encadre les actions visant à garantir la sécurité et la santé des travailleurs tout en respectant la réglementation en vigueur. En Pologne, des campagnes thématiques, des actions d'information, et des contrôles réguliers, réalisés deux fois par an, renforcent la sécurité et réduisent le nombre d'accidents et d'incidents dangereux. En Argentine, 21 procédures de travail sécurisées couvrent les activités au sein des magasins.

Vers une organisation du travail plus flexible

À l'issue de la crise sanitaire, Carrefour a engagé une démarche Groupe en faveur de *Smart Ways of Working* visant plus d'autonomie, de flexibilité, facilitant le recours au télétravail dans les sièges et encourageant l'utilisation des moyens technologiques pour gagner en agilité dans les modes de travail (suite collaborative Google, réseau social d'entreprise, etc.). Sur la base des bonnes pratiques et retours d'expérience, des ressources ont été créées pour supporter ces pratiques.

En 2023, Carrefour Belgique a réalisé une étude empirique sur le bien-être des employés du siège social et recueilli leurs impressions suite au déménagement et à la mise en place de nouvelles méthodes de travail. Avec un taux de participation de 57%, cette étude a permis au Groupe d'avoir une vision plus claire des points forts et axes d'amélioration mis en place en 2024.

Afin de faciliter le maintien dans l'emploi des personnes fragilisées, la France, l'Argentine, la Belgique, l'Espagne, l'Italie et la Roumanie ont ajouté des journées de télétravail supplémentaires pour certaines populations ou prévu des absences rémunérées pour soins et examens médicaux ou le recours au temps partiel aidé pour les plus de 60 ans.

Une volonté de préserver l'équilibre des temps de vie pour les collaborateurs et défendre la santé des femmes

Les collaborateurs peuvent bénéficier de mesures facilitant la garde de leurs enfants. Par exemple en France une crèche est ouverte au sein du siège de Massy depuis 2015 et les collaborateurs peuvent bénéficier d'une aide financière au moyen de chèques CESU auxquels Carrefour participe à hauteur de 50 %.

Le système d'organisation des « horaires en îlots » permet à tous les collaborateurs des magasins en Italie et aux assistant(e)s de caisse en France d'organiser leur temps de travail en conciliant leurs souhaits personnels et les impératifs liés aux variations d'activité du magasin. Ce souci d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle se traduit également par des initiatives adaptées aux besoins spécifiques des collaborateurs. Par exemple, en France, Carrefour accompagne les parents dans la garde d'enfants en instaurant un montant minimum commun attribué selon les conditions définies par l'accord.

Signé le 7 juillet 2017 et relancé en 2021, un accord permet de réaffirmer le droit des salariés à la déconnexion en dehors des temps de travail et lutter contre la sursollicitation.

Carrefour Italie a mis en place en 2024 une nouvelle stratégie de bien-être en entreprise, basée sur quatre piliers : bien-être physique, mental, social et financier. Plusieurs mesures en découlent :

- la mise en place d'un service de soutien psychologique pour tous les employés et nouveaux parents ;
- une politique parentale offrant aux deux parents des services et un soutien financier qui complète ce qui est prévu par la législation actuelle, tant dans les périodes prénatales que postnatales ;
- une politique sur l'endométriose, offrant à toutes les employées atteintes de cette maladie 12 jours de congés payés par an.

En avril 2023, le groupe Carrefour a également renforcé son engagement pour promouvoir la santé des femmes en France en prévoyant un dispositif de protection sociale renforcée, accompagné d'une campagne de sensibilisation à destination des managers a été mis en place :

- 12 jours d'absence médicale autorisés par an pour les femmes souffrant d'endométriose ;
- 3 jours d'absence médicale autorisés à la suite d'une fausse couche ;
- 1 journée d'absence autorisée pour les femmes ayant recours à la PMA en plus des dispositifs légaux en vigueur.

Dans les autres pays du groupe, des mesures sont également mises en place pour répondre aux enjeux de santé des femmes :

- En Argentine, un accord portant sur l'égalité et l'équité inclut la dimension de santé au féminin
- En Roumanie, les collaborateurs bénéficient d'une couverture d'assurance maladie locale incluant un ensemble de services, tels qu'un pack de dépistage, comprenant des dispositifs pour la PMA et d'autres aspects liés à la santé au féminin.
- En Espagne, le genre est pris en considération dans l'évaluation des risques professionnels et les protocoles de santé, qui prennent en compte la violence sexuelle parmi les risques professionnels concomitants.

La promotion du bien-être et de la qualité de vie des collaborateurs

Carrefour propose des programmes dédiés au bien-être des collaborateurs, adaptés et déployés au sein de chaque pays, visant en particulier l'amélioration des modes de vie et d'alimentation (prévention contre le tabac, le surpoids ou l'exposition au soleil par exemple).

Partenaire premium des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, le Groupe a déployé en France, à partir de 2022 un projet d'entreprise qui a mobilisé toutes les équipes et les franchisés autour des thèmes nutrition et santé. Carrefour offre depuis janvier 2023 à l'ensemble de ses salariés français l'accès gratuit à plus de 4 000 infrastructures sportives en France avec la solution Gymlib. Carrefour France offre par ailleurs depuis 2022 la licence handisport pour ses collaborateurs en situation de handicap. En 2024, un grand tournoi d'entreprise a réuni près de 10 000 participants salariés de Carrefour et de ses partenaires franchisés en France, dont 4 000 sportifs. Ce « Grand Tournoi » visait à agir pour la santé de tous, tout en promouvant la mixité et l'inclusion. Il a opposé des délégations dans cinq disciplines : le foot en salle, le tennis, la course à pied, la pétanque et la boccia lors de phases départementales, des finales régionales et une grande finale nationale. 2 500 places pour Paris 2024 et 80 dossards pour le Marathon pour Tous ont été attribués aux gagnants des différentes phases de ce tournoi.

Enfin, en marge des Jeux Olympiques, Carrefour France a organisé des actions de sensibilisation à l'activité physique et sportive (challenge Go for 30, émissions internes sur le sport et les Jeux, mobilisation de la team d'athlètes olympiques lors de la semaine de la santé et la qualité de vie au travail, etc.).

Promouvoir les bienfaits d'une alimentation équilibrée au sein des équipes

En résonance avec la raison d'être du Groupe, Carrefour promeut une alimentation équilibrée auprès de ses collaborateurs. En 2023, plus de 4 500 collaborateurs ont bénéficié de formations dédiées à l'alimentation équilibrée (plus de 1 900 en présentiel et plus de 2 500 en *e-learning*), sur des sujets tels que le marché des produits bio ou les produits frais. Depuis 2018, le Groupe a mis en place le programme « Act for Food *Super Heroes* » pour mettre en valeur les projets de ses collaborateurs impliqués dans la transition alimentaire et encourager le partage des meilleures pratiques.

Exemples d'actions en faveur des seniors en France :

Le dispositif prévoit un aménagement de la fin de carrière et permet une transition entre activité et retraite. Elle permet notamment de réduire le temps de travail des salariés de plus de 54 ans ; l'organisation du travail permet de concentrer sur 3 ou 4 jours le temps de travail et indemnise par une prime de 500 à 1000 € bruts par an la réduction du temps de travail.

- Mesures d'aménagement : les salariés de 55 ans et plus bénéficient à leur demande de deux jours de repos consécutifs une fois toutes les deux semaines, de trois semaines de congés payés consécutifs une fois par an, et peuvent demander à passer sur un poste de jour lorsqu'ils ont le statut de travailleur de nuit.

- L'épargne temps "congé de fin de carrière" : le dispositif de congé de "fin de carrière" (CFC) permet aux salariés de plus de 55 ans qui le souhaitent d'épargner des jours de congé selon des modalités particulières vs le Compte Épargne Temps (CET) en vue d'anticiper l'arrêt effectif de leur activité salariée avant leur départ ou leur mise à la retraite, dans la limite d'un plafond de 150 jours. L'accord d'entreprise prévoit que ce dispositif est alimenté par le transfert des jours épargnés dans le CET et continue d'être alimenté dans les mêmes conditions que le CET ; le salarié peut en outre y verser sa prime de vacances et sa prime de fin d'année (l'équivalent de 39 jours ouvrables pour les cadres et 33 jours ouvrés pour les employés et agents de maîtrise). Le congé peut s'utiliser à temps partiel ou complet.

Amélioration de la protection sociale des collaborateurs

Depuis 2014, Carrefour France a harmonisé l'ensemble de ses régimes de prévoyance et de remboursement de frais de santé par un accord signé avec ses partenaires sociaux. En tant qu'entreprise responsable, Carrefour France a fait le choix de faire bénéficier tous ses collaborateurs d'une couverture sociale de bon niveau, quel que soit leur contrat : CDI, CDD, apprentis, contrats de professionnalisation et dès trois mois d'ancienneté pour les employés. Cette démarche s'inscrit dans la politique RH de Carrefour et permet à chaque famille de salarié de bénéficier d'une protection sociale de bon niveau permise par une mutualisation sur une population importante. Cela contribue à renforcer la cohésion sociale. Par un accord majoritaire signé le 7 juin 2018 avec ses organisations syndicales représentatives, Carrefour a garanti aux salariés transférés dans les opérations de mise en location-gérance le maintien définitif d'un niveau de garantie de la mutuelle santé et de la prévoyance équivalent à celui accordé par Carrefour à ses salariés, avec une prise en charge à 50 % par le locataire gérant employeur.

Remédiation

La stratégie d'écoute permet d'orienter nos plans d'actions et prendre des mesures correctives en cas d'alerte : l'enquête mondiale eNPS permet de cerner les populations ou les périmètres où l'engagement baisse et décider avec les directions RH d'affiner le diagnostic ou engager des actions. Les enquêtes managers, plus approfondies, sont restituées au niveau de chaque équipe : les principales opportunités identifiées dans l'enquête sont mises en évidence pour chaque équipe.

Les données relatives aux ressources sont détaillées dans la section « Eléments généraux de méthode RSE » (voir section 2.1.1.1.2.).

2.1.3.1.3 Garantir l'égalité des chances et la diversité

2.1.3.1.3.1 Politiques et cibles

POLITIQUES

Politiques concernant le personnel de l'entreprise [S1.1]

En ouvrant des carrières fondées sur le mérite, Carrefour fait vivre une promesse employeur qui se traduit à deux niveaux : un collectif de travail réellement ouvert à tous et un ascenseur professionnel qui offre à chacun des opportunités de promotion jusqu'aux plus hauts niveaux de l'entreprise.

Carrefour dispose de plus de 300 métiers ; parmi ceux-ci, de nombreux postes sont accessibles à tous, avec ou sans diplôme, tournés vers les travailleurs de tous les territoires où sont implantés ses établissements quels que soient leur âge, leurs caractéristiques socioprofessionnelles ou leur origine. Cette ouverture à tous et la capacité à former en interne entretiennent la diversité du collectif de travail et jouent un rôle de justice sociale en accueillant des individus parfois exclus du marché du travail, en offrant une première expérience professionnelle ou en aidant à financer des études. Accueillir tous les talents permet à Carrefour d'être chaque jour plus performant en prenant en compte toutes les individualités qui peuvent contribuer à réaliser sa raison d'être, sans restriction.

Carrefour a aussi pour objectif de veiller à ce que ses cadres, cadres dirigeants, membres du Conseil d'administration et de ses comités exécutifs soient représentatifs de la société, notamment en raison de la diversité des origines, des compétences, de l'expérience professionnelle, de l'âge et du genre.

Carrefour reconnaît que les discriminations sous toutes ses formes peuvent avoir des répercussions graves sur le climat social. Les pratiques discriminatoires, qu'elles soient fondées sur les origines, le genre, l'âge, l'orientation sexuelle, la situation de handicap ou tout autre différence, peuvent non seulement compromettre la diversité mais également entraîner une dégradation du niveau de vie des personnes concernées. Aussi, pour prévenir ces risques, le Groupe s'engage à promouvoir activement l'égalité des chances et à garantir un environnement de travail inclusif.

Des actions sont mises en place pour détecter puis éliminer tout comportement discriminatoire, incluant la mise en oeuvre d'une formation à destination de l'ensemble des collaborateurs, afin de sensibiliser aux enjeux de diversité et prévenir toute forme de discrimination ou de biais.

Les discriminations peuvent aussi conduire à un affaiblissement du sentiment d'appartenance à l'entreprise chez les personnes concernées, entraînant une démotivation, une baisse de productivité et un risque de départ non souhaité. Pour y répondre, le Groupe renforce ses efforts en matière d'inclusion, veillant à ce que chaque collaborateur se sente respecté, valorisé pour ses compétences, indépendamment de ses différences.

La direction du Groupe s'engage à garantir l'égalité des chances et la diversité via des indicateurs clés, tels que les appréciations des collaborateurs dans les écoutes d'engagement, les taux de turnover et via le dialogue social. En cas de détection d'un incident discriminatoire, des actions correctives immédiates sont appliquées.

De nombreux dispositifs ont été mis en place afin de favoriser et promouvoir l'égalité femmes-hommes, de lutter contre les violences faites aux femmes, les discriminations et le harcèlement ou encore promouvoir l'évolution des personnes en situation de handicap.

La promotion de la diversité fait partie de la stratégie Carrefour 2026 et la politique Diversité et Inclusion du groupe est signée par son Président-Directeur Général.

Égalité femme-homme

Carrefour œuvre depuis de nombreuses années en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. L'égalité des chances dans l'évolution professionnelle de chaque collaborateur, l'équité en matière de rémunération et l'accès des femmes aux postes d'encadrement font partie des engagements historiques du Groupe. Carrefour est aussi engagé pour mettre fin aux violences faites aux femmes en tant que membre de l'initiative européenne CEASE et du réseau 1in3Women. En 2023, Carrefour a rejoint le Comité Exécutif de cette initiative.

Les objectifs du Groupe en matière d'égalité entre les femmes et les hommes ont vocation à bénéficier à ses collaborateurs ainsi qu'aux différents acteurs de son écosystème et s'articulent autour des axes suivants :

- contribuer à la féminisation de ses instances dirigeantes, notamment par le renforcement de programmes de développement interne ;
- mener une politique de rémunération équitable et veiller à sa bonne application ;
- œuvrer pour que l'équilibre des temps de vie afin de permettre l'égalité des chances entre les femmes et les hommes ;
- promouvoir l'égalité des genres au sein de son organisation ;
- mobiliser les ressources de Carrefour au bénéfice de femmes en situations difficiles et notamment en faveur de la lutte contre les violences conjugales.

Salariés en situation de handicap

Depuis plus de 20 ans, Carrefour est impliqué en faveur des personnes en situation de handicap et l'accueil de ces travailleurs au sein de ses effectifs, le maintien dans l'emploi des personnes développant un handicap au cours de leur carrière et l'aménagement de leur poste de travail. Carrefour mène également une politique ambitieuse de sensibilisation et de formation sur le sujet auprès de l'ensemble de ses salariés. Enfin, le Groupe se mobilise pour faire changer le regard sur le handicap en participant aux initiatives européennes autour de l'emploi. Le handicap a été érigé en Grande Cause du plan stratégique « Carrefour 2026 ».

Inclusion et égalité des chances

Tout comme la diversité, l'inclusion fait partie des engagements majeurs de Carrefour. Notre ambition est aussi de développer chaque jour une culture autour de l'inclusion allant de pair avec une culture de l'acceptation de la différence. Dans tous les pays du Groupe, l'égalité des chances et la culture du respect sont promues et traduites en actions concrètes.

Lutter contre les discriminations et le harcèlement

Carrefour a pour objectif de renforcer chaque jour sa culture inclusive et considère la diversité comme une richesse pour l'entreprise, un levier de performance incontournable qui s'appuie sur les bénéfices d'une société multiculturelle. À ce titre le Groupe est fortement engagé contre toutes formes de discriminations ou de harcèlements.

Égalité salariale

Dans tous les pays du Groupe, les salaires, catégorisés pour une très large majorité dans des grilles préétablies, sont attribués en fonction de critères objectifs tels que les missions, le niveau de responsabilité ou d'expérience du collaborateur ; ils ne tiennent aucunement compte de son genre. En outre, chaque entité du Groupe veille à ce que ses pratiques salariales effectives soient le reflet de cette politique. Conformément à l'engagement de Carrefour pour l'égalité de rémunération, 90% des collaborateurs du Groupe sont intégrés à des grilles salariales garantissant une parfaite équité entre femmes et hommes à compétences et postes équivalents. Alignée avec les exigences de la CSRD, cette approche assure la transparence et réduit les risques de disparités genrées.

Périmètre

Les ambitions s'inscrivent dans le périmètre des entités intégrées du Groupe, tout en tenant compte des spécificités de certaines entités pour l'application de certains engagements ou politiques :

- la signature en 2013 des WEPs (Women Empowerment Principles de ONU Femmes) par le Président-Directeur Général de Carrefour puis par les directeurs exécutifs de l'Espagne, de l'Argentine, du Brésil et de la Belgique ;
- des programmes spécifiques à la question de la coexistence entre gens de différentes origines ethniques, en lien avec les enjeux de sa société, sont réalisés au Brésil ;
- la France a initié une démarche relative à la diversité d'origine à titre de pilote pour le groupe.

Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et la gestion des risques et opportunités matériels [S1-5]

Depuis 2021, l'indice RSE et transition alimentaire suit la progression de la féminisation du top management du Groupe avec l'objectif de porter à 35% la part des femmes parmi les directeurs exécutifs du groupe d'ici fin 2025 (C200). Cette population correspond au top 200 du Groupe et porte sur les niveaux de management les plus visibles de l'entreprise, notamment les Comex des pays.

Carrefour fait du handicap la grande cause de son plan stratégique 2026 et s'est fixé l'objectif d'employer au moins 15 000 collaborateurs en situation de handicap d'ici 2026.

CIBLES*Tableau 1 : cibles relatives à la diversité et l'inclusion*

Thème	Cible	Année cible	Périmètre	Valeur de référence	Année de référence
Egalité entre les femmes et les hommes	35 % de part des femmes dirigeantes (top 200)	2025	100 % du périmètre intégré	22 %	2020
Salariés en situation de handicap	15 000 salariés en situation de handicap dans le Groupe	2026	100 % du périmètre intégré	10 902	2021

Ces cibles ont donné lieu à la définition d'une trajectoire par année suivie au niveau du Groupe pour le C200 et de chaque pays pour le handicap.

Méthodologie

Créé en janvier 2021, le C200 regroupe les postes ayant un impact majeur sur la détermination de la stratégie du groupe - cette communauté rassemble un peu moins de 200 personnes ayant le statut de Directeur Exécutif ; elle a été définie au terme d'une évaluation tenant compte du périmètre à gérer (CA, effectifs, géographie...) et de 7 critères principaux (connaissance de l'activité, leadership, nature et étendue de l'impact, aptitudes relationnelles...). La féminisation du C200 est mesurée en fin de période.

L'objectif de salariés en situation de handicap retient le nombre de collaborateurs reconnus comme handicapés, présents à la fin de la période de référence. Le handicap d'un collaborateur est déterminé par la législation en vigueur dans chacun des pays. Si aucune définition n'est retenue dans le pays, sera considéré comme travailleur handicapé toute personne « dont les

perspectives de trouver et de conserver un emploi convenable sont sensiblement réduites à la suite d'un handicap physique, sensoriel, intellectuel ou mental dûment reconnu ». (Cf. article 159 de la convention de l'Organisation Internationale du Travail). Chaque personne handicapée compte pour « un », peu importe le taux de handicap, l'âge ou la durée hebdomadaire contractuelle prévue dans son contrat de travail. L'objectif retient également les travailleurs reconnus comme handicapés mis à disposition par un tiers sous-traitant spécialisé dans l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap et travaillant dans les établissements du groupe.

2.1.3.1.3.2 Indicateurs et performance

Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions [S1-4]

Indicateurs de diversité [S1-9]

Tableau 2 : indicateurs de diversité

Indicateur	Unité	2024	2023	Variation	Cible unité	Taux de couverture	Exclusions
Part des femmes dirigeantes (C200*)	%	28	28,8	(0,8) pts	35 % d'ici fin 2025	100 % du périmètre intégré	-
Nombre de femme dirigeantes (C200*)	Nbr	45	46	(2,17) %	-	100 % du périmètre intégré	-
Nombre d'hommes dirigeants (C200*)	Nbr	116	114	1,75 %	-	100 % du périmètre intégré	-
Part des femmes dans les nominations à des postes clés	%	31,2	28	3,2 pts	-	100 % du périmètre intégré	-
Part des femmes au conseil d'administration	%	46	46	0 pts	-	100 % du périmètre intégré	-
Part des femmes au Comité Exécutif Groupe	%	29	30,8	(1,8) pts	-	100 % du périmètre intégré	-
Part des effectifs ayant moins de 30 ans	%	30,5	32,9	(2,9) pts	-	100 % du périmètre intégré	-
Part des effectifs ayant entre 30 et 50 ans	%	47,1	46,4	0,7 pts	-	100 % du périmètre intégré	-
Part des effectifs ayant plus de 50 ans	%	22,3	20,7	1,5 pts	-	100 % du périmètre intégré	-
Pourcentage de salariés déclarés en situation de handicap	%	4,4	4,3	0,1 pts	-	100 % du périmètre intégré	-
Nombre de salariés en situation de handicap dans le Groupe	Nbr	14 201	13 358	6.31 %	15 000 en 2026	100 % du périmètre intégré	-

* Le C200 du Groupe est composé des directeurs exécutifs.

COMMENTAIRE DE PERFORMANCE

En 2024, Carrefour compte 14 201 personnes en situation de handicap dans ses effectifs, en avance sur la trajectoire définie lors de l'élaboration du plan stratégique. Elle tient compte de l'effet des cessions et des acquisitions, notamment la session de Taiwan en 2023 et l'acquisition de Cora et Match en 2024.

La politique diversité et inclusion mise en œuvre a permis à Carrefour la féminisation du management en 2024. A la fin de l'année 2024, le Comité Exécutif Groupe se composait de 14 membres dont 4 femmes (soit un pourcentage de 29 % en 2024 par rapport à 7 % en 2017). Le Conseil d'Administration comporte 46 % de femmes. La part des femmes dans le C200 a légèrement baissé en 2024, à rebours des objectifs du groupe et malgré les actions mises en œuvre ; des actions de développement des hauts potentiels féminins sont en place pour favoriser l'émergence de profils de dirigeantes en interne - avec notamment une Talent Factory paritaire - et une attention forte est prêtée à la question de l'équilibre femmes - hommes lors de recrutements externes mais les derniers mouvements au sein du C200 n'ont pas permis de poursuivre l'amélioration réalisée depuis quatre ans (22,2 % de femmes dans le C200 en 2020).

Les données relatives aux incidents de discrimination, y compris le harcèlement, aux plaintes déposées, ainsi qu'aux montants des amendes, pénalités et indemnités associées, sont détaillées dans la section « Garantir le respect des droits humains et des droits du travail » (voir section 2.1.3.1.7).

2.1.3.1.3.3 Plans d'actions

Carrefour s'est engagé très tôt dans la promotion de la diversité en signant, dès 2004, la Charte de la diversité pour donner à tous et dans tous les pays les mêmes chances pour intégrer et évoluer au sein de son organisation.

Afin de porter ces engagements au plus haut niveau de l'entreprise, une Direction de l'engagement a été établie et intégrée au niveau du Comité Exécutif du groupe depuis 2022. Elle pilote et suit l'ensemble des politiques d'égalité des chances et diversité pour le Groupe Carrefour.

GENDER EQUALITY EUROPEAN & INTERNATIONAL STANDARD (GEEIS)

Depuis plusieurs années, Carrefour s'est engagé dans une démarche volontaire d'amélioration continue en matière d'égalité professionnelle. C'est pourquoi, en 2014 le groupe s'est appuyé sur un référentiel reconnu pour avoir une assurance externe sur la mise en œuvre effective des politiques d'égalité et une visibilité à ses actions.

Le choix du GEEIS répondait au souhait d'avoir un unique référentiel, externe à Carrefour, auditable, et adapté à notre présence mondiale et à la diversité de nos législations sociales. Les évaluations du GEEIS, qualitatives et quantitatives, permettent de rendre des comptes de façon très lisible aux instances de directions sur les progrès accomplis. En 2020, conformément à l'engagement pris en 2017, Carrefour a atteint son objectif d'avoir « 100 % des pays labellisés GEEIS ». Depuis 2021, la campagne d'audits de nos entités par rapport au référentiel GEEIS a continué avec un maintien et/ou une progression du niveau de maturité dans tous nos pays. En 2023 et pour la première fois, Carrefour a étendu son label au GEEIS diversité en Italie et au Brésil. La dernière évaluation réalisée par Bureau Véritas marque une nette progression depuis 2014 pour le Groupe, qui atteint désormais le niveau maximum de l'échelle de maturité du référentiel GEEIS de 5 sur 5.

En 2024 Carrefour Belgique a renouvelé sa certification GEEIS pour avec une amélioration de 4 axes du 9 critères. Carrefour Belgique a été reconnu pour la promotion de politiques et la mise en œuvre de bonnes pratiques qui garantissent l'égalité, l'égalité des chances, le respect et la valorisation de la Diversité au sein de son environnement de travail.

EGALITÉ FEMME-HOMME

A fin 2024, le Groupe emploie 180 540 femmes, soit 55,6% de ses effectifs. Carrefour met un point d'honneur à permettre à l'ensemble des femmes, employées ou managers, d'évoluer et prendre des responsabilités au sein de l'entreprise. Depuis plus d'une décennie, la représentation des femmes au sein du management de l'entreprise n'a cessé de progresser, montrant l'impact de ces politiques.

Une attention particulière est portée à la mixité des promotions des programmes de formation et de promotion interne qui existent à travers le groupe comme l'École des Leaders.

Pour permettre à des femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités de l'entreprise, le Groupe développe des programmes de coaching individuel et de mentorat afin d'augmenter le nombre de femmes parmi les hauts potentiels. La talent factory, qui réunit et développe les talents du Groupe ayant le potentiel de devenir directeurs exécutifs, est paritaire fin 2024 (91 femmes sur 180 hauts potentiels). Carrefour a lancé en 2024 le programme Women Up pour développer un management plus inclusif au sein de sa Direction. Il s'agit d'un dispositif concernant les talents et hauts potentiels, à parité entre les hommes et les femmes, dans les huit pays où le Groupe est présent. Ce programme vise à renforcer l'inclusion comme un pilier central des pratiques managériales quotidiennes, grâce aux techniques de sciences cognitives. En Espagne, Carrefour s'est associé à un programme de coaching innovant destiné aux collaboratrices à haut potentiel. L'objectif est de leur apprendre à mieux se connaître et de les encourager à relever de nouveaux défis. Des comités carrières spécifiques se tiennent notamment en Belgique pour accélérer la promotion et la visibilité des femmes. Le programme Carrefour Ellas en Argentine vise à promouvoir l'égalité des chances en accompagnant des femmes occupant des postes de direction. La première édition du programme était composée de 19 femmes managers, une seconde édition est en préparation.

Le Groupe offre également la possibilité à ses collaborateurs de nombreuses occasions de networking et d'échange de bonnes pratiques autour de ce sujet, notamment dans le cadre de son partenariat LEAD Network, un réseau professionnel européen dédié à l'égalité entre les hommes et les femmes spécifique au secteur de la grande distribution et l'industrie des biens de consommation. De nombreuses actions ont été menées autour de ce dispositif dans les pays, tels que l'accueil d'un événement du chapitre France au siège de Carrefour pour promouvoir la mixité des métiers ainsi que le lancement d'un "chapitre" LEAD en Roumanie autour du dépassement des préjugés. De plus, une sélection de collaborateurs, dont des graduates et graduates alumni ont également eu l'occasion de participer à des programmes de formations dédiés au leadership inclusif, du mentorat inter-entreprises et de rendre à l'événement annuel du LEAD Network.

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

Pour aller plus loin sur la voie vers l'égalité femmes-hommes, la Direction de Carrefour a signé en 2020, avec les Organisations Syndicales, un nouvel accord sur l'égalité professionnelle portant

sur tout le périmètre France, dont l'objectif est de faciliter l'évolution professionnelle des femmes, qui conservent un rôle central au sein de la cellule familiale, et de permettre aux hommes de mieux s'impliquer dans leur rôle familial, sans préjugé ni crainte pour leur évolution professionnelle. Cet accord prévoit des actions concrètes pour garantir à tous les mêmes chances d'évoluer au sein du Groupe. Il s'organise autour des thèmes principaux du recrutement, de la formation, de la promotion professionnelle, des rémunérations effectives, des conditions de travail et de l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, pour lesquels le Groupe et les organisations syndicales souhaitent définir des objectifs et engager des actions concrètes. Sur le thème de l'équilibre des temps de vie des collaborateurs, cet accord prévoit notamment l'accompagnement des femmes souhaitant allaiter avec la possibilité de bénéficier des plages horaires dédiées,

Sur les écarts de rémunération, la part des salaires déterminés par des grilles permettant d'assurer que les différences de rémunération sont uniquement basées sur des éléments objectifs, limite le risque d'inégalité. Pour le reste des effectifs, des indicateurs font l'objet de suivis et d'analyses de manière régulière dans les pays du Groupe afin de garantir l'équité de salaires entre les femmes et les hommes occupant des postes similaires. L'accord contient un dispositif de contrôle à deux niveaux :

collectif : lors des Négociations annuelles obligatoires (NAO), une enveloppe spécifique, dite enveloppe « booster Égalité », est déterminée au niveau de chaque direction pour corriger les différences de rémunérations entre les femmes et les hommes par des régularisations individuelles

individuel : en dehors des NAO, l'entité juridique à laquelle appartient le salarié ou la salariée demeure responsable du respect du principe d'égalité femmes-hommes en matière de salaire et les demandes de régularisation doivent être instruites et traitées au sein de l'entité. À défaut, la commission paritaire nationale de suivi de l'accord peut être saisie.

DÉMARCHES DE RECRUTEMENT, D'INTÉGRATION ET DE MAINTIEN DANS L'EMPLOI EN FAVEUR DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Personnes en situation de handicap [S1-12]

Le Handicap a été retenu comme la "Grande Cause" du plan Carrefour 2026. Cette grande cause érige l'inclusion des personnes en situation de handicap en priorité stratégique du Groupe, tant pour les salariés que pour les clients.

Le premier accord portant sur l'emploi de personnel en situation de handicap a été signé en 1999 au sein des hypermarchés français et a depuis été renouvelé à huit reprises et étendu. Il a pour objectif de sécuriser les parcours professionnels et de maintenir dans l'emploi les personnes en difficulté de santé au travail. Des Référénts Handicap sont nommés au sein de chaque format pour permettre un accompagnement au plus près de ces collaborateurs. Un Manifeste Inclusion porté par le Ministère des solidarités et de la santé français a été signé en 2019 et comprend dix engagements concrets en vue de faciliter l'employabilité des personnes en situation de handicap.

En France, l'*IncluLine*, un service proposé aux collaborateurs pour répondre à toutes les questions autour du Handicap et de la Reconnaissance en Qualité de Travailleurs en situation de Handicap, a été lancé au dernier trimestre 2023. Des dispositifs spécifiques à nos collaborateurs sourds et malentendants sont également mis en œuvre.

En Espagne, en octobre 2023, un forum de l'emploi a été organisé en collaboration avec l'Agence pour l'emploi de la mairie de Madrid et 10 organisations travaillant avec des groupes vulnérables, notamment des personnes en situation de handicap.

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

En 2024, Carrefour a développé ses actions de sensibilisation en participant activement, une fois de plus, à la Semaine européenne pour l'emploi des personnes en situation de handicap, organisée depuis 25 ans par l'Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées (ADAPT), sur les périmètres de la France, de l'Espagne et de la Belgique. Pour sensibiliser toutes ses équipes au handicap, Carrefour a participé à l'initiative Duo day, un dispositif qui permet à un demandeur d'emploi en situation de handicap de passer une journée aux côtés d'un salarié Carrefour et de découvrir son métier.

En Espagne, le programme INCLUYE a pour objectif de promouvoir l'inclusion et la visibilité des collaborateurs en situation de handicap par le biais de réunions, de tuteurs et d'actions par les services de ressources humaines ainsi que les collaborateurs eux-mêmes. Un dispositif permet également à des volontaires de Carrefour de dispenser des formations à destination des personnes vivant avec un handicap intellectuel.

Carrefour Argentine, en collaboration avec la Croix Rouge, a diffusé une vidéo de formation à la langue des signes à destination des collaborateurs des lignes de caisses dans ses magasins.

INCLUSION POUR TOUS

Actions en faveur des jeunes : Carrefour est engagé depuis des années dans une démarche active de recrutement et de formation des jeunes. A la fin de l'année 2020, l'engagement avait été pris lors de la crise sanitaire de recruter 15 000 jeunes, dont 50 % issus des Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville (QPV) et d'accueillir 3 000 stagiaires de 3^e issus d'établissements en zone d'éducation prioritaire. Plus de 18 000 jeunes issus des QPV ont signé un contrat dans le Groupe en 2023. Les partenariats conclus avec des associations spécialisées du secteur, comme "Sport dans la Ville", permettent à Carrefour de soutenir l'emploi des jeunes issus des quartiers populaires au moyen de dons financiers ou de séances de présentation des métiers du Groupe et de coaching. En 2024, le Groupe s'est associé au Ministère de l'Éducation nationale pour proposer des stages de 3^e, initiative élargie depuis cette année aux élèves de 2^{de}, bénéficiant ainsi à 1 000 élèves.

Actions pour soutenir la diversité chez Carrefour : dans le cadre de son plan stratégique 2026, le Groupe a réaffirmé l'importance de l'égalité des chances, de la diversité et de l'ascension sociale.

Pour favoriser l'accès à nos opportunités à tous les talents, Carrefour a noué de nombreux partenariats nationaux et territoriaux avec les acteurs associatifs et institutionnels de l'emploi et de l'insertion. Depuis 2022, Carrefour est signataire de la Charte de l'Autre Cercle et s'engage à renforcer l'inclusion et la visibilité des personnes LGBT+ de Carrefour à travers quatre axes d'actions :

la création d'un environnement de travail bienveillant et inclusif pour les collaborateurs LGBT+ de Carrefour ;

le respect de l'égalité de droit et de traitement pour tous les collaborateurs, quelles que soient leur orientation sexuelle ou leur identité de genre ;

l'accompagnement des collaborateurs victimes de propos ou actes discriminatoires ;

l'évaluation des avancées et le partage de bonnes pratiques avec les autres signataires de la Charte.

Les initiatives en faveur de la diversité et de l'inclusion s'illustrent également par des actions locales, par pays.

LES ACTIONS DE CARREFOUR POUR FAVORISER LA "DIVERSITÉ D'ORIGINE" AU SEIN DE SES ÉQUIPES

Les magasins et entités Carrefour agissent au quotidien pour favoriser la diversité au sein de leurs équipes, et représentent ainsi la diversité de la société, de leur environnement, de leurs clients, pour mieux les comprendre et anticiper leurs besoins. Soucieux de développer une culture de confiance et d'intégrité à tous les niveaux de l'entreprise et avec l'ensemble de ses partenaires, le Groupe a intégré cette ouverture à la diversité dans son Code Éthique.

En 2023, Carrefour a mené en France à titre de pilote une vaste étude auprès de l'ensemble de ses collaborateurs. Cette enquête, totalement anonyme et fondée sur le volontariat, a permis de mieux connaître la diversité d'origine des équipes. Cette étude a recueilli près de 20 000 réponses et révèle une perception très largement positive de la diversité d'origine au sein du Groupe :

14% des collaborateurs Carrefour sont nés à l'étranger : ce chiffre est supérieur à celui de la moyenne française (12,8% selon l'INSEE).

78% des collaborateurs Carrefour considèrent que les opportunités d'évolution et de progression au sein du Groupe sont équivalentes, quelle que soit l'origine des salariés.

Cette étude a également permis d'identifier deux axes d'amélioration :

renforcer la diversité d'origine pour les postes de managers : alors que 12% de l'ensemble des collaborateurs Carrefour sont managers, seuls 9% des collaborateurs issus de la diversité d'origine sont managers ;

prendre en compte la situation spécifique des femmes issues de la diversité d'origine, qui sont confrontées à un double plafond de verre, lié à leur sexe et à la diversité d'origine.

Pour répondre à ces enjeux, Carrefour a lancé un Plan d'action articulé autour de quatre piliers :

former les collaborateurs en France à la non-discrimination et à la lutte contre les biais inconscients : en 2024, plus de 50 000 collaborateurs ont été formés ;

constituer une communauté de rôles modèles, qui témoigneront de leur parcours en interne comme en externe et permettront de faire émerger des discours qui donnent confiance en soi ;

recruter davantage de candidats issus de la diversité d'origine, d'une part en allant à la rencontre de candidats dans des universités auprès desquelles le Groupe n'était pas présent jusqu'ici, d'autre part, en lançant un partenariat inédit dans le secteur de la distribution avec l'association Les Déterminés, afin d'identifier des profils issus de la diversité d'origine sur des postes en magasin ;

promouvoir davantage de collaborateurs issus de la diversité, grâce notamment à un partenariat avec Le Club du 21^{ème} Siècle pour mentorer des collaboratrices Carrefour. Chaque membre du Comité Exécutif de Carrefour a accompagné en 2024 un collaborateur du Groupe pour l'aider à "briser le plafond de verre".

L'étude IPSOS réalisée auprès de l'ensemble des collaborateurs Carrefour en France sera renouvelée en 2026, afin de mesurer les progrès accomplis.

Au Brésil, Carrefour a rejoint le mouvement Zéro racisme de l'université Zumbi dos Palmares et a annoncé la création d'un comité exécutif antiraciste.

LES ACTIONS DE CARREFOUR POUR LUTTER CONTRE LE HARCÈLEMENT ET LES VIOLENCES

Les différents pays du Groupe s'engagent également à lutter contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes au quotidien. A l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes, des actions de sensibilisation sont mises en œuvre pour les salariés.

Au Brésil, des communications internes visant à promouvoir la réflexion sur les comportements sexistes et à changer les mentalités ont été déployées. Le Groupe a notamment participé à l'action en faveur de l'employabilité pendant la Journée de la Femme organisée par le Secrétariat de la Femme du Syndicat de São Paulo.

En France, des référents harcèlement sexuel et agissements sexistes (300 référents membres du CSE et 300 référents salariés) ont été nommés depuis 2019. Une procédure interne permettant de traiter les signalements de faits susceptibles d'être constitutifs de harcèlement sexuel ou d'agissement sexiste a également été mise en place. En 2020, les référents harcèlement sexuel et agissements sexistes ont été formés pour s'approprier les définitions des textes réglementaires (sexisme, harcèlement), détecter les situations à risque et identifier les moyens de prévention. Un kit d'aide aux actions de sensibilisation leur a été remis. Des modules e-learning managers et collaborateurs de sensibilisation au sexisme et au harcèlement ont également été mis en place.

2.1.3.1.4 Garantir des salaires décents pour les employés

Salaires décents [S1-10]

2.1.3.1.4.1 Politiques et cibles

POLITIQUES CONCERNANT LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE [S1-1]

L'ambition du Groupe est de fournir à ses employés une rémunération équitable et adéquate, afin de permettre aux salariés de satisfaire à leurs besoins fondamentaux. Cette ambition est notamment présente dans le programme international « Act For Change » et son engagement « Grandir et avancer ensemble ».

Carrefour s'engage à garantir que tous ses salariés reçoivent un salaire adéquat, conforme aux normes internationales telles que celles définies par l'ONU et la directive (UE) 2022/2464. En garantissant des salaires adéquats à tous ses employés, Carrefour contribue à la satisfaction des attentes des parties prenantes.

La réduction des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes constitue aussi un enjeu central en matière d'équité et de durabilité sociale. En identifiant les écarts de rémunération sur l'ensemble de ses salariés, Carrefour peut mettre en œuvre les actions concrètes détaillées dans le chapitre précédent sur l'égalité femmes-hommes, notamment en matière de rémunération.

Périmètre

Les ambitions en matière de rémunération du Groupe Carrefour sont applicables à l'ensemble de ses pays d'implantation et à l'ensemble de ses salariés et intérimaires.

CIBLES LIÉES À LA GESTION DES IMPACTS NÉGATIFS MATÉRIELS, À LA PROMOTION DES IMPACTS POSITIFS ET À LA GESTION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS [S1-5]

A ce jour, Carrefour n'a pas formalisé de cible chiffrée publique sur cette thématique. Le Groupe a choisi de conduire une étude pour évaluer la situation dans chacun des pays où le groupe opère.

Méthodologie

Une étude a été menée pour vérifier si les pays d'implantation du groupe se conforment à une norme comme la directive 2022/2041, qui garantit que les salaires minimum légaux nationaux ou de branche sont d'un niveau considéré comme adéquat au sens de la directive. Dans ces pays, Carrefour s'est assuré que le salaire le plus bas de ses grilles salariales respecte ces minima interprofessionnels ou de branche "adéquats".

Dans les pays non couverts par une norme relative au salaire adéquat, un audit interne a été mené afin d'évaluer les écarts entre les salaires pratiqués et les seuils définis par les standards internationaux.

Détermination des salaires les plus bas

Carrefour a mis en place une méthodologie pour déterminer les salaires les plus bas parmi ses employés dans chaque pays à l'échelle mondiale. Cette approche inclut la collecte des données salariales de base ainsi que des éléments de rémunération fixes supplémentaires garantis, tels que les indemnités de transport. Les données ont été collectées entre le mois de septembre 2024 et le mois de novembre 2024, et l'ensemble des rémunérations annuelles garanties ont été prises en compte pour assurer une comparaison précise. Carrefour a inclus dans son périmètre tous les employés à temps plein et à temps partiel, en effectuant les ajustements nécessaires pour les nouveaux arrivants en annualisant les rémunérations exprimées en équivalent temps plein. Les stagiaires, les apprentis et les travailleurs sous-traitants ont été exclus de cette analyse, permettant ainsi de se concentrer sur les effectifs bénéficiant de contrats standards.

Fiabilité des données

Afin d'assurer la qualité et la précision des données et assurer une approche cohérente entre pays et région, Carrefour a vérifié la localisation des employés, l'utilisation d'une devise cohérente et la présentation des salaires en montants bruts. En cas d'incertitudes, des questions spécifiques ont été posées aux pays concernés pour vérifier l'exactitude des données. En parallèle, les résultats de l'analyse comparative ont été discutés lors de réunions entre Carrefour et un tiers, WTW. L'équipe centrale Carrefour a également fait le lien avec les représentants RH locaux qui ont pu valider les données et aborder les points nécessitant un examen plus approfondi. Cette collaboration a permis de garantir que les données utilisées pour effectuer les comparaisons de salaires étaient non seulement exactes mais aussi représentatives des pratiques du marché dans chaque région.

Choix du salaire de référence et comparaison avec les standards

Pour comparer les salaires les plus bas aux normes de salaires adéquats, Carrefour s'appuie sur plusieurs sources, y compris les salaires minimums légaux, les salaires prévus par les conventions collectives, et les statistiques publiques.

Dans l'Espace Économique Européen (EEE), cinq pays dans lesquels Carrefour opère ont transposé la directive 2022/2041 qui garantit un salaire minimum national adéquat au regard des normes internationales. Les salaires ont été comparés au salaire minimum national pour s'assurer que les rémunérations de Carrefour y répondent systématiquement. En Pologne, où la directive 2022/2041 n'a pas encore été transposée, le salaire minimum légal a été retenu comme référence puisqu'il y est supérieur à 60 % du salaire médian national et 50 % du salaire moyen national.

Pour les pays hors EEE, les comparaisons ont été menées au niveau national pour l'Argentine et jusqu'au niveau régional pour le Brésil. Les salaires minimums légaux nationaux, régionaux ou conventionnels applicables aux salaires de l'entreprise ont été

évalués par rapport aux normes de rémunération adéquate (60 % du salaire médian et 50 % du salaire moyen du pays) pour en retenir le caractère décent.

Carrefour Argentine applique un salaire minimum lié à une convention collective. L'analyse a montré que les salariés de Carrefour en Argentine perçoivent un salaire égal ou supérieur à la convention collective qui leur est applicable (secteurs bancaire et distribution).

Carrefour Brésil applique un salaire minimum lié à une convention collective propre à Carrefour, laquelle prend en compte un salaire minimum national. L'analyse a montré que les salariés de Carrefour au Brésil perçoivent un salaire égal ou supérieur à la convention collective qui leur est applicable.

2.1.3.1.4.2 Indicateurs et performances

Indicateurs

Tableau 1 : indicateurs relatifs aux salaires décents

Indicateur	2024	2023	Variation	Cible (+unité)	Taux de couverture	Exclusions
Part des salariés couverts par la directive 2022/2041 [EEA]	5	0	5	NA	100 %	-
	2	2	-	NA	100 %	Global sourcing exclu de l'étude (0,1% des salariés du groupe)
Part des salariés hors EEE couverts par une convention collective						
Part des salariés couverts par une norme internationale (60 % médiane - 50 % moyenne)	1	1	-	NA	100 %	-
Ecart de rémunération femmes-hommes	16,8 %	-	-	-	100 % du périmètre intégré	-
Ratio rémunération moyenne des salariés	50	51	-	-	Voir précisions méthodologiques ci-dessous	
Ratio rémunération médiane des salariés	78	89	-	-		

Spécificités méthodologiques : précisions et limites

Afin de mesurer les écarts de rémunération femmes-hommes : afin de mesurer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes, la rémunération brute annuelle a été divisée par le cumul des heures payées afin d'obtenir un taux horaire comparable exprimé en "équivalent temps plein". Le calcul a été effectué pour chaque pays, puis consolidé au niveau du Groupe en tenant compte de la pondération des effectifs moyens de chaque pays.

L'écart de rémunération mesure la différence moyenne entre les salaires des femmes et des hommes de façon globale, la comparaison à structure de postes équivalentes pourrait contribuer à une mesure plus précise des écarts.

Ratio rémunération : le tableau ci-dessus présente les informations sur les ratios d'équité basés sur la rémunération moyenne et la rémunération médiane des salariés. Les modalités du calcul ont été définies en prenant en compte les Lignes directrices sur les multiples de rémunération de l'AFEP-MEDEF. Le périmètre pris en considération pour l'analyse a été étendu aux salariés de Carrefour Management travaillant au siège du Groupe en France.

COMMENTAIRE DE PERFORMANCE

L'analyse confirme que l'ensemble des employés Carrefour a bénéficié d'un salaire adéquat en 2024. L'essentiel des postes étant payés sur la base d'une grille déterministe, qui n'autorise aucun écart entre les hommes et les femmes à poste et temps de travail équivalents, l'écart de rémunération reflète surtout les différences de postes occupés. Les actions correctrices visent néanmoins à résorber les écarts restant à poste équivalent (enveloppes booster...)

2.1.3.1.4.3 Plans d'actions et ressources

Tout au long de la période d'inflation, Carrefour a réussi à maintenir un dialogue social constructif sur la question des rémunérations. Ce dialogue a permis de maintenir, voire d'augmenter le pouvoir d'achat des salariés tout en préservant l'équilibre entre exigences de compétitivité dans un secteur en pleine mutation et marque concrète de reconnaissance pour l'engagement des équipes au quotidien. Ces accords ont permis de revaloriser les rémunérations minimales de l'entreprise pour les maintenir à un niveau supérieur ou égal à des salaires minimum très dynamiques - souvent indexés sur les niveaux des prix.

2.1.3.1.5 Garantir la santé et la sécurité des travailleurs

2.1.3.1.5.1 Politiques et cibles

POLITIQUES CONCERNANT LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE [S1-1]

Le Groupe veille à offrir à ses équipes un environnement sécurisé, à favoriser la santé de ses équipes, tant physique que mentale, et prévenir les risques d'accidents et de maladies professionnelles. Depuis 2020, les équipes locales de tous les pays intégrés du groupe Carrefour ont défini leur plan d'action sur la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail et leurs objectifs.

Selon les pays, la stratégie de prévention en matière de santé et de sécurité au travail est définie par la Direction de la Sécurité ou des Ressources Humaines, en collaboration avec les représentants locaux et le management des sites. D'autres directions contribuent également à la qualité de l'environnement de travail et à la maîtrise des risques, notamment en participant à la définition de nouveaux métiers, concepts, mobiliers, outils et technologies.

Les grandes orientations, bien que globalement uniformes, sont ajustées et mises en œuvre localement pour répondre aux spécificités et besoins de chaque pays.

Evaluer les risques, au cœur de la démarche de prévention

Afin de réduire le nombre et la gravité des accidents du travail, Carrefour place l'évaluation et la prévention des risques au cœur du système de gestion de la santé et de la sécurité. L'analyse des risques a permis d'identifier plusieurs objectifs : le premier objectif consiste à maintenir un haut degré de bien-être physique, mental et social des salariés, le deuxième de pouvoir prévenir les risques auxquels sont exposés les employés sur leur lieu de travail et ainsi les protéger de tous dommages et enfin, de maintenir les salariés dans un emploi adapté à leurs capacités physiologiques et psychologiques.

Enrayer les troubles musculosquelettiques

Les troubles musculosquelettiques (TMS) représentent une problématique majeure dans le cadre de la santé au travail. Bien qu'ils ne soient pas directement à l'origine des accidents du travail (AT), ils peuvent résulter de ces derniers ou des postures de travail inadaptées. Par ailleurs, il est important de noter que la manutention manuelle constitue la principale cause des accidents du travail en France. En revanche, plus de 86 % des TMS sont bien à l'origine des maladies professionnelles (MP).

Pour limiter les contraintes physiques et prévenir ces troubles, Carrefour investit dans des équipements et des outils d'aide à la manutention tels que des transpalettes électriques, des tables de mise en rayon et des dépileurs à palettes.

Prévenir le stress et les risques psychosociaux

La démarche de prévention déployée par le groupe Carrefour vise à évaluer les principaux facteurs de risques psychosociaux et à favoriser l'élaboration de plans d'action adaptés. L'accueil du public présentant des risques psycho-sociaux particuliers concentrés sur certains employés au contact avec la clientèle (hôtes et hôtesse de caisse notamment), des mesures spécifiques les ciblant sont prévues (formations par exemple).

Limiter les risques liés à la pénibilité de nos métiers

L'identification et la réduction des risques liés à la pénibilité sont essentielles pour assurer la santé et la sécurité des travailleurs, particulièrement dans un contexte où les carrières s'allongent. Parmi les mesures clés figurent les ajustements ergonomiques des postes de travail, la réduction de la charge physique et l'amélioration des outils utilisés. Ces actions visent à limiter les efforts répétitifs, les postures contraignantes et les risques liés à la manutention.

Dans ce cadre, le groupe Carrefour accorde une attention particulière à l'évolution des conditionnements fournis par ses partenaires, certains fournisseurs ayant tendance à augmenter le poids des emballages. Pour limiter au maximum le port de charges, Carrefour veille à mettre à disposition des salariés des équipements de manutention adaptés, tels que des transpalettes électriques, des tables de mise en rayon ou des dépileurs à palettes. Ces initiatives permettent de réduire les contraintes physiques et de préserver durablement la santé des collaborateurs.

Evolutions récentes

En 2024, Carrefour a mené un diagnostic dans ses huit pays intégrés pour recenser les bonnes pratiques et comparer les politiques locales et leurs résultats. Suite à cette étude, une "file santé et sécurité au travail" a été constituée au niveau du groupe pour réunir périodiquement les responsables des huit pays : la première réunion a eu lieu en novembre 2024. L'objectif de cette file sera de définir des cibles pour l'exercice 2025.

En Italie, Carrefour a renouvelé l'organisation et le système de gestion de la santé et de la sécurité pour renforcer sa stratégie d'évaluation des risques et améliorer la formation (contenu et fréquence) et la gestion de la santé au travail (cohérence dans l'évaluation médicale, compte tenu également du vieillissement de la population).

Périmètre

L'ensemble des entités intégrées du Groupe sont concernées par la mise en place de ces politiques sur la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail. Ces politiques s'appliquent à l'ensemble des travailleurs salariés ou non salariés de nos établissements.

CIBLES

Tableau 1 : cibles relatifs à la santé et à la sécurité des travailleurs

Thème	Cible (+unité)	Année de référence	Année cible	Périmètre	Valeur de référence
Evolution des accidents du travail	-10 % par rapport à l'année N-1 (en nb d'accidents avec et sans arrêts)	2022	2026	France hors Cora et Match	-8 %

Méthodologie

En considérant les taux de fréquence, une cible a été arrêtée pour la France, qui montre des marges d'amélioration plus importantes qu'ailleurs, pour engager résolument le pays dans la réduction du nombre d'accidents. La cible recouvre le nombre total d'accidents, avec ou sans arrêt de travail. Il est calculé à périmètre constant (comparaison du nombre d'accidents du périmètre N avec les accidents du même périmètre en N-1).

2.1.3.1.5.2 Indicateurs et performances

Indicateurs de santé et sécurité [S1-14]

Tableau 2 : indicateurs relatifs à la santé et à la sécurité des travailleurs

Indicateur	N	N-1	Variation	Cible (+unité)	Taux de couverture	Exclusions
Taux de fréquence des accidents du travail (Nombre d'accidents/millions d'heures travaillées)	16,5	31,4	(14,9) pts	-	100 %	-
Evolution des accidents du travail avec ou sans arrêt de travail	-9,98 %	-	-	-10 %	France	Reste du groupe
Pourcentage des pays ayant mis en œuvre un plan d'action sur la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail	100	100	0 pts	-	100 %	-
Pourcentage des effectifs couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité fondé sur des exigences légales et/ou des normes ou lignes directrices reconnues	100 %	-	-	-	Brésil et Roumanie	France, Belgique, Espagne, Italie, Pologne, Argentine
Nombre de décès dus à des accidents et maladies professionnelles	5	1	400 %	-	100 %	-

COMMENTAIRE DE PERFORMANCE

La France, pays qui a arrêté une cible d'amélioration, a tenu son objectif de faire baisser de 10 % les accidents avec ou sans arrêt grâce à la poursuite des actions mises en place par sa direction de la santé - sécurité au travail (sensibilisation, formation, sécurisation des process de remontée des cas et analyse des accidents). Dans l'ensemble du groupe, malgré une baisse significative du taux de fréquence, le nombre de décès sur le lieu de travail a augmenté : dans chacun de ces cas, des enquêtes approfondies sont menées pour identifier les causes et responsabilités et élaborer le cas échéant des mesures correctrices.

2.1.3.1.5.3 Plans d'actions et ressources

L'ensemble des entités du Groupe sont concernées par la mise en place d'un plan d'actions sur la santé et sécurité au travail. Compte tenu des exigences réglementaires locales fortes, ces actions sont essentiellement gérées au niveau de chaque pays et mises en place localement.

Les différents sites adaptent les politiques de santé et sécurité au travail à leurs spécificités, analysent les accidents et apportent des actions correctrices. Ces actions clés sont conçues pour assurer un impact durable.

EVALUER LES RISQUES, AU CŒUR DE LA DÉMARCHÉ DE PRÉVENTION

L'évaluation démontre que les principaux risques se trouvent en magasin et en entrepôt. En magasins, les principales causes d'accident sont liées à l'utilisation d'outils tranchants (trancheuses à jambon, scies à os, pétrins ...). Pour la partie opérations logistiques, les risques majeurs sont liés à l'accès aux quais de transbordement, la manutention d'engins électriques ou encore les opérations de chargement et de déchargement des camions. Enfin une attention particulière est apportée aux troubles musculosquelettiques (TMS) qui représentent une part importante des maladies professionnelles.

En France, l'évaluation est nourrie des analyses réalisées par les équipes de prévention : celles-ci ont identifié, pour une soixantaine de postes de travail, les situations dangereuses et les mesures de prévention à associer. Les établissements peuvent ainsi piloter, suivre et actualiser leurs plans d'actions associés aux risques identifiés.

Les évaluations initiales des risques sont complétées par des audits et des évaluations périodiques, voire des contrôles quotidiens. A titre d'illustration, la Roumanie impose sur chaque site un contrôle quotidien matérialisé sous forme de check-list, ainsi que des audits par an. L'Italie mène trois audits par an; la Pologne mène en moyenne quatre visites par magasin chaque année, le Brésil, conformément à sa réglementation, une visite par mois de chaque magasin.

FORMATION

La formation de l'ensemble des parties prenantes de la sécurité au travail contribue à la prévention des risques. La formation vise à la fois les préventeurs et les responsables de la sécurité (formation des conseillers en prévention sur les différents sites en Belgique, formation obligatoire de représentants santé sécurité au travail en France) comme les salariés (formation initiale avant prise de poste en Pologne, en Argentine, en Roumanie, en France, courte formation obligatoire avant toute prise de poste au Brésil, en cas de changement de poste en Espagne, de retour d'accident du travail en France...)

Tout au long de la vie professionnelle du collaborateur, la santé et la sécurité au travail restent au cœur des priorités de formation. Au-delà des exigences réglementaires qui permettent aux salariés de connaître et de maîtriser les règles de sécurité pour la conduite des engins de manutention mécanique, l'utilisation en toute sécurité des machines ou encore les moyens de lutte contre les incendies, les collaborateurs participent périodiquement à des sessions de formation leur permettant de mettre la prévention au cœur de leur activité professionnelle. Ils bénéficient ainsi de formations aux gestes de premiers secours, à la prévention des risques liés aux manutentions manuelles et à la prévention des accidents du travail. Des formations de sensibilisation aux risques psychosociaux à destination des managers ont également été proposées.

SENSIBILISATION DES COLLABORATEURS ET CULTURE DE LA SÉCURITÉ

La culture de la sécurité au travail permet d'impliquer l'ensemble des salariés dans la prévention de ces risques. La Pologne a développé un jeu en ligne et diffuse deux webinars par an sur ce sujet. La France communique sur les 10 règles d'or de la sécurité par des affichages sur site. En Argentine, la médecine du travail est fortement impliquée dans la démarche. En 2024, la France a animé des défis « Santé et Sécurité » dans le cadre de la semaine de Santé au travail et une semaine a été dédiée à la Sécurité Routière au cours de l'été. La France a également déployé une campagne de communication autour des règles d'or de la prévention, une règle par mois.

PRÉVENTION DES TROUBLES MUSCULOSQUELETTIQUES

Carrefour propose des solutions techniques adaptées à l'environnement de travail des collaborateurs et aux particularités de leur métier (profondeur de mise en rayon réduite pour limiter les contraintes posturales, échauffement avant la prise de poste, mise en place de dispositifs de préhension mécanique pour le levage de certaines références, etc.). Des études ergonomiques des postes de travail sont réalisées afin d'adapter les mobiliers. Des séances d'éveil musculaire pour préparer les collaborateurs avant leur prise de poste sont encouragées. Le choix des mobiliers intègre des études ergonomiques pour prévenir et limiter les postures contraignantes.

PRÉVENTION DU STRESS ET DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

De nombreuses actions sont menées localement, à l'initiative des différents pays ou entités : formation à la gestion du stress, dispositifs d'écoute et d'accompagnement psychologique gratuit à distance, etc.

Les risques psychosociaux font l'objet d'approches d'évaluation ad hoc : l'Espagne suit une méthode d'évaluation des RPS développée par l'Institut National de Sécurité et de la Santé au Travail. La France utilise une plateforme digitale, Wittyfit, élaborée en partenariat avec les experts en santé au travail du CHU de

Clermont-Ferrand et des chercheurs en sciences humaines du CNRS, qui ont suivi un protocole de recherche validé auprès du « Comité de Protection des Personnes ». Cet outil est utilisé sur chaque format depuis 2022 afin d'identifier les facteurs de risques psychosociaux et permettre aux collaborateurs d'être force de propositions quant aux plans d'actions à mettre en place. L'évaluation des risques a couvert plus de 15 000 salariés en 2024 et plus de 45 000 depuis la mise en place de l'outil. Depuis 2015, Carrefour France est doté d'un service d'accompagnement social associé à un numéro vert. Il vise à apporter des réponses adaptées à la situation des collaborateurs. Une équipe d'assistants sociaux les accompagne dans leurs situations personnelles ou professionnelles : difficultés financières, changement de situation tel que séparation, divorce, mutation, etc. Ce dispositif complète le service d'accompagnement psychologique en exercice depuis 2012.

PRÉSERVER LA SANTÉ ET SÉCURITÉ DES SALARIÉS TEMPORAIRES SUR LES SITES CARREFOUR

Afin de limiter au maximum le risque d'accidents chez des intérimaires, des investissements importants ont été réalisés en France, comme par exemple :

- une formation renforcée à la sécurité pour les intérimaires pour toutes les intégrations de nouvel intérimaire dispensée par Carrefour ;
- la participation des intérimaires aux actions de sensibilisation quotidienne ou hebdomadaires ;
- l'analyse des causes de chaque accident de travail réalisé sur site avec les équipes d'encadrement.

AUDITS SANTÉ SÉCURITÉ

Des audits portant sur la santé et la sécurité des employés en magasin et en entrepôt sont menés par le contrôle interne. Ils ont pour objectif de contrôler l'application des procédures concernant la santé et la sécurité au travail et l'application des bonnes pratiques et respect des obligations réglementaires afin de s'assurer de l'amélioration des conditions de travail.

Illustration pour la France

En 2023, les engagements pris dans l'Accord Santé ont été déployés sur les risques prioritaires (troubles musculosquelettiques), sur les risques routiers et sur les risques psychosociaux.

L'utilisation d'Es@nté a été étendue à tous les formats et entités juridiques de Carrefour France en 2022. Cet outil informatique permet la gestion et la corrélation de deux démarches :

- L'évaluation des risques professionnels ;
- La gestion administrative et le suivi des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Es@nté facilite la gestion administrative des accidents du travail des établissements par le responsable hiérarchique ou responsable des Ressources humaines. À la suite de chaque accident du travail, les responsables en analysent les circonstances à l'aide de la méthodologie d'analyse 5M (Milieu, Méthode, Matériel, Main d'œuvre, Matières). Ils élaborent ensuite un plan d'action ciblé pour limiter, voire en supprimer les causes.

À la suite de la mise en place de la Loi Santé en 2022, un travail de refonte du Document Unique d'évaluation des Risques Professionnels a été mené sur l'ensemble des entités.

Pour prévenir les troubles musculosquelettiques (TMS), à l'origine de 85% des maladies professionnelles, des formations à la manutention manuelle sont proposées aux collaborateurs identifiés en France, en hypermarchés et supermarchés et en logistique. L'entreprise s'inscrit aussi dans une démarche approfondie d'étude ergonomique des postes de travail. L'analyse de ces études de poste permet d'adapter les nouvelles conceptions des mobiliers magasins et ainsi d'agir à la source pour réduire durablement l'exposition des collaborateurs aux troubles musculosquelettiques.

Dans plusieurs établissements de Carrefour France, des séances d'éveil musculaire aident les collaborateurs à préparer et prendre conscience de leur corps avant leur prise de poste. Cette démarche s'inscrit dans une volonté de prévention des situations accidentelles dans les deux heures suivant la prise de poste. Elle est au service du collectif, car, au-delà des vertus de préparation physique, les séances d'éveil musculaire sont des instants privilégiés de cohésion d'équipe et d'écoute de soi.

2.1.3.1.6 Former les collaborateurs et développer leurs compétences

2.1.3.1.6.1 Politiques et cibles

POLITIQUES CONCERNANT LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE [S1-1]

Carrefour s'appuie sur les compétences de ses 324 750 collaborateurs pour offrir les meilleurs services à ses clients : le Groupe compte plus de 300 métiers qu'il rend accessibles avec ou sans diplôme ou expérience grâce à une capacité reconnue de professionnalisation et de formation interne. Le développement des compétences et la mobilité professionnelle constituent un pilier du modèle social du groupe : c'est un facteur d'attractivité pour lequel Carrefour est reconnu et les opportunités d'apprentissage et de carrière participent de l'engagement des salariés.

L'accompagnement des collaborateurs est de la responsabilité des directions RH qui sont auprès des managers pour gérer les carrières et le développement professionnel de leurs équipes. En 2023, une Direction Learning & Development a par ailleurs été créée au niveau du groupe pour piloter la politique de formation à l'échelle de toute l'entreprise et catalyser nos politiques en créant des modules et parcours de formation pour l'ensemble des pays.

Cette direction a également la responsabilité de fixer les thèmes prioritaires de formation et de porter les initiatives de formation transverses, comme la formation de l'ensemble des salariés au digital avec la Digital Retail Academy, ou le déploiement de programmes « talent » (Ecole des Leaders pour l'ensemble des salariés, Carrefour University pour les cadres dirigeants et à potentiel). Ces initiatives reflètent l'engagement de Carrefour à maintenir l'employabilité de l'ensemble de ses salariés en adaptant leurs compétences aux nouveaux enjeux du secteur et accompagner les salariés qui démontrent une capacité à prendre plus de responsabilités dans leur développement.

Pour apprécier ce potentiel et faire vivre le modèle social de promotion interne, très fort dans le secteur et au sein de l'entreprise, le Groupe a introduit en 2024 la 5-box, un outil simplifié et commun qui vise à identifier lors des comités carrière les collaborateurs prêts à évoluer afin de répondre aux besoins de l'organisation et mettre en place des actions de formation et de développement pour les aider à concrétiser leur potentiel.

L'évaluation des compétences de savoir-être se fait elle aussi sur un référentiel commun : les 4C (client, coopération, changement, courage), modèle de compétences interne, définissent les compétences fondamentales attendues chez Carrefour quel que soit le niveau ou le métier du salarié.

Définition des plans de formation

En plus des formations réglementaires et obligatoires, la stratégie de formation reprend les thématiques majeures du plan de transformation de Carrefour : le digital, la transition alimentaire (notamment sur les produits frais) et plus largement la durabilité et la culture client. Une grande partie de la formation est dédiée aux managers, afin de développer les compétences requises par leur rôle, promouvoir la diffusion des bonnes pratiques de leadership et faciliter le passage de témoin aux nouvelles générations. Enfin, des actions de formation ou de sensibilisation soutiennent la diffusion d'une culture inclusive en lien avec les engagements Diversité du groupe.

Des campagnes annuelles permettent d'identifier les besoins individuels des employés et du management : les besoins de formation sont collectés lors des entretiens annuels et remontés par le management lors des Comités carrière. Leur consolidation permet d'établir les plans de formation déployés au cours de l'année suivante dans la limite des budgets de formation. Ces plans sont ajustés et complétés au cours de l'année en fonction de souhaits remontés par les lignes managériales ou les employés.

La culture de transmission des savoirs de l'entreprise favorise également, en plus des processus formels et structurés de formation, l'échange et le partage. Une partie de la montée en compétence des collaborateurs est réalisée par l'accompagnement managérial ou le développement entre pairs.

La formation interne au service de la promotion interne et l'Ecole des Leaders

L'ascension sociale par le travail est une valeur qui a porté le développement de Carrefour et assuré sa cohésion depuis sa création. En 2024, un nouveau manager sur deux du Groupe a commencé sa carrière en tant qu'employé avant de bénéficier de la promotion interne.

L'Ecole des Leaders a été créée pour soutenir cette politique. Accélération la promotion interne et l'accès à des fonctions d'encadrement, l'Ecole des Leaders offre à ses bénéficiaires, collaborateurs détectés à potentiel, l'opportunité d'évoluer vers des postes d'animateur d'équipe ou d'encadrement à l'issue d'un parcours de formation exigeant, souvent mené en partenariat avec une structure d'enseignement supérieur (Université Paris Dauphine en France). L'Ecole des Leaders existe désormais dans les 8 pays du Groupe et a permis de former 8 374 salariés entre 2019 et 2024. Le plan stratégique a prévu d'en former 5 000 supplémentaires d'ici à 2026 - 2 800 l'ont été en 2024. Ce programme constitue un des principaux leviers de promotion de la diversité et de l'égalité professionnelle chez Carrefour.

La formation relative à la transformation digitale

La formation doit également contribuer à la transformation de Carrefour en une *Digital Retail Company*, une entreprise qui place le digital et la data au cœur de ses opérations et de son modèle de création de valeur. Afin de préparer les équipes aux métiers de demain et à ces nouveaux modes de travail, Carrefour s'est engagé dans le plan stratégique Carrefour 2026 à former 100% de ses collaborateurs au digital d'ici 2026. C'est le rôle de la *Digital Retail Academy*, qui accélère la montée en compétences des collaborateurs de Carrefour sur le digital. Depuis le début du programme 315 820 collaborateurs ont bénéficié de formations au digital.

Tous les pays développent des programmes ou des outils pour permettre aux collaborateurs de mieux appréhender l'environnement et la culture numérique.

La formation relative à la transition alimentaire pour tous et les produits frais

Dans chaque pays des dispositifs de formations spécifiques aux produits frais ont été mis en place. Les modules de formation liés à la transition alimentaire sont en constante évolution pour être le plus en adéquation possible avec les enjeux de la société et l'ambition du Groupe Carrefour.

Un accent fort est également placé sur le renforcement des compétences autour de la transition alimentaire.

Pour la relance d'Act for Food, une initiative de formation sera déployée en France puis dans tous les pays européens à partir de fin 2024. Elle porte notamment sur la connaissance des cinq engagements contenus dans la démarche Act for Food et doit permettre aux collaborateurs d'expliquer les bénéfices de cette démarche aux clients.

Les formations relatives à la culture client

L'écoute du client et l'anticipation de ses besoins et de son parcours sont prioritaires pour tous les collaborateurs du Groupe Carrefour, quels que soient leurs métiers. Dans l'univers

multicanal et dans le secteur de la grande distribution en profonde transformation, ces sujets nécessitent un effort continu de formation et d'information.

L'approche client de Carrefour s'articule autour de trois grands piliers (confiance, service, proximité) et 15 règles (le "555") et repose sur le suivi scrupuleux des KPIs (Key Performance Indicators), notamment le Net Promoter Score® (NPS®), outil d'analyse de la satisfaction client, généralisé en 2019.

Les programmes de développement des cadres dirigeants du groupe

Les cadres dirigeants du Groupe bénéficient d'un suivi individuel par la Direction Talents groupe. Les besoins en formation et actions de développement professionnel sont déterminés lors des évaluations individuelles de développement (tests psychométriques, etc.), puis discutés avec chaque cadre exécutif. Ils s'appuient sur des programmes de développement mis en place afin d'accélérer la transformation du Groupe.

Périmètre

L'ensemble des entités intégrées du Groupe sont concernées par la mise en place de ces politiques. Ces politiques s'appliquent à l'ensemble des travailleurs salariés. Certaines formations obligatoires sont également dispensées aux travailleurs non salariés.

CIBLES LIÉES À LA GESTION DES IMPACTS NÉGATIFS MATÉRIELS, À LA PROMOTION DES IMPACTS POSITIFS ET À LA GESTION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS [S1-5]

Tableau 1 : cibles relatives au développement des compétences des collaborateurs

Thème	Cible (+unité)	Année cible	Périmètre	Valeur de référence	Année de référence
Développer les talents	50 % des salariés ayant accès à une formation dans l'année (disposant d'à minima 4 heures de formation)	2026	8 pays dans lesquels le Groupe opère pour les magasins intégrés	-	-
	Faire bénéficier l'ensemble des collaborateurs du Groupe de formations dédiées au digital	2026	8 pays dans lesquels le Groupe opère pour les magasins intégrés	-	-
	+5 000 collaborateurs diplômés de l'Ecole des Leaders	2026	ensemble des pays intégrés du groupe		2022

Méthodologie

Les outils de gestion de la formation (*Training Management Systems, Learning Management Systems*) permettent le suivi des indicateurs de formation. Un système de mesure de la satisfaction (NPS) est en place pour recueillir les retours des participants sur la méthodologie et l'efficacité des ressources de formation.

Les cibles ont été définies en utilisant une approche basée sur les besoins actuels du secteur de la grande distribution et les prévisions futures des métiers. Carrefour a utilisé des données internes provenant de notre analyse des compétences et des tendances du marché de l'emploi. Les objectifs sont alignés avec les politiques nationales et internationales.

2.1.3.1.6.2 Indicateurs et performances

INDICATEURS DE FORMATION ET DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES [S1-13]

Tableau 2 : indicateurs et performances relatifs à la formation et au développement des compétences

Indicateur	N	N-1	Variation	Cible (+unité)	Taux de couverture	Exclusions
Part des salariés ayant accès à une formation dans l'année (disposant d'à minima 4 heures de formation)	66,7 %	68,9 %	(2,2) pts	50 % - 2026	100 %	-
Diplômés de l'Ecole des Leaders (cumul)	6 340	3 527	2 813	+5000 en 2026	100 %	-

COMMENTAIRE DES PERFORMANCES

L'année 2024 a permis un large accès à la formation - les deux tiers des effectifs ont bénéficié de plus de 4 heures d'actions de formation au cours de l'année, sous toutes leurs formes (e learning, présentiel, interne ou externe), réalisant la promesse de "Grandir et avancer ensemble" en apportant des compétences nouvelles à une très large population.

Avec sa généralisation dans l'ensemble des pays intégrés de Carrefour, notamment au Brésil en 2023, l'École des Leaders soutient les promotions internes partout dans le groupe ; l'objectif de 5 000 alumni sur la durée du plan Carrefour 2026 est déjà largement dépassé. Le rythme de diplômés a baissé en 2024, alors qu'il avait été particulièrement élevé au Brésil en 2023 à l'occasion du lancement du dispositif ; l'objectif du groupe est de garder un dimensionnement cohérent avec le nombre annuel d'opportunités de promotions internes.

2.1.3.1.6.3 Plans d'actions et ressources

DÉFINITION DES PLANS DE FORMATION

Des campagnes annuelles permettent d'identifier les besoins individuels des employés et du management : les besoins de formation sont collectés lors des entretiens annuels et remontés par le management lors des Comités carrière. Leur consolidation permet d'établir les plans de formation déployés au cours de l'année suivante dans la limite des budgets de formation. Ces plans sont ajustés et complétés au cours de l'année en fonction de souhaits remontés par les lignes managériales ou les employés.

La culture de transmission des savoirs de l'entreprise favorise également, en plus des processus formels et structurés de formation, l'échange et le partage. Une partie de la montée en compétence des collaborateurs est réalisée par l'accompagnement managérial ou le développement entre pairs.

LA FORMATION INTERNE AU SERVICE DE LA PROMOTION INTERNE

Afin d'accélérer l'accès à des fonctions d'encadrement, Carrefour double les promotions de l'École des Leaders et veille à son déploiement progressif dans l'ensemble du Groupe. Après l'Argentine, l'Espagne, la France, la Pologne, l'Italie, la Belgique, la Roumanie et le Brésil comptent aujourd'hui une école des Leaders. 5 000 nouveaux collaborateurs seront diplômés d'ici 2026. En 2024, 2 800 ont été diplômés. Ouvert à tous les volontaires, ce programme multiformat permet d'accéder à des responsabilités plus importantes, à l'issue d'un cursus souvent mené en partenariat avec une structure d'enseignement supérieur (Université Paris Dauphine en France) : il a pour objectif de faire évoluer des employés vers un poste de management, des managers vers le poste de responsable de pôle et les responsables de pôle vers le poste de directeur.

LA FORMATION RELATIVE À LA TRANSFORMATION DIGITALE

Tous les pays développent des programmes ou des outils pour permettre aux collaborateurs de mieux appréhender l'environnement et la culture numérique. À titre d'exemple, le Groupe a engagé en 2018 un partenariat avec Google et d'autres grandes entreprises, qui contribue à l'accélération de la culture digitale du Groupe.

Dans tous les pays où le Groupe est présent, des initiatives sont mises en place pour sensibiliser les collaborateurs à la culture numérique. Afin de préparer les équipes aux métiers de demain et aux nouveaux modes de travail, Carrefour s'était engagé à former 100 % de ses collaborateurs via la *Digital Retail Academy*. Depuis le début du programme 315 820 collaborateurs ont bénéficié de formations, incluant les collaborateurs de sièges, magasins et entrepôts en France, Italie et Espagne grâce au serious game "Tous Digital".

LA FORMATION SPÉCIFIQUE AU MANAGEMENT

Les cadres dirigeants du Groupe bénéficient d'un suivi personnalisé. Les besoins en formation et compétences de chacun sont déterminés lors des évaluations individuelles de développement (tests psychométriques, etc.), puis discutés avec chaque cadre exécutif. D'autres vecteurs de remontées de ces besoins en formation existent : le vecteur collectif, et le vecteur individuel (lorsqu'un collaborateur se tourne directement vers l'Université de Carrefour par exemple).

Des nouveaux programmes de développement du management et plus spécifiquement des cadres dirigeants du Groupe ont été mis en place afin d'accélérer la transformation du Groupe tels que :

Des programmes de gestion des cadres dirigeants à destination des cadres à fort potentiel, L'Université Groupe propose notamment un programme de formation à destination des directeurs Haut Potentiel, intitulé "NEXTGEN 1". Il vise à aider les Directeurs à Haut Potentiel à développer de fortes compétences de leadership basées sur le modèle des 4C de Carrefour. En développant un état d'esprit de croissance, les participants à ce programme deviendront les acteurs à part entière de leur propre développement, tout en renforçant leur compréhension de nos principaux défis commerciaux. Une attention particulière est portée sur la mixité des promotions des dispositifs de formation qui existent à travers le Groupe en faveur de la promotion interne tel que l'école des leaders ainsi que le programme NextGen1 dont 60 % des participants sont des femmes.

Les webinars des bonnes pratiques, une initiative internationale qui consiste à réunir une fois par mois, des cadres dirigeants des différents pays afin de partager une bonne pratique.

Le programme Culture Manager a été retravaillé en 2023 et 5 000 cadres de l'entreprise parmi les opérationnels et le siège ont été formés. L'ambition de ce cursus est de former les équipes aux trois piliers de la stratégie Carrefour, le client la performance et le digital en s'adossant aux 4C définis par le Groupe : le Courage, la Coopération, le Changement et le Client.

FAVORISER L'ÉGALITÉ DES CHANCES GRÂCE À L'ÉCOLE DES LEADERS

L'ascension sociale par le travail est une des valeurs qui ont porté le développement de Carrefour et assuré sa cohésion depuis sa création. L'École des Leaders a été créée pour soutenir cette politique. Accélération la promotion interne et l'accès à des fonctions d'encadrement, l'école des Leaders offre à ses bénéficiaires, collaborateurs détectés à potentiel, l'opportunité d'évoluer vers des postes d'animateur d'équipe ou d'encadrement à l'issue d'un parcours de formation exigeant, souvent mené en partenariat avec une structure d'enseignement supérieur (Université Paris Dauphine en France). L'École des Leaders existe désormais dans les 8 pays du Groupe et a permis de former 8 374 salariés entre 2019 et 2024. Le plan stratégique prévoit d'en former 5 000 supplémentaires d'ici à 2026. Ce programme constitue un des principaux leviers de promotion de la diversité et de l'égalité professionnelle chez Carrefour.

LA FORMATION RELATIVE À LA TRANSITION ALIMENTAIRE POUR TOUS ET LES PRODUITS FRAIS

Dans chaque pays des dispositifs de formations spécifiques aux produits frais ont été mis en place. Au Brésil, une formation dédiée à la manipulation de produits frais est dispensée dans chaque magasin, par des employés expérimentés du magasin. Les modules de formation liés à la transition alimentaire sont en constante évolution pour être le plus en adéquation possible avec les enjeux de la société et l'ambition du Groupe Carrefour. Ainsi, plus de 90 nouveaux modules ont été créés depuis 2023.

Un accent fort est également placé sur le renforcement des compétences autour de la transition alimentaire. En Pologne, par exemple, des formations et des webinars sont diffusés autour du Bio. En Espagne, des modules de e-learning dédiés à la nutrition ont été intégrés au catalogue accessible à tous les collaborateurs pour apprendre les bases de l'alimentation équilibrée. En Italie, une Académie mise en place avec les fournisseurs permet aux apprenants de mieux connaître les produits et les processus de production notamment en lien avec les produits de la marque Carrefour et de la gamme bio. En France, de nombreux modules e-learning sont proposés, notamment sur la Filière Qualité Carrefour, l'hygiène & la qualité ou encore la pêche durable. La Roumanie propose des formations qualité & sécurité alimentaire.

LES FORMATIONS RELATIVES À LA CULTURE CLIENT

L'écoute du client et l'anticipation de ses besoins et de son parcours sont prioritaires pour tous les collaborateurs du Groupe Carrefour, quels que soient leurs métiers. Dans l'univers multicanal et dans le secteur de la grande distribution en profonde transformation, ces sujets nécessitent un effort continu de formation et d'information.

L'approche client de Carrefour s'articule autour de trois grands piliers (confiance, service, proximité) et repose sur le suivi scrupuleux des KPIs (Key Performance Indicators), notamment le Net Promoter Score® (NPS®), outil d'analyse de la satisfaction client, généralisé en 2019. Dans cette optique, Carrefour a mis en œuvre des plans d'actions afin de renforcer la polyvalence des équipes en magasin et de réduire le taux de rupture, ainsi que des protocoles de détection, de suivi et de résolution rapide des

réclamations. Pour accompagner cette démarche d'amélioration de la qualité de service et de la satisfaction du client, Carrefour a mis en place une plateforme qui permet à tous les collaborateurs du Groupe (magasins intégrés ou sièges) de consulter leur NPS et les verbatims associés.

Les données relatives aux ressources sont détaillées dans la section « Eléments généraux de méthode RSE » (voir section 2.1.1.2.).

2.1.3.1.7 Garantir le respect des droits humains et des droits du travail

2.1.3.1.7.1 Politiques et cibles

POLITIQUES CONCERNANT LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE [S1-1]

Carrefour reconnaît que la promotion des Droits de l'Homme est fondamentale pour mener ses activités de manière responsable et dans la durée. Carrefour a pour objectif de les respecter pour l'ensemble de ses employés à travers le monde. Carrefour s'est fixé un certain nombre d'engagements concernant les Droits de l'Homme en lien avec les enjeux suivants :

respect des législations et des réglementations locales, nationales ou internationales ainsi que des accords de branche en matière de droit du travail et de Droits de l'Homme en général et ce, dans l'ensemble des pays d'implantation de Carrefour, pour les entités propres au Groupe tout comme pour les franchisés ;

travail des enfants : Carrefour s'engage à respecter la règle la plus exigeante en matière d'âge entre les législations et réglementations locales, nationales ou internationales, les accords de branches et les Conventions 138 et 182 de l'OIT ;

le recrutement de personnes (salariés et intérimaires de Carrefour, salariés et intérimaires des franchises) de moins de 18 ans pour des postes comportant des travaux dangereux est strictement interdit ;

le recrutement de personnes (salariés et intérimaires de Carrefour, salariés et intérimaires des franchises) de moins de 15 ans est strictement interdit sauf dérogation prévue par la Convention n°182 de l'OIT ;

travail forcé, esclavage et trafic d'êtres humains : Carrefour s'engage à ne pas avoir recours au travail forcé ou obligatoire sous quelque forme que ce soit - conformément à la règle la plus exigeante entre les législations et réglementations locales ou régionales, les accords de branches et les Conventions 29 et 105 de l'OIT. Toutes les formes de traite des êtres humains, directement ou par le biais de prestataires, sont strictement interdites.

Le groupe Carrefour a mis en place un ensemble de mesures visant à prévenir et remédier aux éventuelles violations des Droits de l'Homme. Le Groupe a diffusé en décembre 2024 son nouveau Code Éthique qui a pour objectif de formaliser le cadre éthique dans lequel l'ensemble des collaborateurs du Groupe doivent exercer leur activité professionnelle au quotidien.

Pour identifier les incidents, Carrefour a mis en place une ligne d'alerte éthique permettant de signaler toute infraction. Ce dispositif est largement diffusé à travers plusieurs canaux, notamment le Code Éthique, des campagnes de sensibilisation locales et des formations dédiées, afin de garantir son accessibilité et son appropriation par l'ensemble des collaborateurs. Les Directions Éthique & Conformité ainsi que Sécurité Groupe sont chargées de mener les investigations découlant des signalements, ainsi que les comités éthiques locaux ou Groupe. Les comités éthiques locaux ou Groupe analysent les cas signalés, décident des mesures à prendre, de la classification des incidents à l'application de sanctions ou le dépôt de plaintes, garantissant une prise en charge rapide et efficace. Des enquêtes et arbitrages sont également menés en cas d'alerte provenant d'une autorité externe, d'une mise en demeure ou d'une assignation, afin de traiter toute violation potentielle de manière transparente et conforme à nos engagements. Pour protéger les personnes signalant un incident,

Carrefour applique les lois en vigueur (Directive UE 2019/1937, Loi Wasserman, loi 2/2023 en Espagne...). En complément, la Direction Éthique & Conformité a mis à jour en 2024 une procédure de recueil et de traitement des alertes qui décrit l'ensemble du dispositif de protection.

Ces dispositifs s'inscrivent dans une démarche globale visant à prévenir, identifier et traiter les cas de violations des Droits de l'Homme, en ligne avec les exigences réglementaires. L'accord-cadre mondial signé avec UNI Global Union recouvre la défense et le respect de ces droits fondamentaux.

Périmètre

Le respect des Droits de l'Homme vise l'ensemble des salariés de Carrefour à travers le monde : le Code Éthique est diffusé à l'ensemble des collaborateurs des pays intégrés et signé par tout nouvel arrivant. L'accord-cadre sur les droits fondamentaux au travail couvre l'ensemble des collaborateurs des pays intégrés et franchisés du Groupe.

CIBLES LIÉES À LA GESTION DES IMPACTS NÉGATIFS MATÉRIELS, À LA PROMOTION DES IMPACTS POSITIFS ET À LA GESTION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS [S1-5]

Tableau 1 : cibles relatives au respect des droits humains et des conditions de travail

Indicateur	N	N-1	Variation	Cible (+unité)	Taux de couverture	Exclusions
Pourcentage de collaborateur ayant reçu un accusé de réception dans les 7 jours sur la plateforme éthique	100 %	-	-	100 %	100 % des collaborateurs	-

Méthodologie

Lancée en 2016, la remontée des alertes s'appuie sur la plateforme d'alerte éthique, accessible à l'ensemble des salariés ainsi qu'aux tiers, et permet de signaler des comportements préoccupants de manière sécurisée et confidentielle. Les alertes peuvent être transmises directement via la plateforme, par téléphone, ou par tout autre moyen (notamment auprès des RH), auquel cas le destinataire s'assure de les centraliser sur la plateforme éthique. L'option d'anonymat est disponible, offrant au déclarant un numéro de dossier et un mot de passe pour un suivi sécurisé.

La plateforme permet trois catégories de signalements : ceux d'un déclarant interne visant un autre interne, d'un interne visant un externe, et d'une externe visant un interne. À la réception de chaque alerte, le processus de traitement inclut un examen préliminaire, une enquête si nécessaire et un suivi jusqu'à la

clôture, avec un retour d'information au déclarant lorsqu'il est possible. Ce dispositif centralisé permet de maintenir une traçabilité des alertes et de suivre les indicateurs clés contribuant ainsi à une détection proactive des risques et à la mise en place de mesures correctives.

Le dispositif d'alerte éthique de Carrefour s'intègre dans une démarche plus large de prévention, d'identification et de traitement des cas de violations des Droits de l'Homme. Il répond aux exigences réglementaires et aux meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise. L'ensemble des collaborateurs des entités intégrées et franchisées du Groupe est sensibilisé à cette démarche, notamment via la diffusion et la signature du Code Éthique lors de l'intégration de nouveaux arrivants. Ainsi, Carrefour réaffirme son engagement à promouvoir un environnement de travail éthique, sécurisé et conforme aux principes fondamentaux des Droits de l'Homme.

2.1.3.1.7.2 Indicateurs et performances*Tableau 2 : indicateurs et performances relatifs au respect des droits humains et des conditions de travail*

Indicateur	2024	2023	Variation	Cible (+unité)	Taux de couverture	Exclusions
Nombre d'alertes remontées par la ligne éthique	8591	5 361	60,2 %	-	100 %	-
Pourcentage d'alertes ayant reçu un accusé de réception dans les 7 jours sur la plateforme éthique	100 %	-	-	100 %	100 %	-
Nombre total d'incidents de discrimination, y compris le harcèlement	1 089	839	29,8 %	-	100 %	-
Nombre de plaintes déposées par l'intermédiaire de canaux permettant aux effectifs de l'entreprise de faire part de leurs préoccupations	328	-	-	-	100 %	-
Nombre de plaintes déposées auprès des points de contact nationaux pour les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales	0	-	-	-	100 %	-
Montant total des amendes, des pénalités et de l'indemnisation des dommages résultant des incidents et plaintes concernant les facteurs sociaux et droits de l'homme	4 816€ (28 000R\$)	18 748€ (109 000 R\$)	(74,3) %	-	100 %	-
Nombre d'incidents graves en matière de droits de l'homme affectant les effectifs de l'entreprise en cas de non respect des principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme ou des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales	0	-	-	-	100 %	-
Montant total des amendes, sanctions et indemnisations résultant d'incidents graves en matière de droits de l'homme affectant les effectifs de l'entreprise	0€	-	-	-	100 %	-

COMMENTAIRE DE PERFORMANCE

Le Groupe a tenu son engagement de recueillir et accuser réception des alertes avec diligence : 100% des alertes recueillies ont reçu un accusé dans les délais impartis - leur délai de traitement total dépendant, lui, de la gravité des faits allégués.

2.1.3.1.7.3 Plans d'actions et ressources

En 2023, Carrefour a mis à jour sa cartographie des risques relatifs aux Droits de l'Homme sur ses opérations propres. Le travail a permis d'identifier les risques inhérents, soit toutes les situations constitutives d'atteinte aux droits humains et pouvant potentiellement survenir dans les opérations de Carrefour : l'identification de ces risques a été faite en tenant compte de ses grands métiers (distribution, logistique, e-commerce et activités de siège) et des pays où le Groupe opère. L'évaluation des risques

a permis de prioriser les risques et mis en exergue quatre risques saillants :

- le harcèlement, la discrimination et le non-respect des principes de diversité ;
- le travail illégal ;
- l'atteinte à la santé et sécurité des personnes au travail ;
- les conditions de travail dégradées

Carrefour met à disposition de ses employés en France et pour l'entité Corporate des formations en e-learning en lien avec les droits humains pour sensibiliser à ces enjeux (égalité femme-hommes, réglementation sociale au quotidien, etc.).

GARANTIR LE RESPECT DES STANDARDS INTERNATIONAUX

Notre engagement repose sur une adhésion stricte aux lois locales, nationales et internationales, ainsi qu'aux standards fixés par les organisations internationales. Chaque implantation de Carrefour est tenue de respecter les règles les plus exigeantes des normes qui lui sont applicables.

RENFORCER LA PROTECTION DES ENFANTS

En matière de lutte contre le travail des enfants, Carrefour suit les principes des conventions 138 et 182 de l'Organisation internationale du travail. Concrètement, cela signifie que nous interdisons strictement l'emploi de personnes de moins de 15 ans, sauf exceptions prévues par les normes internationales, et de moins de 18 ans pour des postes jugés dangereux.

LUTTER CONTRE LE TRAVAIL FORCÉ

Nous prenons des mesures fortes pour prévenir toute forme de travail forcé, d'esclavage moderne et de traite des êtres humains. Nous avons intégré des chartes spécifiques dans les contrats avec nos partenaires commerciaux, établissant des obligations claires en matière de respect des droits humains. Des audits réalisés par des équipes spécialisées nous permettent de garantir la conformité de nos partenaires.

AGIR GRÂCE À UNE LIGNE D'ALERTE DÉDIÉE

Pour identifier les incidents et agir rapidement, Carrefour a instauré une ligne d'alerte éthique accessible à tous. Ce dispositif garantit l'anonymat des lanceurs d'alerte et les protège contre toute forme de représailles. Chaque signalement est analysé par les comités éthiques locaux ou globaux.

S'APPUYER SUR DES PARTENARIATS GLOBAUX POUR RENFORCER L'IMPACT DE CARREFOUR

L'accord-cadre mondial signé avec UNI Global Union constitue un pilier essentiel pour garantir le respect des droits fondamentaux des employés au sein du Groupe. Il formalise notre engagement à offrir des conditions de travail décentes, à protéger les droits syndicaux et à instaurer un dialogue social constructif. Grâce à cette collaboration, nous avons renforcé notre capacité à identifier et à résoudre les problématiques locales tout en alignant nos actions avec les meilleures pratiques internationales. L'accord prévoit une procédure d'escalade en cas de suspicion d'infraction aux principes visés par l'accord dans une implantation de Carrefour pour permettre au groupe d'en avoir connaissance, investiguer et prendre les mesures appropriées.

Les données relatives aux ressources sont détaillées dans la section « Éléments généraux de méthode RSE » (voir section 2.1.1.1.2.).

2.1.3.2 Travailleurs de la chaîne de valeur [ESRS S2]

2.1.3.2.1 Introduction des enjeux pour Carrefour

2.1.3.2.1.1 Contexte et enjeux

Distributeur de dimension internationale, Carrefour s'approvisionne auprès de nombreux fournisseurs partout dans le monde et a mis en place un ensemble de textes applicables à ses partenaires. La Charte Éthique Fournisseurs repose notamment sur la continuité du respect et de la promotion par Carrefour :

- de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme,
- des huit conventions fondamentales de l'OIT,
- des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales,
- des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme de l'ONU.

La charte pour la protection des droits humains engage à respecter les normes internationales en matière de droits du travail, la Déclaration Universelle des Droits Humains ainsi que plusieurs conventions de l'OIT, incluant les conventions sur le travail des enfants, le travail forcé, la liberté d'association.

Par ailleurs, la Charte Éthique Franchisés (applicables aux franchisés internationaux) renvoie aux principes stipulés dans les textes de références susmentionnés à l'exception des conventions fondamentales de l'OIT et en ajoutant le Code de conduite de l'*Initiative for Compliance and Sustainability* (ICS).

Ainsi, les travailleurs de la chaîne de valeur de Carrefour regroupent les fournisseurs directs et indirects du Groupe, ainsi que les franchisés internationaux.

2.1.3.2.1.2 Impacts, risques et opportunités

L'ensemble des IROs est présenté dans le tableau ci-dessous. L'identification de ces IROs est décrite dans la section 2.1.1. Informations générales.

Tableau 1 : liste des impacts, risques et opportunités matériels

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUES	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains chez les franchisés	Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains chez les franchisés	Dégradation des conditions de travail lors du passage des magasins en franchise	Des conditions de travail inadéquates ou précaires chez les franchisés ou en amont de la chaîne de valeur, telles que des équipements défaillants ou des horaires décalés, peuvent entraîner des impacts physiques et mentaux.	Impact	Franchises Amont	Court et moyen terme
Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement	Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement					
Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement	Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement	Inégalités de traitement et discrimination des travailleurs en amont	Les discriminations entraînent un manque de socialisation diversifiée et une dégradation du niveau de vie des personnes discriminées.	Impact	Amont	Court terme
Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains chez les franchisés	Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains chez les franchisés	Défaut de formation des travailleurs en amont	Les conditions de travail et de management n'offrent pas un cadre propice pour les salariés ni les conditions nécessaires pour développer leurs compétences et leur employabilité future. Un défaut de formation peut également engendrer des comportements dangereux (ex : manutention, manipulation de produits chimiques) et porter atteinte à la santé et la sécurité des travailleurs.	Impact	Franchises	Court terme
Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement	Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement	Attentes des parties prenantes et réglementations sur les salaires décents en amont	L'augmentation des attentes sociétales pour une rémunération décente des travailleurs tout au long de la chaîne de valeur peut générer des coûts à l'achat plus importants pour le groupe, de nature à perturber la rentabilité et le développement commercial de certaines activités.	Risque	Amont	Court terme
Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains chez les franchisés Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement	Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains chez les franchisés Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement	Accentuations des inégalités économiques et sociales par le non paiement de salaires décents par les franchisés ou en amont	L'absence de rémunération par un salaire décent des travailleurs au sein des franchisés ou en amont peut générer une dégradation de leurs conditions de vie, de leur santé, une exposition globale à la pauvreté et des impacts psycho-sociaux.	Impact	Franchises Amont	Court terme

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUES	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement	Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement	Augmentation des coûts des produits pour la mise en conformité des fournisseurs sur la santé et la sécurité	Augmentation des coûts des produits pour la mise en conformité des fournisseurs sur la santé et la sécurité	Risque	Amont	Moyen terme
Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement	Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement	Mise en cause de Carrefour pour le travail d'enfants en amont	Un manque de transparence, de connaissance amont et la mauvaise maîtrise de la chaîne d'approvisionnement pourraient nuire aux populations locales vulnérables et entraîner des préjudices moraux, économiques et réputationnels. La mise en place de systèmes de vérification et d'éradication du travail des enfants peut avoir un coût pour l'entreprise et notamment engendrer une hausse du prix des matières premières concernées.	Risque	Amont	Court terme
Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains chez les franchisés	Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains chez les franchisés	Atteintes aux droits et à la santé des enfants en cas de non-respect des normes chez les franchisés ou en amont	Le non-respect des droits fondamentaux des enfants chez les franchisés ou en amont de la chaîne de valeur, notamment par l'emploi d'enfants dans des conditions de travail dangereuses ou non conformes aux normes, peut entraîner de graves atteintes à leur santé physique et mentale. Cela inclut des horaires inadaptés, des travaux dangereux ou des conditions de travail mettant en péril leur sécurité et leur bien-être. De telles pratiques compromettent également leur droit à l'éducation et à une protection contre l'exploitation économique, en violation des normes internationales et des législations nationales sur l'abolition du travail des enfants.	Impact	Franchises Amont	Court terme
Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement	Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement	Mise en cause de Carrefour pour travail forcé en amont	En cas de mises en cause médiatiques, de poursuites judiciaires, de non conformités détectées concernant le travail forcé en amont de la chaîne de valeur, les risques sont à la fois d'image et juridique. Selon les règles d'achats et des mécanismes d'alertes mis en œuvre par l'entreprise, il est possible que des approvisionnements soient perturbés le temps de résoudre les irrégularités tout en augmentant le coût des produits en raison d'un surcoût pour remédier aux irrégularités.	Risque	Amont	Court terme

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUES	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains chez les franchisés Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement	Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains chez les franchisés Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement	Atteintes aux droits et à la santé des travailleurs soumis au travail forcé chez les franchisés ou en amont	Le recours au travail forcé chez les franchisés ou en amont de la chaîne de valeur, accompagné de pratiques telles que la rétention de salaires, de papiers d'identité, la servitude pour dette et d'autres violations des droits fondamentaux, entraîne de graves atteintes aux droits de l'Homme. Ces pratiques aggravent les discriminations ethniques et culturelles, tout en dégradant la santé physique et mentale des travailleurs, notamment par des conditions dangereuses, le surmenage, le stress, et un accès limité à une alimentation, une hydratation et des soins appropriés.	Impact	Franchises Amont	Court terme
Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement	Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement	Mise en cause de Carrefour pour travail illégal en amont	En cas de scandales, de poursuites judiciaires, de non conformités détectés concernant le travail illégal en amont de la chaîne de valeur de l'entreprise, les risques sont à la fois médiatiques et juridiques. Selon les règles d'achats et des mécanismes d'alertes mis en œuvre par l'entreprise, il est possible que des approvisionnements soient perturbés le temps de résoudre les irrégularités tout en augmentant le coût des produits en raison d'un surcoût pour remédier aux irrégularités.	Risque	Amont	Court terme
Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains chez les franchisés Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement	Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains chez les franchisés Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement	Violation des droits et dégradation des conditions de travail des travailleurs illégaux chez les franchisés ou en amont	Le travail illégal pratiqué par certains franchisés ou en amont de la chaîne de valeur, caractérisé par des heures non payées, l'absence de contrat ou des contrats dans une langue incomprise, constitue une violation des droits du travail. Ces pratiques exposent les travailleurs à des conditions précaires, dangereuses et exploitantes, compromettant leur santé physique et mentale. En outre, le travail illégal nuit à la société en privant celle-ci de revenus fiscaux, tout en affaiblissant les normes de travail et les protections sociales.	Impact	Franchises Amont	Court terme

Les impacts identifiés dans le tableau ci-dessous sont des impacts négatifs systémiques liés aux relations d'affaires du groupe Carrefour dû à l'approvisionnement de certaines matières premières (ex: textile, coton, etc.), (S2. SBM3, 11a)

2.1.3.2.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations

Processus d'engagement avec les travailleurs de la chaîne de valeur concernant les impacts [S2-2]

Carrefour entretient un dialogue régulier avec ses différentes parties prenantes, qui permet notamment de définir ses plans d'actions, de les évaluer et de prendre en compte les avis de ces parties prenantes dans sa stratégie.

TYPE DE PARTIES PRENANTES	RÔLE	TYPE DE DIALOGUE	EXEMPLE DE PARTIES PRENANTES	POLITIQUES CONCERNÉES
Associations et ONG	Définition de la politique du Groupe, Définition des cibles du Groupe, Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Concertations et consultations ponctuelles	FIDH	Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement
Syndicats	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Partenariats	UNI Global Union	Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement
Syndicats	Définition de stratégies sectorielles/nationales	Partenariats	Accord Bangladesh & Pakistan	Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement
Pouvoirs publics	Définition de stratégies sectorielles/nationales	Groupe de travail	Groupe Global Deal du Ministère du Travail	Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement
Auditeurs	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions	Audits	BSCI (Business Social Compliance Initiative)	Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement
Auditeurs	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions	Audits	ICS (Initiative for Compliance and Sustainability)	Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement
Associations et ONG	Déploiement de projets terrain	Partenariats	OIT (projet RIAT/ Bangladesh)	Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement

STANDARDS ET RÉGLEMENTATIONS

Depuis 1995, la démarche du Groupe en matière de droits humains s'appuie sur les recommandations et normes internationales telles que la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, le Pacte mondial des Nations unies, la Déclaration sur

les principes et droits fondamentaux au travail et les Conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT), les Lignes directrices de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales, ou encore les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits humains.

2.1.3.2.1.4 Gouvernance

ORGANE	STRATÉGIE/ IMPLÉMENTATION	PÉRIMÈTRE	MISSIONS
Comité des règles pour la Transition Alimentaire	Stratégie	Groupe	Définit les plans d'actions en matière de droits humains dans les approvisionnements.
Équipes marchandises et qualité	Implémentation	Groupe	Application des règles d'achat et de la mise en œuvre des politiques de Carrefour. Les équipes RSE locales accompagnent leur mise en œuvre.
Équipes de <i>Sourcing</i> locales	Implémentation	Local	Réalisation des contrôles et de l'accompagnement des fournisseurs sur le terrain.
Équipe Ressources Humaines	Implémentation	Local	Mise en place des ambitions du Groupe en matière de droits humains au niveau local.

2.1.3.2.2 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement

2.1.3.2.2.1 Politiques et cibles

POLITIQUES RELATIVES AUX TRAVAILLEURS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR [S2-1]

Pour s'assurer du respect des droits humains chez ses fournisseurs et dans sa chaîne de valeur, Carrefour met en place des outils et procédures permettant d'accompagner ses fournisseurs. Mise à jour une première fois en 2018, la Charte d'engagement fournisseurs de produits contrôlés fait partie intégrante des contrats d'achat dans tous les pays. Elle stipule que les fournisseurs s'engagent à se conformer aux exigences du Groupe sur les droits humains et l'éthique et comprend neuf chapitres dont :

- interdiction de tout travail forcé, en situation de servitude, sous contrainte pour dette, ou pénitentiaire et de traite des êtres humains ;
- interdiction de faire travailler des enfants ;
- respect de la liberté d'association et reconnaissance effective du droit à la négociation collective ;
- interdiction de toute discrimination, de harcèlement et de violences ;
- santé et sécurité ;
- salaires décents, avantages et conditions d'emploi ;
- durée de travail.

Une nouvelle Charte Ethique Fournisseurs a été réalisée en 2024, qui s'appliquera progressivement désormais de manière indifférenciée aux fournisseurs de produits contrôlés, ainsi qu'aux fournisseurs de marque nationale dès janvier 2025. Cette nouvelle charte est organisée autour de trois principaux axes : le respect des droits humains, la conduite éthique de ses activités, et le respect de l'environnement. En signant cette charte, le fournisseur s'engage à respecter ses principes énoncés, à veiller au respect des législations et conventions locales nationales et internationales et à s'assurer du respect de ces principes par leurs sociétés affiliées ou sous-traitants tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Cette nouvelle charte est désormais plus complète et plus contraignante (le Groupe se réserve le droit de mettre un terme au contrat si le fournisseur ne respecte pas les

principes énoncés par la charte). Cette charte a été approuvée par le Directeur Juridique Groupe de Carrefour et sera présentée en 2025 au Comité Éthique Groupe, dont sont membres le Secrétaire Général Groupe et le Directeur des Ressources Humaines Groupe (tous deux membres du COMEX Groupe). MDR -P 65

Carrefour place l'évaluation et la prévention des risques au cœur de son système de gestion. En effet, Carrefour s'attache à évaluer la conformité sociale de ses fournisseurs selon une analyse des risques dédiée ainsi qu'à promouvoir des pratiques RSE tout au long de la chaîne de valeur.

À partir des principaux référentiels et normes mondialement reconnus en la matière, Carrefour s'est fixé des engagements en lien avec la lutte contre travail des enfants, la lutte contre le travail forcé, le travail illégal et la lutte contre l'esclavage et le trafic d'êtres humains (voir 2.2 Plan de vigilance).

Les règles d'achat sociales du Groupe détaillent les actions à mettre en place pour l'ensemble des achats de produits contrôlés du Groupe dans tous les pays. Chaque pays décline son propre plan en fonction du contexte local et en supervise la bonne réalisation. Ces règles stipulent notamment :

- la signature par les fournisseurs de la Charte Ethique Fournisseurs ;
- le processus et les règles de conformité des audits sociaux ;
- la nomination, par les entités d'achat du Groupe, d'une personne en charge de la conformité sociale ;
- un plan d'actions visant la conformité aux règles d'achat spécifiques sur les étapes de production ;
- les matières premières sensibles.

Périmètre

La Charte d'engagement fournisseurs de produits contrôlés fait partie intégrante des contrats d'achat jusqu'à décembre 2024, dans tous les pays et s'applique à tous les pays d'approvisionnement du Groupe. La nouvelle Charte Ethique Fournisseurs s'applique, quant à elle, aux fournisseurs de produits contrôlés et de marque nationale. Cette charte s'applique depuis le 1^{er} janvier 2025 à près de 10 000 fournisseurs. D'ici fin 2028, tous les fournisseurs du groupe Carrefour auront signé cette Charte.

Mécanismes d'alerte

Le mécanisme d'alerte du Groupe est décrit en section 2.1.4.1. Conduite des affaires (ESRS G1) de ce chapitre.

CIBLES LIÉES À LA GESTION DES IMPACTS NÉGATIFS MATÉRIELS, À LA PROMOTION DES IMPACTS POSITIFS ET À LA GESTION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS [S2-5]

Le Groupe a établi que 100 % des usines produisant des produits sous ses marques doivent être couvertes par un audit social. Cela implique que toutes les usines situées dans des pays classés à risque ou à haut risque doivent être auditées. Les zones géographiques concernées sont déterminées chaque année par une cartographie des risques, et les pays d'implantation des usines peuvent varier d'une année à l'autre. MDR-T 80

Tableau 1 : cibles relatives à la protection des travailleurs de la chaîne de valeur

Cible	Unité	Valeur cible	Année cible	Périmètre	Valeur de référence	Année de référence
Couverture par des audits sociaux de 100 % des usines fabriquant les produits à ses marques	%	100	Chaque année	Pays identifiés comme à risque	NA	00 %

2.1.3.2.2 Indicateurs et performances

Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions [S2-4]

Tableau 2 : indicateurs et performances relatifs aux travailleurs dans la chaîne de valeur

Indicateur	Unité	2024	2023	Variation	Cible	Taux de couverture	Exclusions
Part des usines d'approvisionnement de produits contrôlé situées en pays à risque élevé ou à risque couvertes par un audit social	%	100	100	0 pt	100 % par année	100 %	-
Pourcentage d'audits sociaux avec alerte (sites de production potentiels)	%	16	19	(3) pts		100 %	-
* Dont alertes liées à la durée du travail	%	26	23	3 pts		100 %	-
* Dont alertes liées à la rémunération, conditions de travail et avantages	%	21	21	-		100 %	-
* Dont alertes liées à la santé sécurité	%	35	41	(6) pts		100 %	-
Nombre d'audits sociaux (sites de production potentiels)	Nb	1187	1161	2 %		100 %	-
* Dont Bangladesh	Nb	48	66	(27) %		100 %	-
* Dont Chine	Nb	784	754	4 %		100 %	-
* Dont Inde	Nb	60	75	(20) %		100 %	-
* Dont Turquie	Nb	39	64	(39) %		100 %	-
* Dont Autres pays	Nb	256	202	27,3 %		100 %	-
	Nb	9000	4000	125%		100 %	-
Nombre d'unités screenées <i>via</i> l'outil Sentinel							
Nombre de sites screenés <i>via</i> l'outil Sentinel avec alertes	Nb	51	78	(35) %		100 %	-
Nombre d'usines sous <i>Worker Voice</i>	Nb	38	18	111 %			

COMMENTAIRES DES PERFORMANCES

Le nombre d'audits réalisé est relativement stable d'une année sur l'autre. Il est à noter l'augmentation du nombre d'usines sous *Worker Voice* qui s'explique par le déploiement de ce mécanisme d'alertes au Bangladesh. A fin 2024, des signalements relatifs au respect des normes internationales (Principes directeurs des Nations-Unies, de l'OCDE et des conventions fondamentales de l'OIT) ont été portés à la connaissance de Carrefour par Amnesty International concernant l'activité de MAF en Arabie Saoudite. S2-1, 19.

2.1.3.2.3 Plans d'actions

Processus pour remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations [S2-3]

Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions [S2-4]

CARTOGRAPHIER LES FOURNISSEURS ET LA CHAÎNE DE VALEUR

Cartographier les risques pays

Afin d'identifier les pays dans lesquels les risques de non-conformité sont les plus importants, Carrefour a établi une

cartographie des risques par pays. La liste des pays à risque d'un point de vue social est basée sur l'analyse des risques par pays réalisée par l'organisation Amfori délivrant le certificat BSCI. Le classement des pays prend également en compte les recommandations de la FIDH et celles des équipes locales de Carrefour. Un travail complémentaire, non plus uniquement par pays, mais par filière et par territoire local a été initié. Ainsi, la zone du Tamil Nadu (Inde) présentant des risques sociaux a été reclassée à "haut risque", ce qui entraîne des actions additionnelles de contrôle par les équipes locales de Carrefour.

Cartographier les fournisseurs de rang 2 (indirects) dans les pays à risque

Une cartographie des fournisseurs de rang 2 a été amorcée par l'entité *Global Sourcing* de Carrefour. L'objectif est d'identifier les parties prenantes impliquées dans la chaîne de production et d'approvisionnement pour mieux identifier les enjeux sociaux. Le Groupe a d'abord initié ce mapping pour le secteur textile. Par exemple, pour cette filière, il s'agit d'identifier les fournisseurs participants aux étapes suivantes: fabrication de la matière (filature, tricotage, teinture), assemblage du produits, etc.

Démarches sectorielles et matières premières sensibles

Le Groupe a identifié les matières premières auxquelles sont associés des risques sociaux tout au long de la chaîne de valeur. Ces matières premières sont priorisées en fonction de leur niveau de risques et de leur matérialité pour Carrefour.

DÉVELOPPER DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE POUR S'ASSURER DE LA CONFORMITÉ SOCIALE DES FOURNISSEURS

Audits sociaux pour les fournisseurs de rang 1

Conformément aux règles d'achat de Carrefour, 100 % des usines d'approvisionnement situées en pays à risque élevé ou à risque doivent faire l'objet d'un audit social. Cet audit est conforme au standard *Initiative for Compliance and Sustainability* (ICS) ou au standard *Business Social Compliance Initiative* (BSCI). La note de A ou B est requise (C, D ou E non conformes).

Pour les filières identifiées comme à risque sur la base de l'analyse des matières premières et des étapes de production, des garanties supplémentaires sont demandées. Si le fournisseur est identifié comme à risque, des audits sociaux sont réalisés.

Pour les fournisseurs situés en pays à risque faible, le système de contrôle est adapté à l'activité, aux problématiques locales et aux pratiques de l'usine, l'audit externe n'étant pas systématique. Par exemple les usines de production localisées en France ou au Portugal (pays classifiés à faible risque) ne font pas l'objet d'audit social.

Lorsque la filière n'est pas à risque, le fournisseur doit *a minima* signer la Charte d'engagement fournisseurs. Des audits sociaux peuvent être demandés par les équipes de Carrefour au cas par cas.

Dans le cas des audits sociaux, le processus de contrôle se déroule de la façon suivante :

- **revue préalable lors du pré-audit** : les équipes locales du Sourcing en charge de l'approvisionnement (Carrefour *Global Sourcing*) vérifient sur place la conformité de l'usine identifiée avec des premières exigences sociales, sécurité et de qualité (par exemple : vérification d'absence de travail d'enfant, présence d'extincteurs, ou d'inspecteurs qualité aux étapes clef de production, etc.). Cette visite est une première étape déterminante pour poursuivre les échanges ;
- **audit initial** : un cabinet d'audit indépendant réalise un audit social non annoncé. Si la conformité de l'usine aux standards ICS (*Initiative for Compliance and Sustainability*) ou BSCI (*Business Social Compliance Initiative*) est suffisante, l'usine peut être référencée. Un rapport accompagné d'un plan d'action est systématiquement émis pour corriger les non-conformités ou progresser sur les points de faiblesse relevés. Si les conclusions de l'audit comportent une alerte, c'est-à-dire un point de non-conformité critique, le fournisseur n'est pas référencé en l'état. Les alertes sont définies par la méthode ICS et concernent notamment le travail d'enfants, le travail forcé, des mesures disciplinaires, les tentatives de corruption, de falsification de documents, le non-respect légal du niveau de rémunération, les heures de travail excessives ou des conditions de sécurité mettant en danger la vie des travailleurs. Le suivi sera assuré par un nouvel audit (dont la fréquence peut varier, allant de quelques mois à maximum 2 ans pour les fournisseurs les moins à risque) ;
- **audit de suivi** : une fois référencé, des audits de suivi non annoncés périodiques sont commandités et toujours réalisés par des cabinets indépendants. Ces audits sont réalisés à une fréquence maximale de deux ans et peuvent être plus rapprochés selon la criticité des non-conformités constatées lors des audits précédents. Les équipes de Carrefour dédiées réalisent un suivi de ces conformités et peuvent dans certains cas être amenées à aller sur place pour évaluer la conformité des plans d'actions. Si les conclusions de l'audit de suivi comportent des non-conformités, le fournisseur doit mettre en place des actions correctives immédiates. Ces actions seront contrôlées dans le délai permettant sa mise en œuvre. Des plans d'action sont ainsi établis systématiquement à la suite

d'un audit, adapté en fonction des non-conformités rencontrées. En cas de non-conformité critique non corrigée, le fournisseur est déréférencé ;

- **audit/inspection spécifique** : Carrefour peut mandater une société extérieure pour vérifier des éléments ponctuels ou précis, comme dans le cadre de l'Accord Bangladesh créé en 2013 par une coalition de marques internationales et les principaux syndicats pour la sécurité incendie et la sécurité des bâtiments dans le pays.

Si les conclusions d'un audit réalisé chez un fournisseur de Carrefour comportent un point de non-conformité critique, Carrefour est informé dans les 48 heures. Ces non-conformités concernent généralement le travail d'enfants, le travail forcé, des mesures disciplinaires, les tentatives de corruption, de falsification de documents ou des conditions de sécurité mettant en danger la vie des travailleurs. Une action immédiate est alors diligentée par Carrefour et/ou le fournisseur. Des formations ou un accompagnement spécifique peuvent être réalisés par les équipes de Carrefour auprès des fournisseurs lorsque les non-conformités constatées le nécessitent.

En 2024, 1 187 audits sociaux ont été réalisés. 16 % de ces audits ont donné lieu à des alertes et ont entraîné des plans d'actions de remédiation. Les principales alertes portent sur la durée du travail (26 %), le niveau de rémunération (21 %) et la santé sécurité des travailleurs (35 %). Les alertes reçues portant sur les droits humains dans la chaîne d'approvisionnement sont décrites dans la section 2.2.8.3 Bilan des alertes reçues en 2024 (du 2.2 Plan de vigilance).

Évaluation pour les fournisseurs de la chaîne d'approvisionnement (rang 2, 3, etc.)

Afin de réaliser une cartographie cohérente et complète de la chaîne d'approvisionnement textile, les équipes Global Sourcing ont travaillé avec les bases de données informatiques ICS (*Initiative for Compliance and Sustainability*) et ITC (*International Trade Center*) pour obtenir les déclarations des fournisseurs de rang 2 et 3 (et plus le cas échéant). Un système d'alerte a ensuite été mis en place pour détecter les alertes sociales chez les fournisseurs de rang 2 et 3 du Groupe. Ce système est mis en place en 2023 avec l'aide d'une société tierce indépendante pour suivre les alertes sociales et environnementales.

C'est notamment le cas des outils suivants :

- **Sentinel** : permet de récolter de potentielles alertes sur la chaîne d'approvisionnement du Groupe *via* les réseaux sociaux, web, etc. Plus de 9 000 unités ont fait l'objet de vérification, avec 51 alertes qui ont été identifiées en 2024.
- **Worker Voice** : ligne éthique et questionnaire ciblé sur le travail forcé, en direct avec les travailleurs chez les principaux filateurs de Carrefour et les usines de productions à risques, au Tamil Nadu en Inde. Cette ligne éthique permet au Groupe d'être directement mis en relation avec les travailleurs et donc d'être informé de façon plus fiable des atteintes à sa Charte éthique. Cette pratique va au-delà de l'audit social et permet d'identifier des alertes directement auprès des travailleurs dans les filatures ou autres unités de production. Dans le cadre de ce mécanisme d'alerte, des équipes se rendent sur place pour informer les travailleurs de l'existence de ce mécanisme. S2-3, 28. Des enquêtes anonymes ont aussi été mises en place, permettant de mieux comprendre les préoccupations liées au travail forcé, aux heures de travail, à la rémunération. Ce mécanisme d'alerte est anonyme. Carrefour s'assure de la disponibilité de ce mécanisme d'alerte *via* des sessions de communication assurées sur site par un organisme tiers ainsi que par les équipes de Carrefour, pour s'assurer du fonctionnement et de l'accès de ce mécanisme d'alerte. Développé en Inde (Tamil Nadu) depuis 2022, ce système a été déployé en 2024 au Bangladesh.

Les outils Sentinel et *Worker Voice* ont permis de remonter un nombre croissant d'alertes et d'anticiper de potentielles violations dans des zones particulièrement à risque de la chaîne d'approvisionnement du Groupe.

En cas d'alerte critique, un plan d'action correctif et une remédiation sont lancés par le fournisseur. Si ces plans d'actions correctifs et la médiation ne permettent pas au fournisseur de se mettre en conformité, Carrefour peut mettre un terme à la relation d'affaires. Cela reste exceptionnel et le Groupe accorde une grande importance à la pérennité de ses relations commerciales notamment pour des raisons sociales. S2-4, 35.

Gestion des alertes

Conformément à la loi sur le devoir de vigilance, Carrefour a déployé un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives de Carrefour (voir section 2.1.4.1 Conduite des affaires, ESRS G1 et 2.2 Plan de vigilance). Par ailleurs, dans le cadre de l'accord cadre mondial conclu entre Carrefour et l'*UNI Global Union*, une procédure de gestion des litiges est intégrée à cet accord. Si des manquements sont confirmés, *UNI Global Union* et ses organisations syndicales affiliées veilleront à ce qu'il soit rapidement remédié à la situation et à ce que des mesures appropriées soient prises comme l'exige la situation. S2-3, 27c

FORMATION, MOBILISATION ET DIALOGUE PERMANENT AVEC LES FOURNISSEURS

Carrefour accompagne ses fournisseurs à travers un dialogue constant qui se matérialise de différentes façons :

- **mise à disposition d'un guide de bonnes pratiques** : Carrefour a élaboré le *Good Factory Standard*, un document de formation à destination de ses équipes et de ses fournisseurs. Décliné par secteurs et/ou par type de produit (bazar, textile, bois, cuir, etc.), il présente les bonnes pratiques de travail en usine et est illustré de photos afin d'être facilement interprétable auprès de tous les interlocuteurs en usine, quel que soit le pays ou le niveau d'éducation ;
- **formation thématique** : Carrefour participe à une initiative de formation *Women empowerment* destinée à des fermes indiennes de coton biologique, au travers du partenariat signé en 2022 avec le groupe ASA : l'objectif est de former les fournisseurs aux pratiques biologiques, et de favoriser l'accès des femmes à des postes à responsabilité. Des formations sont également prévues chez d'autres fournisseurs au Bangladesh pour 2025, notamment en ce qui concerne la protection des travailleurs contre le harcèlement ou autres atteintes spécifiques aux droits des travailleurs. Ces actions visent à aborder les problématiques spécifiques rencontrées dans la zone du sous-continent indien ;
- **questionnaires** : un questionnaire sur les pratiques d'achat responsable a été envoyé en 2024 aux fournisseurs textiles du Groupe (après un premier envoi en 2021). Un autre envoi est prévu en 2025 pour tous les fournisseurs non alimentaires du Groupe. L'objectif de ces questionnaires est de mettre en place des plans d'actions pour l'amélioration des pratiques d'achat.

RESSOURCES

La réalisation des plans d'actions susmentionnés est confiée à l'entité *Carrefour Global Sourcing*, qui dispose de 10 bureaux locaux et qui est présente dans plus de 30 pays d'approvisionnement. S2-4, 38

COMMERCE ÉQUITABLE

À travers ses achats, Carrefour contribue à développer et à encourager le commerce équitable depuis plus de 20 ans, participant ainsi à l'amélioration des conditions de vie des producteurs et au développement pérenne des communautés.

En 2024, 127 millions d'euros de ventes de produits équitables ont été réalisés dans les magasins Carrefour dans le monde (+3 % vs 2023). Cette offre a généré 1,9 millions d'euros en primes de développement pour les coopératives en complément du prix d'achat plus juste versé aux producteurs, qui ont financé des bourses d'études, des purificateurs d'eau, des écoles, des maternités, etc.

Tous les éléments précités contribuent notamment à la promotion des Objectifs de Développement Durable (ODD) et notamment aux ODD 8 « Travail décent et croissance économique » et 12 « Consommation et production responsables »,

2.1.3.2.3 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains chez les franchisés

2.1.3.2.3.1 Politiques et cibles

POLITIQUES RELATIVES AUX TRAVAILLEURS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR [S2-1]

Carrefour s'engage activement à promouvoir des conditions de travail adéquates et à respecter les Droits humains tout au long de sa chaîne de valeur, y compris avec ses franchisés.

Son ambition repose sur les piliers suivants :

- les standards internationaux précédemment cités (2.1.3.2.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations) ;
- la signature de la Charte Éthique Franchisés réalisée en 2024 qui reprend et élargit les exigences mentionnées dans l'annexe RSE et dans la charte pour la protection des droits de l'homme. Cette charte a été approuvée par le Directeur de Carrefour Partenariat International ainsi que par le Directeur Juridique Groupe de Carrefour et sera présentée en 2025 au Comité Éthique Groupe, dont sont membres le Secrétaire Général Groupe et le Directeur des Ressources Humaines Groupe (tous deux membres du COMEX Groupe) *MDR-P 65* ;
- mécanisme de signalement : Carrefour dispose de systèmes permettant le suivi des pratiques des franchisés *via* des audits et des évaluations, et la gestion des signalements en cas de violations potentielles, grâce à des canaux accessibles (comme la plateforme d'alerte éthique).

Périmètre : Voir section 2.1.1. Informations générales.

Mécanismes d'alerte : Voir le mécanisme décrit en section 2.2 Plan de vigilance de ce présent chapitre.

À côté de cette ligne d'alerte éthique Groupe, le franchisé doit mettre en place un mécanisme de réclamation et d'alerte pour permettre aux parties prenantes de faire part de leurs préoccupations concernant le non-respect des règles sociales, environnementales, de concurrence et d'éthique.

En cas d'alertes médias ou parties prenantes, le franchisé met en place un plan d'action approprié pour remédier à toute non-conformité et assure une communication transparente avec

Carrefour. En fonction des cas, les franchisés et Carrefour travaillent ensemble pour élaborer un plan d'action.

CIBLES LIÉES À LA GESTION DES IMPACTS NÉGATIFS MAÉRIELS, À LA PROMOTION DES IMPACTS POSITIFS ET À LA GESTION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS [S2-5]

Tableau 1 : cibles relatives à la protection des travailleurs franchisés

Thème	Cible	Unité	Année de référence	Année cible	Périmètre	Valeur de référence
	100 % des contrats de franchise internationale dotés d'une clause relative au respect des Droits de l'Homme	%	2024	2028	Carrefour Partenariat International	83 %

2.1.3.2.3.2 Indicateurs et performance

Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions [S2-4]

Tableau 2 : indicateurs et performances relatifs aux travailleurs franchisés

Indicateur	Unité	2024	2023	Variation	Cible	Taux de couverture	Exclusions
Pourcentage de franchisés internationaux qui ont une clause relative au respect des Droits de l'Homme dans leurs contrats	%	83 %	Nouveau	-	100 % en 2028	100 %	-

COMMENTAIRE DES PERFORMANCES

Les contrats anciens intègrent les clauses relatives aux droits de l'homme au fur et à mesure de leur renouvellement. Carrefour complète son dispositif par une annexe RSE pour assurer la mise en œuvre des exigences du Groupe indépendamment du calendrier de renouvellement des contrats.

2.1.3.2.3.3 Plans d'actions

Processus pour remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations [S2-3]

Prendre des mesures concernant les incidences matérielles sur les travailleurs de la chaîne de valeur, les approches de gestion des risques matériels et la recherche d'opportunités matérielles liées aux travailleurs de la chaîne de valeur, ainsi que l'efficacité des mesures [S2-4]

Carrefour travaille à l'intégration de la stratégie RSE aux franchisés de différentes manières (voir section 2.1.1. Informations générales). Le plan d'action pour les franchisés repose notamment sur la signature de différents documents :

LA CHARTE POUR LA PROTECTION DES DROITS DE L'HOMME POUR LES FRANCHISÉS INTERNATIONAUX

Carrefour œuvre à ce que ses franchisés à l'international respectent les droits humains en annexant systématiquement à leurs contrats une Charte pour la protection des Droits de l'Homme. Cette charte engage les franchisés à respecter les

normes internationales en matière de droits du travail, en particulier la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ainsi que plusieurs conventions de l'OIT, incluant les conventions sur le travail des enfants, le travail forcé, la liberté d'association. En effet, en ligne avec les engagements pris au niveau du Groupe, la charte engage les franchisés à :

- ne pas recourir à l'esclavage, à la servitude pour dettes ou au travail forcé ou obligatoire. L'expression « travail forcé ou obligatoire » désigne tout travail ou servitude exigé d'un individu sous la menace d'une peine et pour lequel ladite personne ne s'est pas volontairement offerte ;
- ne pas permettre aux enfants de moins de 15 ans de travailler, et d'employer des enfants de moins de 18 ans uniquement pour des tâches de production, de fabrication et d'assemblage dans des conditions qui ne mettent pas en danger leur santé, leur sécurité ou leur intégrité morale, et qui ne nuisent pas à leur développement physique, mental, spirituel, moral ou social ;
- veiller à ce que les travailleurs aient le droit de s'organiser librement dans les syndicats et d'être représentés par les organisations de leur choix afin de mener des négociations collectives ;
- garantir de bonnes conditions de travail, notamment en ce qui concerne la durée du travail, en garantissant la santé, la sécurité, les salaires décents et l'intégrité morale.

En signant cette charte, les franchisés s'engagent à faire respecter ces engagements par l'ensemble de leurs salariés, fournisseurs, sous-traitants ou sous-franchisés, selon les cas. Carrefour encourage également ses franchisés à traduire la charte en langue locale, à l'afficher sur leurs sites et à la mettre à disposition de leurs employés.

Par ailleurs, la charte engage les franchisés à mettre en place des contrôles afin de s'assurer du bon respect des engagements qui y sont associés, tels que des visites d'observation des pratiques des fournisseurs en matière de conditions de travail qui font l'objet de rapports dédiés permettant d'évaluer la conformité avec la charte, la mise en place de plans d'action correctifs pour donner suite aux résultats de la visite, ainsi que des visites de suivi si cela est pertinent.

Les franchisés se doivent aussi d'autoriser le Groupe ou toute personne habilitée dans le cadre du dispositif de contrôle interne et externe mis en place par le Groupe, à effectuer des contrôles inopinés du respect des engagements de la charte.

L'ANNEXE RSE

À côté de cette charte, le Groupe mobilise ses partenaires franchisés internationaux de différentes manières notamment via l'annexe RSE. Sa présentation est effectuée en section 2.1.1. Informations générales.

Fin 2024, afin d'uniformiser l'encadrement normatif, une nouvelle Charte Ethique Franchisés a été élaborée pour remplacer la Charte pour la protection des droits de l'Homme pour les franchisés à l'international et l'annexe RSE. Cette charte sera intégrée à tout nouveau contrat qui sera renouvelé/conclu. L'objectif de ce document est d'avoir un socle commun en matière de Droits de l'Homme pour les différents franchisés internationaux du Groupe. Cette charte est articulée autour des trois axes mentionnés précédemment dans la charte fournisseurs et s'appuie sur les mêmes standards internationaux.

Dans le cadre de cette Charte Ethique Franchisés Carrefour transmet aux franchisés les risques et impacts identifiés pour son activité. Sur cette base, le franchisé s'engage à compléter ou adapter la cartographie en fonction de ses connaissances spécifiques. Par ailleurs, le franchisé s'engage à mettre en place un dispositif de réclamation et d'alerte pour permettre aux tiers d'émettre un signalement en cas de non-respect des règles sociales. En cas de violation avérée de la présente charte, le

franchisé doit mettre en place un plan d'action permettant de remédier à toute non-conformité. Enfin, le franchisé doit informer le Groupe dans les plus brefs délais de toute alerte susceptible d'avoir un impact sur Carrefour. Cette Charte sera partagée aux partenaires de Carrefour au premier trimestre 2025, et tous les partenaires devront avoir signé en 2028.

GESTION DES ALERTES

Carrefour a été alerté par Amnesty International en mai 2024 concernant le respect des droits des humains dans l'activité du partenaire franchisé de Carrefour Majid Al Futtaim (MAF) en Arabie Saoudite. Le Groupe a immédiatement lancé une investigation et demandé à son partenaire MAF de mener des enquêtes internes auprès de ses salariés et sous-traitants. En parallèle, le Groupe a répondu aux demandes d'information d'Amnesty International par courrier. Suite à la publication d'un rapport par Amnesty International en octobre 2024, Carrefour a mandaté un audit de conformité sociale sur l'ensemble des magasins du Groupe MAF en Arabie Saoudite par un expert indépendant. La réalisation de cet audit (conclusions attendues en 2025) fait l'objet de discussions avec Amnesty International permettra à Carrefour de réévaluer le cadre contractuel de vigilance dans sa relation avec les franchisés.

2.1.3.3 Communautés affectées [ESRS S3]

2.1.3.3.1 Introduction des enjeux du groupe Carrefour

2.1.3.3.1.1 Contexte et enjeux

Les communautés affectées désignent les « personnes ou groupe(s) vivant ou travaillant dans la même zone qui a été ou peut être affectée par les opérations d'une entreprise ou par le biais de sa chaîne de valeur. Les communautés affectées peuvent aller de celles vivant à proximité des activités de l'entreprise (communautés locales) à celles vivant à distance. Les communautés affectées comprennent les peuples autochtones effectivement et potentiellement affectés »⁽¹⁾. Pour Carrefour, les communautés affectées sont les populations autochtones situées principalement au Brésil et potentiellement impactées par la déforestation, ainsi que les populations se situant à proximité des zones d'extraction de pétrole.

(1) Définition donnée par la norme S3 de la CSRD.

2.1.3.3.1.2 Impacts, risques et opportunités

L'ensemble IROs est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : liste des impacts, risques et opportunités matériels liés aux communautés affectées

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUES	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur	Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur	Mise en cause de Carrefour pour non-respect des droits particuliers des autochtones en amont	En cas de mises en cause médiatiques, de poursuites judiciaires, de non-conformités détectées concernant le non-respect des droits particuliers des autochtones chez ses fournisseurs, les risques pour l'entreprise sont à la fois d'image et juridique.	Risque	Amont	Moyen terme
Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur	Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur	Non-respect des droits des communautés autochtones en amont	Si l'entreprise travaille avec des fournisseurs qui s'accaparent des terres ancestrales, elle impacte négativement les communautés autochtones. En effet, l'accaparement de terres ancestrales aux communautés autochtones (détérioration de l'habitat, déchets des pratiques industrielles, déplacement de population...) entraîne une détérioration des conditions de vie et de la santé des communautés autochtones locales.	Impact	Amont	Moyen terme
Assurer le respect des droits des communautés autochtones lors d'extraction de pétrole	Assurer le respect des droits des communautés autochtones lors d'extraction de pétrole	Non-respect des droits des communautés autochtones lié à l'extraction de pétrole	Si l'entreprise travaille avec des fournisseurs qui dégradent des terres des communautés autochtones dû à l'extraction de pétrole ou la production de biocarburants, elle impacte négativement les communautés autochtones. En effet, la dégradation des terres des communautés autochtones, due à l'extraction de pétrole ou la production de biocarburants, porte atteinte aux droits traditionnels de ces communautés, à leur mode de vie et à leur capacité à maintenir leurs pratiques culturelles	Impact	Amont	Moyen terme

2.1.3.3.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations

Processus d'engagement des communautés affectées concernant les impacts [S3-2]

Pour s'assurer du respect des droits des communautés autochtones au sein de sa chaîne de valeur, Carrefour travaille avec ses parties prenantes, et s'appuie sur de grands standards internationaux et des réglementations en vigueur.

Les populations autochtones vivent souvent dans ou à proximité des forêts tropicales, qui constituent leurs terres ancestrales. La déforestation, qu'elle soit due à l'agriculture intensive, à l'exploitation forestière ou à l'extraction des ressources, peut entraîner l'accaparement ou la destruction des terres. C'est pourquoi Carrefour déploie sur ses matières premières à risque de déforestation, certaines normes de certification volontaires portant spécifiquement sur la lutte contre la déforestation ou la conversion. À titre d'exemples :

- *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (RSPO) ;
- *Forest Stewardship Council* (FSC) et le *Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes* (PEFC) ;
- *Roundtable on Responsible Soy* (RTRS) et Proterra ;

- *Beef on track Protocol* : protocole sectoriel au Brésil permettant d'assurer une chaîne d'approvisionnement en viande bovine exempt d'irrégularités sociales et environnementales ;

- *Cerrado Protocol* : protocole sectoriel au Brésil permettant d'assurer une chaîne d'approvisionnement en viande bovine exempt d'irrégularités sociales et environnementales ;

- *Charte cacao durable Carrefour et Initiative Française pour un Cacao Durable* : charte propre à Carrefour fixant des objectifs minimum pour un cacao durable et standard collectif élaboré conjointement par les pouvoirs publics et les professionnels du cacao en France pour transformer la filière.

Autres cadres internationaux et réglementation mise en œuvre par Carrefour :

- **Accords de Paris** : reconnaît l'importance des connaissances traditionnelles des peuples autochtones et leur rôle clé dans pour la lutte contre le changement climatique ; encourage leur participation active aux processus de prise de décision ;

- **la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones** (UNDRIP – 2007) : constitue un cadre international de référence pour la protection des droits des peuples autochtones ;

- **les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme** (2011) : exigent des entreprises qu'elles respectent les droits humains, y compris ceux des peuples autochtones, dans toutes leurs opérations ;
- **les Conventions de l'Organisation internationale du travail** (OIT) : Carrefour adhère aux normes de l'OIT concernant les conditions de travail, la liberté syndicale et l'élimination du travail forcé ou du travail des enfants, particulièrement dans les pays où il s'approvisionne en matières premières ;
- **la loi sur le devoir de vigilance** : qui impose la mise en place un Plan de vigilance pour prévenir les violations des droits

humains et les atteintes à l'environnement, que ce soit en France où dans les pays dans lesquels les entreprises opèrent.

Concernant la protection des populations lors de l'extraction de pétrole, les fournisseurs de biocarburants du Groupe respectent la directive 2009/29/EC (articles 17 et 18 en particulier).

Carrefour entretient un dialogue privilégié avec les communautés affectées. Carrefour Brésil a déployé un plan d'actions reposant sur le soutien des initiatives des communautés autochtones. Dans le cadre de ce plan d'action, Carrefour a mis en place le dialogue détaillé ci-dessous :

TYPE DE PARTIES PRENANTES	RÔLE	TYPE DE DIALOGUE	EXEMPLE DE PARTIES PRENANTES	POLITIQUES CONCERNÉES
Certificateurs	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions	Concertations et consultations ponctuelles	RPSO, FSC, RainForest Alliance	Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur
Fournisseurs	Déploiement de projets terrain	Partenariats	Club des producteurs	Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur
Initiatives multi-acteurs	Définition de stratégies sectorielles/nationales	Groupe de travail	Global Compact	Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur
Associations et ONG	Déploiement de projets terrain	Partenariats	ImaFlora, Earthworm Foundation	Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur
Syndicats	Remontées d'alertes	Partenariats	UNI Global Union	Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur
Fournisseurs	Approvisionnement en carburant et biocarburant	Négociations commerciales	Esso, TMF	Assurer le respect des droits des communautés autochtones affectées par l'activité des stations-service

La lutte contre la déforestation jouant un rôle clé dans la protection des populations autochtones, les parties prenantes impliquées dans la protection des forêts sont identiques à celles assurant la protection des communautés affectées et sont détaillées en section 2.1.2.4. Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4).

2.1.3.3.1.4 Gouvernance

La gouvernance relative aux populations autochtones est identique à la gouvernance mise en place pour la préservation des forêts (voir section E4. Biodiversité). Elle inclut notamment le Comité forêt, auquel participent deux membres du Comité Exécutif du Groupe, le CEO de Carrefour Brésil et la Directrice de l'engagement. Par ailleurs, les projets relatifs au soutien des populations autochtones sont mis en œuvre directement au Brésil par les équipes de Carrefour Brésil.

Concernant les zones d'extraction de pétrole, les politiques et plans d'actions sont définis par Carfuel, filiale de Carrefour.

2.1.3.3.2 Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur

2.1.3.3.2.1 Politiques et cibles

POLITIQUES RELATIVES AUX COMMUNAUTÉS AFFECTÉES [S3-1]

Carrefour reconnaît que la promotion des Droits de l'Homme est fondamentale pour mener ses activités de manière responsable

et dans la durée. Concernant spécifiquement les populations autochtones et natives, Carrefour vise les objectifs suivants :

- s'assurer que les règles de *sourcing* du Groupe en matière de protection des forêts intègrent bien des critères de protection des populations autochtones et natives (en particulier la protection de leurs terres et la mise en œuvre du consentement préalable, libre et éclairé) ;
- soutenir les populations natives et autochtones dans le maintien de leurs modes de vie et de leurs traditions à travers des collaborations ou des projets de terrain.

Carrefour Brésil a formalisé une politique relative à la protection des communautés autochtones. En effet, les communautés traditionnelles sont protectrices de la forêt amazonienne et de sa biodiversité. En soutenant activement ces communautés, Carrefour contribue non seulement à la protection de l'environnement, mais s'aligne sur des objectifs mondiaux en matière de développement durable. La politique développée par Carrefour Brésil permet donc la protection de l'environnement mais participe aussi à l'autonomisation et au respect de ces communautés.

Périmètre : les engagements pris par Carrefour en matière de protection des forêts et des terres autochtones s'appliquent à l'ensemble des 8 pays intégrés et à tous les formats. Les projets de soutien aux populations autochtones et natives sont mis en œuvre au Brésil.

CIBLES LIÉES À LA GESTIO DES IMPACTS NÉGATIFS MATÉRIELS, À LA PROMOTION DES IMPACTS POSITIFS ET À LA GESTION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS [S3-5]

Méthodologie :

La méthodologie relative aux cibles concernant le respect des droits des communautés autochtones est détaillée en section 2.1.2.4. Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4) de ce présent chapitre.

Cible :

Les cibles concernant le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur de Carrefour concernent les matières premières suivantes : huile de palme, bois papier, cacao. Ces cibles sont détaillées en section 2.1.2.4. Biodiversité et écosystème (ESRS E4).

2.1.3.3.2.2 Indicateurs et performances

Prendre des mesures concernant les incidences importantes sur les communautés touchées, les approches de la gestion des risques importants et de la recherche d'opportunités importantes liées aux communautés touchées, ainsi que l'efficacité de ces mesures [S3-4].

Les indicateurs liés au respect des communautés autochtones sont présentés en section 2.1.2.4. Biodiversité et écosystème (ESRS E4). Les commentaires associés y sont également détaillés.

2.1.3.3.2.3 Plans d'actions

Processus pour remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations [S3-3]

Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions [S3-4]

LE DÉPLOIEMENT DES CERTIFICATIONS

Carrefour s'assure que ses pratiques d'approvisionnement respectent les droits des communautés affectées par le biais notamment des certifications. En fonction des matières premières sensibles du Groupe, des certifications sont déployées pour s'assurer du respect des droits humains, civils, politiques et économiques de ses communautés affectées.

Sur les matières premières portant atteinte à la déforestation

- Bois papier : la certification FSC garantit des pratiques forestières respectueuses de l'environnement, des droits des travailleurs et des communautés locales, y compris des populations autochtones. Le principe 3 de la norme FSC est spécifiquement dédié aux droits des peuples autochtones. Il exige que les entreprises respectent les droits de propriété et d'usage des terres, ainsi que le consentement libre, préalable et éclairé (CLPE) des peuples autochtones.
- Cacao : une part du cacao de Carrefour est certifiée *RainForest Alliance*. Cette certification vise à promouvoir des pratiques durables, qui respectent l'environnement, les droits des travailleurs et des communautés locales. *RainForest Alliance* intègre des critères spécifiques pour protéger les communautés autochtones, notamment en ce qui concerne l'accès à la terre et à la préservation des savoirs traditionnels. Elle s'assure également que les peuples autochtones soient inclus dans les processus de prise de décision concernant l'utilisation de leurs terres.

- Huile de palme : la certification RSPO vise à assurer que l'huile de palme est produite de manière durable, en tenant compte de l'impact environnemental et social de cette production. L'un des principes clés de la RSPO est le respect des droits des populations autochtones, en particulier leur droit à la terre. Les entreprises doivent obtenir le CLPE des communautés autochtones avant toute nouvelle plantation ou expansion. De plus, la RSPO exige que les producteurs protègent les zones d'importance culturelle ou spirituelle pour ces communautés.

Sur les matières premières pouvant dégrader les ressources et écosystèmes marins

La certification ASC prévoit que les fermes aquacoles doivent respecter les droits des populations autochtones et locales, notamment leur droit d'accès à l'eau, aux terres côtières et aux ressources naturelles. L'ASC garantit que l'aquaculture n'affecte pas négativement les moyens de subsistance des populations autochtones qui dépendent de la pêche ou de la collecte des ressources marines. Cela inclut la protection des habitats marins et la qualité de l'eau, essentielles à la survie des écosystèmes locaux et sur lesquels comptent ces communautés.

Sur les matières premières textiles

La certification GOTS garantit que les produits sont fabriqués de manière écologiquement et socialement responsable tout au long de la chaîne d'approvisionnement. GOTS intègre des critères de protection des droits humains et veille à ce que les terres et les ressources utilisées pour la production textile respectent les droits des communautés locales, y compris les peuples autochtones.

SOUTIEN AUX COMMUNAUTÉS AUTOCHTONES ET NATIVES VIA DES PARTENARIATS COMMERCIAUX

Floresta Faz Bem

Conformément à son engagement à mener la transition des systèmes alimentaires au Brésil et à promouvoir les produits de la biodiversité sociale, Carrefour Brésil a lancé le programme *Floresta Faz Bem*, la première initiative exclusive à l'échelle nationale visant à encourager la vente de produits fabriqués par les populations indigènes et les communautés traditionnelles. Ce programme a été conçu en établissant des partenariats stratégiques avec divers partenaires intermédiaires, tels que l'Institut de gestion et de certification des forêts et de l'agriculture (Imaflora), une organisation brésilienne qui a 30 ans d'expérience dans la promotion et l'utilisation durable des ressources naturelles. Le deuxième partenaire clé est l'Institut pour la conservation et le développement durable de l'Amazonie (Idesam), une ONG qui travaille depuis 20 ans en Amazonie et qui est reconnue pour le soutien qu'elle apporte aux communautés locales et pour la promotion du développement durable par des solutions innovantes et à faible émission de carbone. Le troisième partenariat est avec le *Sustainable Connections Institute* (Conexsus), une organisation à but non lucratif fondée en 2018, qui cherche à renforcer les entreprises socio-environnementales communautaires grâce à des solutions financières innovantes, des connexions avec le marché et des stratégies visant à protéger les écosystèmes et à générer des revenus ruraux. Elle vise à développer et à inclure dans le réseau de fournisseurs ceux issus des populations indigènes et des communautés traditionnelles. À fin 2024, 11 fournisseurs faisaient partie du programme, apportant 25 produits au rayon *Floresta Faz Bem*. Ce programme est en test dans 3 magasins, et il est prévu de l'étendre à 10 magasins en 2025 et 50 magasins en 2027.

Selo Origens

Carrefour Brésil a adhéré en 2024 au Groupe Selo Origens dont les objectifs sont la protection des forêts et de la biodiversité, ainsi que l'autonomisation des communautés indigènes. Le *Selo Origens*, une initiative conjointe d'Imaflora et de l'ISA, promeut le commerce éthique et durable en Amazonie, en mettant en relation les entreprises, les producteurs et les communautés autochtones. Il garantit l'origine et la traçabilité des produits au moyen d'un QR code, soutenant ainsi la commercialisation des produits forestiers. Cette certification renforce l'engagement du Groupe en faveur de pratiques durables et d'un commerce direct et éthique avec les communautés.

FINANCEMENTS DE PROJETS DE CONSERVATION EN LIEN AVEC LES POPULATIONS AUTOCHTONES ET NATIVES

Parallèlement à la création du Comité forêt, le Groupe a mis en place le Fonds Forêt, qui vise à allouer 50 millions de R\$ d'ici 2027 dans des projets paysagers qui visent le renforcement et le développement durable des communautés qui protègent et vivent dans la forêt amazonienne. En 2024, un investissement de 5 millions de R\$ a été réalisé pour l'ensemble des projets sélectionnés, qui devraient recevoir 28 millions de R\$ en 3 ans. Ces initiatives favorisent l'utilisation durable des terres, la traçabilité et la restauration des zones déboisées, et soutiennent l'inclusion et le renforcement des communautés indigènes. Carrefour Brésil estime que d'ici 2027, ces projets auront un impact sur 1,2 million d'hectares bénéficiant à plus de 6 000 personnes et 230 000 propriétés en Amazonie. En 2024, les projets axés sur les communautés traditionnelles disposaient d'un financement de 3 millions de R\$ et devraient avoir un impact sur plus de 600 000 hectares et bénéficier à plus de 6 500 personnes.

PROJETS FAVORISANT L'INCLUSION, LE DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS ET LA LUTTE CONTRE LE RACISME VIS-À-VIS DES POPULATIONS AUTOCHTONES

Les communautés *Quilombolas* sont des communautés issues de la résistance sociale et culturelle par d'anciens esclaves noirs qui ont échappé au travail forcé pendant la période d'esclavage au Brésil. Ces communautés sont confrontées à de nombreux défis pour leur survie, notamment les conflits fonciers, un accès insuffisant aux soins de santé, à l'éducation et aux infrastructures. Le premier projet mis en place par Carrefour et l'organisation *Koinonia* vise à promouvoir l'autonomisation socio-économique des communautés *Quilombolas* en soutenant les productions

agricoles, artisanales et leurs petites entreprises. Cette initiative permet de soutenir 20 communautés *Quilombolas*. Le second projet vise à renforcer la capacité institutionnelle des organisations sociales dirigées par des personnes noires. L'objectif est de soutenir financièrement des initiatives qui luttent contre le racisme et promeuvent la préservation de la mémoire, de la culture et de l'identité noires.

MÉCANISMES D'ALERTE

Les mécanismes d'alerte du Groupe sont décrits en section 2.1.4.1 Conduite des affaires (ESRS G1) de ce présent chapitre. Pour un souci d'accessibilité, la ligne d'alerte est disponible en portugais et une ligne téléphonique est également disponible en langue portugaise.

Par ailleurs, Carrefour Brésil dispose d'une ligne alerte spécifique pour traiter des alertes environnementales et sociales remontées par les communautés affectées locales. Ce mécanisme d'alerte spécifique est mentionné dans les clauses contractuelles des contrats conclus avec ces communautés.

A fin 2024, aucun problème ou incident grave en matière de droits de l'homme n'a été signalé.

RESSOURCES

Les équipes RSE de Carrefour Brésil sont chargées du respect et du déploiement des plans d'actions susmentionnés.

2.1.3.3.3 Assurer le respect des droits des communautés autochtones lors d'extractions de pétrole

2.1.3.3.3.1 Politiques et cibles

POLITIQUES RELATIVES AUX COMMUNAUTÉS AFFECTÉES [S3-1]

Carrefour, en tant que distributeur de carburants *via* sa filiale Carfuel, n'est pas directement impliqué dans l'extraction de pétrole. Par ailleurs, le Groupe s'assure que ses fournisseurs et partenaires respectent les droits des populations autochtones.

Carrefour impose à tous ses fournisseurs de biocarburants de s'inscrire dans un schéma de durabilité, soit français, soit volontaire européen ou local, et garantit ainsi que 100 % des biocarburants achetés par le Groupe soit certifiés durables.

CIBLES LIÉES À LA GESTION DES IMPACTS NÉGATIFS MATÉRIELS, À LA PROMOTION DES IMPACTS POSITIFS ET À LA GESTION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS [S3-5]

Cible	Valeur cible	Année cible	Périmètre	Valeur de référence	Année de référence
100 % des fournisseurs de biocarburants respectant la réglementation	100 %	Permanent	Contrats d'achat carburants France	100 %	2024

2.1.3.3.3.2 Indicateurs et performances

ACTIONS CONCERNANT LES IMPACTS MATÉRIELS SUR LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE, APPROCHES VISANT À GÉRER LES RISQUES MATÉRIELS ET À SAISIR LES OPPORTUNITÉS MATÉRIELLES CONCERNANT LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE, ET EFFICACITÉ DE CES ACTIONS [S3-4]

Le Groupe n'a pas défini d'indicateurs sur cette thématique. Un travail est en cours pour proposer aux fournisseurs une charte commune prévoyant une mention du respect des populations autochtones. L'indicateur mesurera le % de signature de cette charte par les fournisseurs de carburants et de biocarburants de Carrefour.

2.1.3.3.3.3 Plans d'actions

Processus pour remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations [S3-3]

Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions [S3-4]

Pour s'assurer du respect des communautés autochtones lors de l'extraction de pétrole, le Groupe demande à chacun de ses fournisseurs d'être doté d'une charte ou d'un Code éthique protégeant ces populations.

Par ailleurs, Carrefour impose dans ses contrats d'approvisionnement et ses processus d'achat que ses fournisseurs de biocarburants respectent les réglementations de durabilité en vigueur, en particulier :

- la directive 2015/1513 dite "CASI" (Changement d'Affectation des Sols Indirects), qui définit la liste des matières premières qui permettent d'élaborer des biocarburants dits "avancés" ;
- la directive 2018/2001 appelée EnR2, qui vise à limiter l'effet du changement d'affectation des sols (dont la déforestation) en identifiant les matières premières les plus à risque, en plafonnant leur incorporation puis en les éliminant progressivement d'ici 2030.

2.1.3.4 Consommateurs et utilisateurs finaux [ESRS S4]

2.1.3.4.1 Introduction des enjeux du groupe Carrefour

2.1.3.4.1.1 Contexte et enjeux

Carrefour défend et promeut la transition alimentaire pour engager la transformation des modes de production, de distribution, et de consommation en faveur d'une alimentation saine et équilibrée pour tous. Le plan stratégique « Carrefour 2026 » porte l'ambition du Groupe de placer la santé et l'inclusion des consommateurs au cœur du modèle de transition alimentaire, et a annoncé des objectifs exigeants concernant la nutrition.

Fort de sa raison d'être qui est de proposer à ses clients des services, produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution, Carrefour se doit de promouvoir tous les modes d'inclusion et d'accessibilité. Le Groupe s'appuie donc sur quatre piliers :

- l'inclusion et l'accessibilité des magasins aux personnes en situation de handicap : car il est essentiel que les magasins disposent d'aménagements appropriés pour garantir que tous les clients du Groupe puissent accéder aux services et produits offerts ;
- garantir la santé, l'intégrité et la sécurité des consommateurs : Carrefour doit être en mesure d'assurer un environnement sûr à ses consommateurs ;
- communiquer et orienter les consommateurs de manière responsable : le Groupe doit permettre à ses clients de prendre des décisions d'achats éclairées. Les informations fournies doivent donc être claires, précises et accessibles ;
- assurer un accompagnement des clients vers une offre de produits financiers et assurantiels adaptés à leur besoin : Carrefour doit être en mesure de proposer des solutions personnalisées pour assurer leur satisfaction et leur fidélisation.

2.1.3.4.1.2 Impacts, risques et opportunités

L'ensemble des IROs est présenté dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 : liste des impacts, risques et opportunités matériels liés aux consommateurs et utilisateurs finaux

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUES	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs	Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs	Baisse des ventes et parts de marché lié à la non-accessibilité des produits sains et durables	Les distributeurs qui ne s'adaptent pas à la demande des consommateurs en produits sains et durables risquent de perdre en compétitivité, de nuire à leur réputation, de manquer des opportunités de marché et de subir des pressions réglementaires.	Risque	Aval	Moyen terme
Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs	Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs	Atteinte à la santé des consommateurs par la distribution de produits à faible qualité nutritionnelle	La distribution de produits à faible qualité nutritionnelle contribue à l'augmentation des maladies chroniques, des carences nutritionnelles, des troubles gastro-intestinaux, et des problèmes de développement chez les enfants. Elle peut également affecter la santé mentale, affaiblir le système immunitaire et avoir des impacts intergénérationnels.	Impact	Aval	Court terme
Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs	Veiller à l'inclusion et assurer l'accessibilité des magasins et services aux personnes en situation de handicap	Mise en cause de Carrefour pour atteinte à l'intégrité morale des consommateurs et comportements discriminatoires	En ne diversifiant pas son offre de produits ou en fournissant des informations peu claires sur un produit, Carrefour pourrait avoir un impact négatif sur la santé des consommateurs ayant des régimes alimentaires spécifiques.	Impact	Aval	Court terme
Veiller à l'inclusion et assurer l'accessibilité des magasins et services aux personnes en situation de handicap	Veiller à l'inclusion et assurer l'accessibilité des magasins et services aux personnes en situation de handicap	Accès équitable à la consommation pour les personnes en situation de handicap	Un accès inéquitable à la consommation pour les personnes en situation de handicap pourrait avoir un impact négatif sur les consommateurs. Cela pourrait nuire à leur qualité de vie, leur santé et bien-être, et pourrait avoir des répercussions économiques négatives pour les entreprises.	Risque	Aval	Court terme
Veiller à l'inclusion et assurer l'accessibilité des magasins et services aux personnes en situation de handicap	Communiquer et orienter les choix des consommateurs de manière responsable	Loyauté des informations des produits vendus	La loyauté des produits vendus est cruciale pour maintenir la confiance des consommateurs, se conformer à la législation en vigueur, et protéger la réputation de l'entreprise. Les risques associés à un manque de loyauté incluent des sanctions financières, des coûts de mise en conformité, une détérioration de l'image de marque, une perte de confiance des consommateurs, des problèmes de traçabilité, et des perturbations dans les relations avec les partenaires.	Impact	Aval	Moyen terme
Assurer un accompagnement des clients vers une offre de produits financiers et assurantiels adaptés à leurs besoins	Assurer un accompagnement des clients vers une offre de produits financiers et assurantiels adaptés à leurs besoins	Risque de crédit lié à une incapacité du client de pouvoir honorer sa dette	L'incapacité d'un client à honorer sa dette présente des risques financiers importants pour une banque, allant des pertes directes dues à des créances douteuses et des amortissements, à une diminution des revenus d'intérêts, et à des coûts accrus de recouvrement.	Risque	Aval	Moyen terme

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUES	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
Assurer un accompagnement des clients vers une offre de produits financiers et assurantiels adaptés à leurs besoins	Assurer un accompagnement des clients vers une offre de produits financiers et assurantiels adaptés à leurs besoins	Perte de confort financier des ménages par la souscription à des assurances et produits financiers	La perte de confort financier des ménages qui ont souscrit à une assurance, due à la souscription à des produits financiers non pertinents, mal adaptés ou à un manque d'information, peut avoir des impacts significatifs. Ces impacts incluent des pertes financières directes, une augmentation des dépenses, des problèmes de planification financière, un stress financier accru, une perte de confiance, des difficultés de résolution de problèmes, et des risques réglementaires.	Impact	Aval	Moyen terme
Assurer un accompagnement des clients vers une offre de produits financiers et assurantiels adaptés à leurs besoins	Assurer un accompagnement des clients vers une offre de produits financiers et assurantiels adaptés à leurs besoins	Insatisfaction des clients dans leur parcours d'assurance	Les risques d'insatisfaction des clients dans leur parcours d'assurance peuvent entraîner une baisse du chiffre d'affaires. En effet, un parcours client difficile et le manque d'accompagnement du client par l'entreprise entraînent le risque de la perte de client et de non-clients relatifs en raison de l'image associée au service.	Risque	Aval	Moyen terme
Assurer un accompagnement des clients vers une offre de produits financiers et assurantiels adaptés à leurs besoins	Assurer un accompagnement des clients vers une offre de produits financiers et assurantiels adaptés à leurs besoins	Risque de non-conformité des communications sur les produits financiers et assurantiels	La non-conformité des communications sur les produits financiers et assurantiels présente plusieurs risques pour une entreprise. Ces risques incluent des amendes et sanctions réglementaires, des pertes financières dues à une baisse de revenus et des coûts de mise en conformité, une détérioration de la réputation, une perte de confiance des consommateurs, des perturbations opérationnelles, et des risques accrus de non-conformité future.	Risque	Aval	Moyen terme
Assurer un accompagnement des clients vers une offre de produits financiers et assurantiels adaptés à leurs besoins	Assurer un accompagnement des clients vers une offre de produits financiers et assurantiels adaptés à leurs besoins	Fidélisation des clients à travers les facilités de paiement proposées	Faciliter les solutions de paiement pour les clients permet d'établir un avantage concurrentiel de l'entreprise tout en s'adaptant à la diversité des usages et ainsi augmenter les chances de fidélisation ou d'attraction.	Opportunité	Aval	Moyen terme
Communiquer et orienter les choix des consommateurs de manière responsable	Communiquer et orienter les choix des consommateurs de manière responsable	Atteintes à la santé des consommateurs et à l'environnement par la promotion de produits/substances controversés	La promotion de produits/substances controversées peut avoir des impacts tant sur la santé des consommateurs que sur l'environnement. Les risques pour la santé incluent l'exposition à des substances controversées, des problèmes de santé chroniques, et des effets néfastes sur les groupes vulnérables.	Impact	Aval	Moyen terme
Communiquer et orienter les choix des consommateurs de manière responsable	Communiquer et orienter les choix des consommateurs de manière responsable	Mise en avant de produits sains et durables	La non mise en avant de produits sains et durables, de publicités favorisant une consommation raisonnée ou réduisant l'impact sur l'environnement pourrait avoir des effets néfastes sur l'environnement et la société. Cela pourrait décourager les consommateurs à adopter des comportements d'achat responsable.	Impact	Aval	Moyen terme

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUES	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs	Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs	Mise en cause de Carrefour pour atteintes à l'intégrité physique et morale des consommateurs en magasins	Les risques financiers pour un magasin liés à des atteintes à l'intégrité physique et morale des consommateurs comprennent des frais juridiques importants, des amendes et des sanctions réglementaires, une perte de réputation, une diminution des ventes et des parts de marché, ainsi que des coûts de mise en conformité et de réparation. Ces risques peuvent également entraîner des perturbations opérationnelles et affecter les relations avec les partenaires commerciaux.	Risque	Aval	Moyen terme
Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs	Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs	Atteintes à l'intégrité physique et morale des consommateurs en magasins	Un magasin peut contribuer au mal-être et à l'insécurité des consommateurs de diverses manières, notamment par des conditions physiques dangereuses, des pratiques de sécurité sanitaire inadéquates, des comportements du personnel inadaptés, et des réponses insuffisantes aux urgences. Dans les cas extrêmes, ces problèmes peuvent entraîner des accidents graves ou même des décès.	Impact	Aval	Moyen terme
Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs	Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs	Défaut de sécurité sanitaire et de conformité des produits	Un défaut de sécurité sanitaire ou de conformité des produits peut mener à la mise en danger de la sécurité des clients. Les risques pour une entreprise sont des coûts juridiques et de compensation, des amendes et sanctions réglementaires, des coûts de rappel et de remplacement de produits, ainsi que des impacts négatifs sur la réputation, les ventes, et les relations avec les partenaires.	Risque	Aval	Moyen terme
Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs	Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs	Atteintes à la santé des consommateurs à cause de produits de mauvaise qualité ou d'un défaut de sécurité sanitaire	La vente de produits de mauvaise qualité ou de produits atteints d'un défaut de sécurité sanitaire peut dégrader la santé des consommateurs par des contaminations alimentaires, des réactions allergiques, des carences nutritionnelles, et des expositions à des substances toxiques ou encore des blessures liées à l'utilisation d'un produit non-alimentaire défaillant. Les impacts peuvent être immédiats, comme les intoxications alimentaires et les réactions cutanées, ou à long terme, comme les maladies chroniques et les problèmes de développement.	Impact	Aval	Moyen terme
Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs	Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs	Atteintes à la santé des consommateurs à cause du manque d'hygiène en magasins	Le manque d'hygiène en magasin peut gravement dégrader la santé des consommateurs par différentes causes : la propagation de pathogènes sur les surfaces, les équipements et les mains des employés, les infestations de nuisibles qui contaminent les aliments avec des agents pathogènes, les problèmes respiratoires causés par la moisissure et les produits chimiques mal gérés, la transmission de maladies par des employés malades ou ne respectant pas les pratiques d'hygiène.	Impact	Aval	Moyen terme

2.1.3.4.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations

Processus d'engagement des consommateurs et utilisateurs finaux concernant les impacts [S4-2]

Pour assurer la transition alimentaire pour tous, Carrefour suit un certain nombre de standards et de réglementations ⁽¹⁾.

Carrefour s'appuie sur les standards suivants :

- la norme ISO 26000 qui comprend notamment les enjeux de protection de la santé et sécurité des consommateurs ;
- les ODD (Objectifs de Développement Durable) : contribution aux ODD 3 Bonne santé et bien-être, 10 Inégalités réduites et 12 Consommation et production responsable ;
- le Nutri-Score : qui correspond à l'étiquetage des produits au niveau européen en fonction de leur valeur nutritionnelle.

En matière de conformité sanitaire, Carrefour suit les principales réglementations et standards suivantes :

- sur la sécurité alimentaire :
 - le règlement n° 178/2002 qui est le principe de base de la législation alimentaire. Il établit un cadre général, impose l'obligation de traçabilité des produits à tous les stades de la chaîne de production, de transformation et de distribution, et met en place la responsabilité des exploitants,

- le référentiel d'audit *International Featured Standard* (IFS), qui certifie les fournisseurs d'aliments des marques de distributeurs,
- la certification BRC (aussi appelée *Brand Reputation through Compliance of Global Standards*) qui évalue la conformité des activités des entreprises de transformation du secteur alimentaire,
- la certification FSSC 22000, basée sur la norme ISO 22000 qui définit les exigences d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires ;
- sur l'étiquetage des produits : le règlement n° 1169/2011 sur l'information des consommateurs ;
- sur l'hygiène des denrées alimentaires : le règlement n° 852/2004 qui établit les exigences générales d'hygiène pour tous les exploitants du secteur alimentaire, et instaure l'obligation de mettre en place des systèmes basés sur les principes de l'HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) ;
- sur l'information des consommateurs : le règlement 1169/2011 qui définit des règles strictes pour l'étiquetage des denrées alimentaires, notamment en matière d'allergènes, d'ingrédients, de provenance, de valeur nutritionnelle, et des dates limites de consommation.

Carrefour engage ses parties prenantes dans la définition, le suivi et l'évaluation de ses politiques et plans d'actions de la façon décrite ci-dessous.

POLITIQUES CONCERNÉES	TYPE DE PARTIES PRENANTES	RÔLE	TYPE DE DIALOGUE	EXEMPLE DE PARTIES PRENANTES
Veiller à l'inclusion et assurer l'accessibilité des magasins et services aux personnes en situation de handicap	Fournisseurs	Déploiement de projets terrain	Concertations et consultations ponctuelles	Pacte Transition Alimentaire Fournisseurs de solutions : Handvisible, OOrion, Atyplik'Baby
Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs	Syndicats	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions	Concertations et consultations ponctuelles	CSE, CICE, UNI Global Union
Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs	Initiatives multi-acteurs	Déploiement de projets terrain	Partenariats	Collaboration for Healthier Lives (CGF)
Communiquer et orienter les choix des consommateurs de manière responsable	Initiatives multi-acteurs	Déploiement de projets terrain	Partenariats	WWF
Veiller à l'inclusion et assurer l'accessibilité des magasins et services aux personnes en situation de handicap	Associations et ONG	Déploiement de projets terrain	Partenariats	Autisme France, UNADEV, Fédération Française Handisport
Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs	Certificateurs	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions	Concertations et consultations ponctuelles	IFS, BRC, FSCC 22000
Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs	Auditeurs	Audits des sites	Concertations et consultations ponctuelles	Bureau Veritas

(1) La liste détaillée ci-après n'est pas exhaustive.

2.1.3.4.1.4 Gouvernance

- Veiller à l'inclusion et assurer l'accessibilité des magasins et services aux personnes en situation de handicap

Carrefour s'est doté en 2022 d'une Direction de l'engagement, laquelle est présentée en section 2.1.1. Informations générales. La Direction de l'engagement et la Direction des actifs ont la responsabilité de développer l'accessibilité des magasins et sites Carrefour à tous les consommateurs.

- Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs

La Direction qualité du Groupe contribue à développer des standards et outils, dont la politique Qualité « Produits contrôlés » et les cadres sectoriels afférents, des chartes et des référentiels qualité, qu'elle transmet à l'ensemble des pays intégrés du Groupe. Les principales missions de la Direction qualité du Groupe sont les suivantes :

- le suivi de la politique qualité, hygiène et sécurité des produits au sein du Groupe ;
- la gestion des risques de sécurité, de qualité, de conformité et de sécurité des produits ;
- la gestion de crise liée à des risques de sécurité des produits ;
- la vérification de la conformité des produits aux engagements de Carrefour.
- Communiquer et orienter les choix des consommateurs de manière responsable

Créé en 2023, le Comité alimentation santé définit de façon concertée les objectifs du Groupe en matière de santé, de nutrition et d'alimentation, ainsi que la politique qui y est associée. Il est composé la Direction de la marque, de la Direction qualité, de la Direction marketing, de la Direction des ventes ainsi que de la Direction RSE. Sa Direction est assurée par la Direction de la marque, et la Direction RSE en assure le secrétariat, ce Comité se réunit trois fois par an.

- Assurer un accompagnement des clients vers une offre de produits financiers et assurantiels adaptés à leurs besoins.

Cette thématique est traitée par Carrefour Banque et Assurances, filiale du groupe Carrefour. Cette filiale dispose notamment :

- d'un Comité Exécutif risque de crédit et d'un Comité Exécutif conformité & contrôle interne,
- du Comité des risques Carrefour Banque,
- et d'un Conseil d'administration.

Pour s'assurer du suivi de son ambition, Carrefour s'est fixé les cibles suivantes à atteindre :

Tableau 1 : cibles relatives à l'accessibilité des magasins

Cible	Année de référence	Périmètre	Année cible	Valeur de référence
100 % d'hypermarchés équipés des chariots PMR en France	2024	France (hypermarchés intégrés)	2026	1,8 %

2.1.3.4.2 Veiller à l'inclusion et assurer l'accessibilité des magasins et services aux personnes en situation de handicap

2.1.3.4.2.1 Politiques et cibles

Politiques relatives aux consommateurs et utilisateurs finaux [S4-1]

Carrefour a fait du handicap la grande cause de son plan stratégique « Carrefour 2026 » et a la volonté de résoudre les problématiques rencontrées par ses clients en situation de handicap lors de leur parcours d'achat en magasins et en digital (sites internet et applications).

Carrefour a pour ambition d'offrir une expérience plus inclusive à sa clientèle. Le Groupe s'engage à travailler sur l'amélioration du parcours d'achat des personnes en situation de handicap en magasin. Dans le cadre de sa transformation digitale, Carrefour a également pour objectif d'améliorer l'accessibilité numérique des sites Internet et applications. Le Groupe a identifié cinq principaux irritants des clients en situation de handicap sur lesquels baser ses plans d'actions : le passage en caisse, l'orientation dans le magasin, la praticité du parcours d'achat, l'accessibilité numérique et l'offre de produits adaptés à leurs besoins.

Afin de favoriser l'innovation, de mieux comprendre et d'apporter une réponse pertinente aux attentes de ses clients, Carrefour consulte régulièrement ses clients, au moyen de tables rondes ou d'enquêtes écrites.

La politique Diversité et Inclusion du Groupe fait l'objet d'un reporting régulier et approfondi sur des indicateurs clés mesurant l'impact des actions mises en œuvre par Carrefour. La consolidation des indicateurs remontés par les pays est réalisée au sein de la Direction des ressources humaines Groupe. Par ailleurs, plusieurs indicateurs relatifs à la diversité et l'inclusion ont été intégrés à l'indice RSE et de transition alimentaire du Groupe.

De manière générale, les politiques de Carrefour relatives aux consommateurs et utilisateurs finaux s'inspirent des grands standards internationaux précédemment définis (Principes directeurs de l'ONU, de l'OCDE, et conventions fondamentales de l'OIT). S4-1, 17

Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels [S4-5]

2.1.3.4.2.2 Indicateurs et performances

Prendre des mesures concernant les incidences importantes sur les consommateurs et utilisateurs finaux, les approches de gestion des risques importants et la recherche d'opportunités importantes liées aux consommateurs et utilisateurs finaux, ainsi que l'efficacité de ces mesures [S4-4]

Tableau 2 : indicateurs et performances relatifs à l'accessibilité des magasins

Indicateur	Unité	2024	2023	Variation	Cible	Taux de couverture	Exclusions
Part d'hypermarchés disposant de chariots PMR	%	100 %	Nouveau	-	100 %	France	

COMMENTAIRE DES PERFORMANCES

Carrefour a pris en 2024 l'engagement d'équiper l'ensemble de ses hypermarchés en France de chariots PMR. A fin 2024, tous les hypermarchés intégrés sont équipés de deux chariots PMR. L'objectif défini et déployé en février 2024 par le Groupe est atteint avec deux ans d'avance.

2.1.3.4.2.3 Plans d'actions

Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations [S4-3]

FACILITER L'ACCÈS DES MAGASINS PHYSIQUES

- Heures silencieuses : depuis 2021, Carrefour a déployé et généralisé l'« heure silencieuse pour tous » adaptée aux personnes présentant des Troubles du Spectre de l'Autisme. Durant ces heures silencieuses, la radio du magasin est éteinte, l'utilisation des appareils de nettoyage est à éviter et l'intensité lumineuse du magasin est réduite. En France, 4 heures silencieuses par jour sont désormais mises en place dans tous les hypermarchés et supermarchés du Groupe. Des initiatives similaires existent également dans les pays du Groupe tels que la Pologne, l'Espagne et l'Argentine. Deux ans après la mise en place des heures silencieuses, le Groupe a réaffirmé son engagement en faveur des clients présentant un trouble du spectre de l'autisme en équipant ses hypermarchés de plans sur les barres d'appui des chariots permettant de s'orienter plus aisément.
- Magasins handi-accessibles : en décembre 2023 a été inauguré le premier magasin handi-accessible, à Villeneuve-la-Garenne (92). Afin d'améliorer l'accueil des clients en situation de handicap et de pallier les cinq principaux irritants identifiés, dix initiatives ont été mises en place dans ses magasins handi-accessibles :
 - un accueil adapté aux personnes en situation de handicap pour prendre en charge ces clients dès l'entrée du magasin (badge spécifique permettant aux clients en situation de handicap d'être accompagnés tout au long de leur parcours d'achat ; plans tactiles du magasin en braille peuvent être consultés à l'accueil par les personnes mal et non-voyantes, dispositif de passage en caisse facilité),
 - des équipements adaptés pour un parcours de courses optimal (chariots adaptés pour les personnes à mobilité réduite),
 - une offre de produits non-alimentaires adaptés aux clients en situation de handicap (des jouets d'éveil pour favoriser la motricité, des téléphones à grosses touches, des livres audio, piles pour appareils auditifs, des barres d'appui, etc.).

À fin 2024, 11 hypermarchés sont handi-accessibles en France et près d'une cinquantaine de magasins de proximité détiennent une partie de ces solutions d'accessibilité. Par ailleurs, tous les hypermarchés Carrefour de France disposent de chariots conçus spécialement pour les personnes en fauteuil roulant.

- Formation des équipes à la langue des signes : depuis 2021, Carrefour a lancé un programme intitulé « Oui à tous nos clients sourds et malentendants ». L'objectif de ce dernier est de sensibiliser tous nos collaborateurs au contact des clients à la langue des signes française (LSF) afin de mieux accueillir ses clients en situation de handicap. Les employés des magasins (hypermarchés et supermarchés intégrés) de Carrefour en France connaissent les 10 signes essentiels à la communication avec nos clients sourds et malentendants (bonjour, au revoir, oui, avez-vous besoin d'aide, carte de fidélité, ticket de caisse, etc.). Une fiche mémo représentant ces 10 signes est présente aux différentes caisses des magasins. Cette fiche s'accompagne d'une vidéo tuto permettant à tous les collaborateurs d'apprendre ces 10 signes facilement. Une « Formation à la langue des signes française et l'accueil du public sourd » d'une journée est disponible au catalogue de formation et pour les collaborateurs souhaitant aller plus loin, une « Initiation à la langue des signes niveau 1 » d'une durée de 5 jours est également disponible.

RENFORCER L'ACCESSIBILITÉ NUMÉRIQUE

Afin de permettre à tous ses clients en situation de handicap de réaliser leurs courses (en magasin ou en digital), Carrefour renforce également l'accessibilité numérique de ses sites Internet et applications. Carrefour s'est fixé l'objectif d'un taux de conformité de 70 % à l'horizon des Jeux de Paris 2024 sur son site marchand *Carrefour.fr*. Le taux global de conformité était de 51,43 % en juin 2023. Il a été optimisé en juin 2024 à 71,21 % sur l'ensemble critères du référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA). Un travail d'optimisation du taux de conformité a également été mené sur les applications commerciales de Carrefour qui a permis d'atteindre 56,67 % de conformité sur Android et 53,33 % sur IOS.

La solution d'inclusion numérique « Facil'iti » permettant de personnaliser l'affichage d'un site web en fonction de ses besoins spécifiques (dyslexie, tremblements, épilepsie, fatigue visuelle, daltonisme, etc.) a été déployée en août 2024 sur le site marchand *Carrefour.fr*. Cette solution est désormais présente sur 4 sites Internet de Carrefour (*envie de bouger*, *carrefour recrute*, *carrefour.fr* et *carrefour.com*).

DÉVELOPPEMENT D'INNOVATIONS AVEC DES PARTENAIRES

Pour améliorer l'inclusion des personnes en situation de handicap, Carrefour se mobilise pour innover aux côtés de *start-ups* et d'entreprises spécialisées.

- Le Groupe a organisé en juin 2023 un concours de *start-ups* pour améliorer l'expérience de ses clients en situation de handicap. Trois gagnants ont été récompensés : Handivisible (pour faciliter le passage en caisse des clients en situation de handicap), OOrion (pour aider à l'orientation de nos clients malvoyants en magasin) et AtypiK'Baby (avec ses pyjamas adaptés aux enfants en situation de handicap). Les solutions handi-accessibles proposées par les trois *start-ups* gagnantes sont testées dans le premier magasin handi accessible à Villeneuve La Garenne. En juin 2024, Handivisible et OOrion ont vu leurs solutions déployées dans les 11 hypermarchés handi-accessibles de Carrefour. Les pyjamas d'Atypik'Baby conçus pour des enfants en situation de handicap sont commercialisés dans l'hypermarché handi accessible de Toulouse Purpan situé en face du site hospitalier de Purpan.

2.1.3.4.3 Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs

2.1.3.4.3.1 Politique et cibles

POLITIQUES RELATIVES AUX CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX [S4-1]

Pour assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs,

Carrefour dispose de différents leviers. Le Groupe s'appuie notamment sur une politique déclinée en trois axes :

- s'engager dans la qualité et la sécurité des produits en assurant la conformité des produits à marque de Carrefour et les meilleures pratiques en magasin ;
- proposer des produits de qualité accessibles à tous ;
- prendre en compte les retours consommateurs pour améliorer les produits ;
- garantir l'intégrité physique et morale des consommateurs en magasins.

Les politiques qualité, conformité et sécurité de Carrefour détaillées ci-dessous sont appliquées dans l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe opère :

- sur tous les produits contrôlés pour les spécifications produits ;
- dans tous les magasins intégrés et franchisés pour les politiques et procédures applicables en magasin (contrôles, retraits, etc.).

Par ailleurs, les politiques du Groupe prévoient que 100% des fournisseurs de produits à marque Carrefour fassent l'objet d'un audit de conformité sanitaire, que 100% des produits à marque Carrefour disposent d'un plan de surveillance validé par le Groupe et que 100% des produits à marque Carrefour disposent d'un cahier des charges ou d'une fiche technique vérifiés par le Groupe.

CIBLES LIÉES À LA GESTION DES IMPACTS NÉGATIFS MATÉRIELS, À LA PROMOTION DES IMPACTS POSITIFS ET À LA GESTION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS [S4-5]

Tableau 1 : cibles liées à la santé des consommateurs et à la qualité des produits

Cible	Année de référence	Année cible	Périmètre	Valeur de référence
Proposer des produits de qualité et accessibles à tous				
Réduction de 2 600 tonnes de sucres	2022	2026	Europe : 6 pays dans lesquels le Groupe opère pour les magasins intégrés	347 T
Réduction de 250 tonnes de sel	2022	2026	Europe : 6 pays dans lesquels le Groupe opère pour les magasins intégrés.	108 T
Supprimer les substances controversées : suppression de 20 nouvelles substances controversées (120 depuis 2018) pour les produits de la marque Carrefour d'ici 2026.	2018	2026	Europe : 6 pays dans lesquels le Groupe opère pour les magasins intégrés.	-
10 % pénétration des Filières Qualité Carrefour au sein des produits frais	2021	2025	8 pays dans lesquels le Groupe opère pour les magasins intégrés.	7,2 %
15 % des ventes de produits frais alimentaires relèvent de l'agriculture biologique ou de l'agro-écologie.	2021	2026	8 pays dans lesquels le Groupe opère pour les magasins intégrés.	4,6 %
100 % de ventes de produits frais Filières Qualité Carrefour engagés dans une démarche d'agro-écologie	2022	2026	8 pays dans lesquels le Groupe opère pour les magasins intégrés.	-
650 M€ de ventes de produits d'origine végétale	2022	2026	8 pays dans lesquels le Groupe opère pour les magasins intégrés.	-

2.1.3.4.3.2 Indicateurs et performances

Prendre des mesures concernant les incidences importantes sur les consommateurs et utilisateurs finaux, les approches de gestion des risques importants et la recherche d'opportunités importantes liées aux consommateurs et utilisateurs finaux, ainsi que l'efficacité de ces mesures [S4-4]

Indicateur	Unité	2024	2023	Variation	Cible	Taux de couverture	Exclusions
Proposer des produits de qualité et accessibles à tous							
Nombre de produits avec un Nutri-Score A et B	(Nb)	2 395	Nouveau	-	-	93 %	Excl : BE
Chiffre d'affaires issu de produits alternatives végétales ou légumineuses	M€	621	514	21 %	650 M€	100 %	-
Tonnes cumulées de réduction de sel depuis 2022	T	252	108	133 %	250 T d'ici 2026	100 %	-
Tonnes cumulées de réduction de sucre depuis 2022	T	1 336	347	285 %	2 600 T d'ici 2026	100 %	-
Assurer la qualité et la sécurité des produits							
Nombre de fournisseurs – site	Nbr	2 965	2 593	14 %	-	81 % du CA à l'achat MDD	-
Nombre de contrôles réalisés – analyses	Nbr	48 927	49 397	(1) %	-	81 % du CA à l'achat MDD	-
Nombre de contrôles réalisés – panels externes	Nbr	4 136	3 764	10 %	-	81 % du CA à l'achat MDD	-
Pourcentage de sites certifiés IFS ou BRC	%	76 %	79,5 %	(2,5) pts	-	81 % du CA à l'achat MDD	-
Pourcentage de sites audités par Carrefour dont :	%	8 %	6,5 %	1,5 pt	-	81 % du CA à l'achat MDD	-
-Pourcentage de notes obtenues aux audits entre A et B	%	3 %	4 %	(1) pt	-	81 % du CA à l'achat MDD	-
-Pourcentage de notes obtenus aux audits entre C et D	%	97 %	96 %	1 pt	-	81 % du CA à l'achat MDD	-
Nombre de retraits	Nbr	521	587	(11) %	-	Alimentaire et Non alimentaire France tous formats (HM, SM, Proxi, Cash&Carry, e-commerce, Carautoroute)	AR, BR, ES, IT, RO, PO, BE
Pourcentage de retraits effectués pour des produits de marque Carrefour	%	56 %	58 %	(2) pts	-		
Nombre de rappels	Nbr	346	328	5 %	-		
Pourcentage de rappels effectués sur les produits de marque Carrefour	%	24%	21 %	(3) pts	-		

COMMENTAIRE DES PERFORMANCES

En 2024, le Groupe a nettement accéléré sur les reformulations puisque 143 tonnes de sel et 989 tonnes de sucre ont été retirées des produits de marque Carrefour pour un total cumulé à fin 2024 de 252 tonnes de sel pour 1 336 tonnes de sucre. L'objectif sur le sel est atteint avec 2 ans d'avance.

2.1.3.4.3.3 Plans d'actions

Processus pour remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations [S4.3]

ASSURER LA QUALITÉ ET LA SÉCURITÉ DES PRODUITS

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

- **Les certifications, labels et allégations** : les sites de fabrication des produits à marque propre de Carrefour font l'objet d'un audit relatif à la qualité et à la sécurité. Les sites de fabrication de marques Carrefour sont certifiés par les standards internationaux, *International Featured Standard* et *British Retail Consortium* (76 % en 2024) ou audités par Carrefour (8 % en 2024). La certification, les labels et allégations sont aussi un moyen efficace de lutter contre la contrefaçon alimentaire. Dans ce cadre, les fournisseurs sont audités sur l'existence et la mise en œuvre d'un plan de réduction de la fraude alimentaire.
- **Cahier des charges et départements qualité** : pour apposer la marque « Carrefour » sur ses produits, le fournisseur doit remplir un cahier des charges spécifique qui sera vérifié et validé par la Direction qualité. Cette collaboration implique une relation de confiance pérenne, ce dont témoigne l'ancienneté d'un grand nombre de ses fournisseurs.

Les plans de surveillance de Carrefour incluent également des panels de consommateurs et des analyses microbiologiques, physico-chimiques, de la fraîcheur et de l'origine des produits en entrepôt et en magasin.

- **Plans de surveillance des produits contrôlés** : les produits contrôlés font l'objet d'une analyse de qualité, de performance et de conformité. Carrefour mandate des laboratoires indépendants pour procéder à des analyses et dans certains cas à des sur-contrôles des produits pour s'assurer de leur conformité. Afin de s'assurer que les produits répondent aux attentes des consommateurs, des tests peuvent aussi être effectués auprès de panels de consommateurs ou par des experts. En complément du plan d'autocontrôle du fournisseur, le plan de surveillance mandaté par Carrefour a pour objectif premier de vérifier régulièrement la conformité des produits de marque Carrefour à la législation en vigueur et aux dispositions spécifiques intégrées aux contrats des produits contrôlés. L'analyse des risques prend en compte de multiples facteurs dont l'identification des dangers et leurs caractéristiques, l'évaluation de l'exposition, la caractérisation des risques, les moyens de maîtrise, le degré de certitude, la sensibilité de la population, la probabilité de la fréquence, etc.
- **Dispositif d'alerte qualité** : le dispositif qualité comprend une procédure d'alerte « AlertNet » qui permet d'informer dans les meilleurs délais tous les magasins du retrait voire du rappel d'un produit. Il est accessible 24h/24 via Internet, ouvert et gratuit pour les fournisseurs. En cas d'alerte, Carrefour retire immédiatement les produits et contrôle que le retrait a bien été réalisé. Le blocage en caisse des produits rappelés est mis en place grâce à l'identification du code-barre EAN.
- **Sécurité et qualité en magasin** : des règles spécifiques à la qualité et à la sécurité des aliments ont été mises en place en magasins. Ces règles permettent aux collaborateurs de connaître les bonnes pratiques relatives à la qualité et la sécurité des aliments. Des plans d'actions peuvent être mis en place suite aux contrôles de l'administration ainsi qu'aux inspections du référentiel standard.

PROPOSER DES PRODUITS DE QUALITÉ ET ACCESSIBLES À TOUS

- **Améliorer la composition nutritionnelle des produits** : depuis 2018, le Groupe reformule et optimise le profil nutritionnel de ses produits, dans tous ses pays d'implantation. Depuis 2019, près de 400 recettes ont été reformulées notamment pour diminuer leur taux de sucre (boissons sucrées), de sel (légumes en conserve).
- **Supprimer les substances controversées** : anticipant les évolutions législatives et réglementaires, Carrefour est activement engagé dans une démarche globale de suppression des substances controversées (comme les arômes artificiels, certains additifs ou certains ingrédients). Leur liste, commune à tous les pays du Groupe, fait l'objet d'une mise à jour continue. Ces substances sont classées en quatre catégories :
 - noir : substance désormais absente de toutes les catégories de produits de marque Carrefour ou avec un engagement de suppression globale ;
 - rouge : substance controversée autorisée uniquement dans certaines catégories ou marques de produits, comme des colorants dans les alcools ;
 - violet : substance controversée sous surveillance, alignement aux pratiques du marché ;
 - orange : substance non controversée, autorisée mais à substituer de préférence dans une démarche globale de « Clean Label ».

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

- **Développement des produits utilisant moins de pesticides et excluant les OGM** : afin de promouvoir une agriculture moins consommatrice de pesticides et ainsi préserver la santé des consommateurs et de l'environnement, Carrefour investit dans le développement de l'agriculture biologique mais également de l'agroécologie par la mise en œuvre de pratiques responsables (Voir section 2.1.2.2 Pollution (ESRS E2) de ce présent chapitre).
- **Développement des offres végétales et répondant à des régimes spécifiques** : le Groupe maintient son accélération sur le segment des simili-carnés pour satisfaire la demande de « Mieux manger » et de « Mieux consommer » de certains consommateurs et réduire les émissions de gaz à effet de serre. Pour chaque type de produits carnés ou laitiers, une alternative végétale existe. Ces produits alternatifs sont proposés dans tous les pays d'Europe intégrés par le Groupe, dans tous les formats. Carrefour promeut sur son site Internet les recettes à haute valeur nutritionnelle et dispose d'une rubrique dédiée aux régimes alimentaires spécifiques (sans gluten, sans lactose, sans sucre, réduit en sel, végétarien et végétal).

PRENDRE EN COMPTE LES RETOURS CONSOMMATEURS POUR AMÉLIORER LES PRODUITS

Afin de prendre en compte les retours des consommateurs et d'impliquer les clients, des outils d'échanges, d'écoute et de sensibilisation ont été mis en place :

- panels externes : plus de 4 100 panels externes ont été réalisés en 2024 afin de tester les recettes,
- service consommateurs : chaque année, le service consommateurs fait vérifier par un organisme indépendant la qualité de la prise en compte des demandes clients et recense les actions correctives nécessaires ;
- campagnes de sensibilisation et mise à disposition d'informations qualitatives et nutritionnelles sur les emballages des produits Carrefour, dans des guides sur la consommation responsable et le recyclage, ou sur Internet.

Les réclamations clients sont traitées par le service consommateurs. Ces réclamations sont intégrées à l'outil de gestion de la qualité (TBQ) et traitées par les Responsables Qualité. Lorsqu'un retour est demandé, le service consommateurs analyse le retour du Responsable Qualité et rédige une réponse au client. Le service consommateurs a des échanges hebdomadaires sur les réclamations en cours avec les équipes Qualité ainsi qu'un point mensuel pour travailler sur l'amélioration des processus.

Les remontées clients sont toutes prises en compte et participent à l'amélioration continue de nos produits. Certaines remontées clients peuvent aussi nécessiter des actions urgentes telles que le retrait d'un produit.

LIMITER LES ATTEINTES À LA SANTÉ DES CONSOMMATEURS

Carrefour assure une veille réglementaire et scientifique afin d'identifier les nouveaux risques sanitaires. Chaque risque est identifié et évalué par un comité interne qui pour proposer de renforcer les engagements du Groupe pour préserver la santé des consommateurs. Par exemple, le comité peut :

- réviser la liste des substances controversées à supprimer et les produits MDC du Groupe sont ensuite reformulés,
- réduire l'utilisation des plastiques afin de limiter la pollution par des microplastiques,
- promouvoir l'agro-écologie et la réduction des traitements chimiques.

2.1.3.4.4 Communiquer et orienter le choix des consommateurs de manière responsable

2.1.3.4.4.1 Politique et cibles

POLITIQUES RELATIVES AUX CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX [S4-1]

Le Groupe souhaite mobiliser chacun de ses leviers commerciaux pour orienter les consommateurs vers une alimentation plus équilibrée : à travers son marketing et sa campagne Act for Food, ses mises en avant magasin, ses promotions ou les avantages de sa carte fidélité, le Groupe oriente progressivement ses clients vers le Groupe mobilise ses clients vers une consommation plus équilibrée et plus responsable.

CIBLES LIÉES À LA GESTION DES IMPACTS NÉGATIFS MATÉRIELS, À LA PROMOTION DES IMPACTS POSITIFS ET À LA GESTION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS [S4-5]

Cible	Année cible	Périmètre	Valeur de référence	Année de référence
Score minimum de 75/100 à la question "Carrefour vous aide-t-il à mieux manger"	2026	Groupe	75/100	2023

2.1.3.4.4.2 Indicateurs et performances

Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions [S4-4]

Indicateur	Unité	N	N-1	Variation	Cible	Taux de couverture	Exclusions
Act for Food – Total des répondants	Nbr	1 659 896	470 183	253 %	-	100 %	-
Act for Food – total des répondants (ventes moyennes pondérées)	%	64,1 %	63,5 %	0,6 pt	75 % en 2026	100 %	-
Act for Food – Nombre de répondants positifs	Nbr	1 195 238	327 345	265 %	-	100 %	-

COMMENTAIRE DES PERFORMANCES

64,1% des clients interrogés considèrent que Carrefour les aide à avoir une alimentation saine et responsable. La perception de la transition alimentaire en magasin par nos clients est en ligne avec les attentes du groupe en 2024 bien qu'en dessous de l'objectif final de 75%. Seules les enquêtes menées sur le dernier trimestre

2023 ont été comptabilisées pour 2023. Cela correspond à la mise en place de la nouvelle méthodologie d'interrogation. Cette dernière a été reconduite en 2024. Le nombre de répondant en 2023 La nouvelle campagne de communication Act For Food a été lancée fin 2024 afin de garantir une progression en 2025 et 2026.

2.1.3.4.4.3 Plans d'actions

Processus pour remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations [S4-3]

Carrefour a mis en place différentes actions pour communiquer et orienter les choix des consommateurs de manière responsable :

INFORMER LES CONSOMMATEURS

Carrefour propose des étiquettes claires et transparentes sur ses produits pour aider les consommateurs à faire des choix éclairés. Cela inclut des informations sur l'origine des produits, la traçabilité, la composition ainsi que les certifications écologiques et sociales (comme le bio et le commerce équitable).

Carrefour applique le Nutri-Score sur les produits de ses principales marques Carrefour à chaque fois que la réglementation locale le permet. Ainsi, plus de 3 000 produits à marque Carrefour portent un nutri-score A et B sur leurs emballages. Suite aux modifications de l'algorithme du Nutri-Score en 2024, Carrefour a revu l'ensemble de ses produits pour assurer leur conformité avec la nouvelle version du Nutri-Score et modifier l'étiquetage le cas échéant. Le Groupe considère que ces améliorations permettent de mieux informer les consommateurs.

En novembre 2024, Carrefour a annoncé vouloir rendre systématique la mention de la valeur nutritionnelle des produits commercialisés sur son site *carrefour.fr* et sur l'application mobile : cela correspond à 5,6 % du chiffre d'affaires du Groupe. En cas d'opposition d'un fournisseur d'apposition du Nutri-Score, Carrefour calculera le Nutri-Score à sa place et son refus sera notifié aux consommateurs du Groupe. Ainsi, plus de 550 fournisseurs sont concernés.

COMMUNIQUER ET IMPLIQUER LES CLIENTS AUTOUR DU MIEUX-MANGER

Depuis 6 ans, Act for Food incarne la raison d'être du groupe Carrefour, « la transition alimentaire pour tous ». Le premier chapitre d'Act for Food a permis à Carrefour de mobiliser ses clients autour de ses priorités :

- devenir le *leader* du bio ;
- améliorer la qualité de la marque Carrefour avec l'exclusion de 100 substances controversées ;
- prendre des engagements sur la pêche responsable, l'utilisation des pesticides, sur la nourriture des OGM et sur le végétal ;
- être le pionnier sur le bien-être animal ;
- lutter contre le gaspillage alimentaire ;
- supprimer plus de 20 000 tonnes d'emballages sur les références du Groupe.

En octobre 2024, Carrefour a ouvert le deuxième chapitre d'Act for Food articulé autour de 6 nouvelles priorités. Il sera décliné dans chacun des pays du Groupe en fonction des spécificités locales.

- Proposer aux consommateurs la marque bio la moins chère du marché : le Groupe entend ainsi améliorer l'accessibilité prix de la première marque bio en France, forte de plus de 1 000 références, dont 80 % sont fabriquées en France. Carrefour Bio, c'est aussi 4 700 agriculteurs partenaires sur le territoire et 100 % des fruits, des légumes (hors exotiques et agrumes), de la viande, du lait et des œufs, produits ou cultivés en France.

- Concilier partenariats avec le monde agricole et petits prix : Carrefour construit des relations fortes et anciennes avec 50 000 producteurs (dont 30 000 en France). Cet engagement se traduit notamment par la marque FQC qui propose des produits frais répondant à des exigences strictes en termes de traçabilité, de qualité, de goût et de pratiques durables. Elle représente plus de 3 400 produits.

- Promouvoir les produits français ou issus d'une fabrication locale : Carrefour a pour objectif de renforcer la présence de ses marques propres locales (Reflets de France et Terre d'Italia, etc.) dans les assortiments et des producteurs locaux dans les magasins. Le Groupe vise également à doubler ses approvisionnements en fruits et légumes issus des circuits ultra-courts (fournisseurs situés à moins de 50 km des magasins).

- Accélérer les engagements du Groupe pour le climat et la biodiversité : les engagements du Groupe sont détaillés en sections 2.1.2.1 Changement climatique (ESRS.E1) et 2.1.2.4 Biodiversité et écosystèmes (ESRS.E4).

- Devenir le *leader* du végétal et des régimes spécifiques : Carrefour a pour ambition d'être le *leader* sur le marché végétarien et le marché de la santé alimentaire d'ici 2026 et d'atteindre 650 millions d'euros de chiffre d'affaires issu d'alternatives végétales. À ce jour, 1 341 produits de cette catégorie sont commercialisés dans les magasins et sur le site e-commerce.

- Positionner la Marque Carrefour comme *leader* du marché sur le thème « bénéfique pour la santé, goût et petit prix » : la marque Carrefour, reconnue par les clients du Groupe pour sa qualité et pour son avantage prix, constitue un levier stratégique de différenciation et de compétitivité. Afin de poursuivre la montée en gamme et rivaliser avec les meilleures marques nationales, le Groupe va renforcer l'exigence de son panel de consommateurs qui testent les produits avant leur lancement. Chaque produit qui récoltera une note inférieure à 4 sur 5 verra sa recette reformulée. Les tests sur 4 000 panels réalisés en laboratoire seront enrichis de notation par les clients en situation réelle de dégustation.

UTILISER LES MÉCANISMES DE PROMOTION ET DE FIDÉLITÉ POUR ORIENTER LES CHOIX DES CONSOMMATEURS

Carrefour utilise ses mécanismes de promotion et de fidélité pour permettre à chacun d'avoir une meilleure alimentation et d'économiser au quotidien. En France par exemple, Carrefour propose 2 primes fidélités (Carte Carrefour et Carte Pass) : 10 % de réduction avec la Carte Carrefour et 15 % avec la Carte Pass sont proposés aux clients du Groupe pour les produits de l'agriculture biologique. Par ailleurs, Carrefour a mis en place une Prime Bio qui permet d'encourager la consommation de produits bio et de soutenir les producteurs agricoles qui adoptent des pratiques respectueuses de l'environnement. Cette prime est un moyen de rendre les produits plus accessibles financièrement et d'inciter les consommateurs à faire des choix alimentaires plus durables. En 2024, 5,8 millions de consommateurs sont adhérents à la Prime Bio.

Mise en avant des produits en magasins et à travers différents formats : Carrefour s'appuie sur tous ses formats pour atteindre son ambition sur le marché de l'agriculture biologique, à travers le développement de ses magasins spécialisés (130 magasins spécialisés Bio dont 70 So.Bio et 60 Bio c'bon), la mise en avant des produits bio dans les magasins généralistes (Bio Expérience en hypermarchés, shop in shop en supermarché, corners bio en proximité) et la création d'un modèle bio omnicanal de référence (*Carrefour.fr*, *Greenweez*, *Planeta Huerto*, etc.).

Former les collaborateurs du Groupe : Carrefour mobilise ses collaborateurs dans cette recherche d'une alimentation équilibrée. Promouvoir la transition alimentaire pour tous est l'une des thématiques majeures du plan stratégique « Carrefour 2026 » qui fait l'objet de formations spécifiques. En 2024, 3624 collaborateurs ont bénéficié d'une formation en présentiel et 2699 en e-learning, sur des sujets structurants tels que le marché des produits bio ou les produits frais. Le Groupe a mis en place le programme « Act for Food *Super Heroes* » pour mettre en valeur les projets de ses collaborateurs les plus impliqués dans la transition alimentaire et encourager le partage des meilleures pratiques.

2.1.3.4.5 Assurer un accompagnement des clients vers une offre de produits financiers et assurantiels adaptés à leurs besoins

2.1.3.4.5.1 Politique et cibles

POLITIQUES RELATIVES AUX CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX [S4-1]

Carrefour Banque et Assurances propose depuis plus de 40 ans une large gamme de produits accessibles et performants, adaptés aux attentes des clients et consommateurs. Les produits incluent des comptes bancaires, des cartes bancaires, des crédits à la consommation, des épargnes et placements et diverses assurances.

Carrefour Banque intervient sur un secteur d'activité très réglementé. Pour répondre à l'ensemble de ces exigences réglementaires et pour mitiger les risques de non-conformité et le risque opérationnel, Carrefour dispose d'une Politique de Conformité et d'une Politique de Protection des Intérêts Clients (PIC).

Cette politique permet à Carrefour Banque d'adresser notamment :

- l'impact négatif du manque d'information des conseillers clientèles (en agence Carrefour Banque, hypermarché Carrefour ou en centre d'appels) pour pouvoir répondre efficacement aux besoins de financement, d'épargne ou de protection des clients ;
- le risque de non-conformité des affichages promotionnels et de la mise à jour des prospectus, pouvant entraîner des amendes en cas de contrôles ;
- le risque de réputation lié à un écart entre le produit argumenté par conseiller auprès d'un prospect ou client et le produit souscrit.

Ce corps procédural est accessible à tous les salariés de Carrefour Banque ou intermédiaires agissant au nom de Carrefour Banque. Il est remis à jour régulièrement (36 mois maximum) sauf modifications du ou des processus et/ou du produit, ou évolutions réglementaires.

CIBLES LIÉES À LA GESTION DES IMPACTS NÉGATIFS MATÉRIELS, À LA PROMOTION DES IMPACTS POSITIFS ET À LA GESTION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS [S4-5]

A ce jour, Carrefour n'a pas formalisé de cible publique sur cette thématique.

2.1.3.4.5.2 Indicateurs et performances

Prendre des mesures concernant les incidences importantes sur les consommateurs et utilisateurs finaux, les approches de

gestion des risques importants et la recherche d'opportunités importantes liées aux consommateurs et utilisateurs finaux, ainsi que l'efficacité de ces mesures. [S4-4]

A ce jour, Carrefour n'a pas formalisé d'indicateurs de performance publics sur cette thématique.

2.1.3.4.5.3 Plans d'actions

Processus pour remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations [S4-3]

Prendre des mesures concernant les incidences importantes sur les consommateurs et utilisateurs finaux, les approches de gestion des risques importants et la recherche d'opportunités importantes liées aux consommateurs et utilisateurs finaux, ainsi que l'efficacité de ces mesures [S4-4]

Carrefour veille à rendre ses services financiers et assurantiels accessibles et faciles à utiliser pour ses clients notamment par :

- la souscription en ligne : les clients peuvent souscrire aux produits financiers et assurantiels directement en ligne, que ce soit pour une ouverture de compte, un crédit à la consommation ou une assurance ;
- les services en magasins : des espaces dédiés aux services financiers et assurantiels sont mis en place, permettant aux clients de rencontrer un conseiller ou de poser des questions sur les produits qui les intéressent ;
- l'application mobile : Carrefour propose des applications mobiles permettant aux clients de gérer leurs comptes bancaires, leurs crédits et leurs assurances à distance, offrant ainsi plus de flexibilité et d'autonomie.

Carrefour met également l'accent sur la responsabilité financière, en particulier dans le cadre des crédits à la consommation. Cela comprend :

- les prêts responsables : Carrefour veille à ce que ses clients soient bien informés sur leurs capacités de remboursement avant de souscrire à un crédit, en intégrant des pratiques de gestion responsable du crédit ;
- l'accompagnement à la gestion du budget : des conseils sont donnés aux clients pour les aider à mieux gérer leur budget et éviter les situations de surendettement, en particulier lorsqu'il s'agit de crédits à la consommation ou de financement liés aux achats.

Par ailleurs, Carrefour s'assure que ses produits financiers et assurantiels sont expliqués de manière claire et transparente. Les clients sont donc informés sur les modalités de services, les conditions de contrats et les tarifs. Carrefour veille à ce que les informations soient compréhensibles pour tous les clients, en particulier ceux qui ne sont pas familiers avec les produits bancaires et assurantiels. La Direction juridique contrôle et valide les affichages publicitaires, les courriers et e-mails à destination des clients afin de s'assurer du caractère non trompeur des publicités et le bon respect des mentions légales obligatoires.

Enfin, pour s'assurer de la bonne application des règles en matière de Protection des Intérêts Clients (PIC), la thématique fait l'objet de présentations dans la formation initiale des conseillers lors de leur embauche et d'un ou plusieurs modules annuels d'*e-learning* obligatoire en formation continue depuis 2024. Au travers des réclamations clients, des mises en conformité et des plans d'actions peuvent être demandés par les équipes du contrôle interne.

2.1.4 INFORMATIONS RELATIVES À LA GOUVERNANCE

2.1.4.1 Conduite des affaires [ESRS G1]

2.1.4.1.1 Introduction des enjeux du groupe Carrefour

2.1.4.1.1.1 Contexte et enjeux

La loyauté et l'intégrité des pratiques commerciales permettent à Carrefour d'asseoir et de pérenniser ses relations avec ses parties prenantes. Le Groupe s'engage promouvoir ces valeurs dans le cadre de ses relations avec ses partenaires à tous les niveaux, en particulier dans le cadre de ses relations commerciales, et à veiller au strict respect des réglementations en vigueur.

Le bien-être animal fait également partie intégrante de la bonne conduite des affaires au sein du Groupe. En effet, le respect de l'animal et de sa sensibilité est une préoccupation croissante au sein de la société civile. Dans plusieurs pays, et particulièrement en Europe, de nouveaux modes de consommation apparaissent, comme la baisse de la consommation de viande, la substitution des apports en viandes par des protéines végétales ou le choix de produits issus de modes d'élevages plus respectueux des animaux et plus durables. Ces changements sont rapides et nécessitent des évolutions dans les pratiques d'élevage. C'est pour cela que Carrefour déploie une politique bien-être animal dans ses chaînes d'approvisionnements.

La gouvernance sur les sujets de conduite des affaires est décrite dans la section Informations Générales, Gouvernance et Matérialité RSE (voir section 2.1.1 Informations générales).

2.1.4.1.1.2 Impacts, risques et opportunités

Tableau 1 : liste des impacts, risques et opportunités matériels liés à la conduite des affaires

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUES	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
Garantir le bien-être animal	Bien-être animal	Maltraitance et négligence animales au sein des élevages	La maltraitance et la négligence animale dans les élevages peuvent causer des souffrances physiques et psychologiques aux animaux, augmentent les risques de maladies zoonotiques, et contribuent à la pollution environnementale, tout en entraînant des pertes économiques et des sanctions pour les éleveurs.	Impact	Amont	Court terme
Assurer l'éthique des affaires	Lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme	Non-conformité à la loi Sapin II et autres réglementations liées à la corruption et à l'éthique des affaires	Des actes de corruption ou contraires à l'éthique au sein du groupe Carrefour pourraient conduire à des risques juridiques et réputationnels importants. Tout manquement à la réglementation peut notamment aboutir à de fortes sanctions financières pouvant mettre en jeu la pérennité du Groupe et/ou à des peines d'emprisonnement.	Risque	Opérations	Court terme
Assurer l'éthique des affaires	Lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme	Fraudes aux ressources humaines	Les fraudes aux ressources humaines ont des répercussions complexes qui vont au-delà des simples pertes financières pour les entreprises. Elles affectent l'environnement de travail, la confiance publique et la stabilité économique générale.	Impact	Opérations & Franchises	Moyen terme
Assurer l'éthique des affaires	Lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme	Financement du terrorisme ou blanchiment d'argent	Le blanchiment d'argent ou le financement du terrorisme représentent une atteinte critique à la légalité. Ces infractions attentent gravement à la sécurité et au bien-être des populations, à la paix sociale, menacent la sécurité et la stabilité des sociétés, conduisent à la perturbation des économies, au détournement des ressources, faussent les relations d'affaires, conduisent à l'affaiblissement des institutions, aggravent les inégalités et affectent les relations internationales.	Impact	Opérations & Franchises	Moyen terme

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUES	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
Exercer un lobbying responsable	Lobbying responsable	Mauvaises pratiques de lobbying	Les mauvaises pratiques en matière de lobbying peuvent éroder la transparence démocratique, créer des inégalités de pouvoir, et influencer les politiques publiques au détriment de l'intérêt général. Elles peuvent aussi nuire à l'économie, à l'environnement, et diminuer la confiance publique. Tout manquement à la réglementation existante peut aboutir à des sanctions pénales financières pouvant mettre en jeu la pérennité du Groupe et à sa réputation	Impact.	Opérations	Moyen terme
Respecter la vie privée et protéger les données personnelles	Cybersécurité	Vol de données stratégiques	En cas de cyberattaque générant un vol de données, Carrefour pourrait être soumis à des sanctions judiciaires (RGPD, NIS 2, DORA) et devrait répondre à des réclamations de ses clients, partenaires et fournisseurs. La protection contre les cyberattaques entraîne également des coûts pour le Groupe.	Risque	Opérations	Court terme
Respecter la vie privée et protéger les données personnelles	Données personnelles	Mauvais traitement des données personnelles bancaires	Le non-respect de la réglementation relative à la protection des données personnelles peut entraîner un risque réputationnel et juridique pour Carrefour ainsi qu'une perte de confiance et de clients. Carrefour peut également être condamné à des sanctions civiles et/ou pénales pour non conformité.	Risque	Opérations	Court terme
Respecter la vie privée et protéger les données personnelles	Données personnelles	Atteinte à la vie privée des clients	Carrefour peut être mis en cause pour la fuite d'informations personnelles, notamment des données bancaires, de ses clients. Cela entraîne une perte de confiance des clients ainsi qu'un impact négatif sur l'image du Groupe ainsi qu'un risque juridique important.	Risque	Opérations	Court terme
Respecter la vie privée et protéger les données personnelles	Données personnelles	Atteinte à la vie privée des salariés et clients	En cas d'utilisation de données personnelles obtenues lors de l'achat de marchandises ou des données liées à la carte fidélité, il existe un risque d'atteinte à la vie privée des clients, notamment en cas de fuite de données personnelles. La fuite de ces données peut notamment entraîner des usurpations d'identité, des fraudes et le vol des données bancaires, et des poursuites judiciaires à l'encontre du Groupe.	Impact	Opérations	Court terme
Respecter la vie privée et protéger les données personnelles	Données personnelles	Atteinte à la vie privée des salariés et clients par l'utilisation des données personnelles détenues par Carrefour Banque	En cas d'utilisation de données personnelles et bancaires, il existe un risque d'atteinte à la vie privée des clients, notamment en cas de fuite de données considérées comme sensibles. La fuite de ces données peut notamment entraîner des usurpations d'identité, des fraudes et le vol des données bancaires.	Impact	Opérations	

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUES	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
Développer une stratégie achats responsables au sein de la chaîne de valeur	Développer une stratégie d'achats responsables	Mise en cause de Carrefour pour les mauvaises pratiques environnementales, sociales et éthiques des fournisseurs (achats marchands)	Carrefour pourrait être mis en cause pour les pratiques sociales, environnementales et éthiques des fournisseurs directs et indirects de produits et matières premières. Ces pratiques peuvent avoir un impact sur l'image de marque et la réputation du Groupe, entraîner un boycott des clients, ou encore une mise en demeure au titre du devoir de vigilance. Elles peuvent également entraîner un surcoût pour l'entreprise <i>via</i> la mise en œuvre de mécanismes de vigilance (ex. : systèmes de surveillance, d'audit, de formation des équipes) pour prévenir les risques.	Risque	Amont	Moyen terme
Développer une stratégie achats responsables au sein de la chaîne de valeur	Développer une stratégie d'achats responsables	Mise en cause de Carrefour pour les mauvaises pratiques environnementales, sociales et éthiques des fournisseurs et prestataires au sein des opérations (achats non marchands)	Carrefour pourrait être mis en cause pour les pratiques sociales, environnementales et éthiques des fournisseurs et prestataires d'achats et services non marchands (ex. : les fournisseurs d'équipements en magasins, d'énergie, les prestataires en charge de la sécurité ou de la maintenance, les prestataires pour la livraison à domicile), ou de tout autre tiers avec lequel le Groupe est en relation d'affaires. Ces pratiques peuvent avoir un impact sur l'image de marque et la réputation du Groupe, entraînant un boycott des clients, des controverses importantes auprès des investisseurs, une mise en demeure au titre du devoir de vigilance, ou des sanctions au titre du non-respect de la loi Sapin 2. Elles entraînent également un surcoût pour l'entreprise relativement à la mise en œuvre de mécanismes de vigilance (ex. : chartes éthiques, systèmes de surveillance, d'audit, de formation des équipes) permettant la prévention des risques.	Risque	Opérations	Moyen terme
Développer une stratégie achats responsables au sein de la chaîne de valeur	Développer une stratégie d'achats responsables	Atteintes aux droits humains, à la santé ou la sécurité des personnes ou à l'environnement dans la chaîne d'approvisionnement (achats marchands)	Un défaut de procédure sur la sélection et les relations avec les fournisseurs directs, mais aussi de vérification et d'engagement des fournisseurs au sein de la chaîne de valeur peut entraîner des pratiques non conformes aux standards de Carrefour concernant les droits humains, la santé et la sécurité des personnes. Ces pratiques peuvent avoir un impact négatif sur les personnes et l'environnement.	Impact	Amont	Moyen terme
Développer une stratégie achats responsables au sein de la chaîne de valeur	Développer une stratégie d'achats responsables	Atteintes aux droits humains, à la santé ou la sécurité des personnes ou à l'environnement par les franchisés	Un défaut de procédure sur le recrutement des partenaires, la sélection et les relations avec les franchisés peut entraîner des pratiques non conformes aux standards de Carrefour concernant les droits humains, la santé et la sécurité des personnes. Ces pratiques peuvent avoir un impact négatif sur les personnes et l'environnement.	Impact	Franchises	Moyen terme

1

2

3

4

5

6

7

8

9

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUES	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
Développer une stratégie achats responsables au sein de la chaîne de valeur	Développer une stratégie d'achats responsables	Atteintes aux droits humains, à la santé ou la sécurité des personnes ou à l'environnement par les fournisseurs et prestataires au sein des opérations (achats non marchands)	Un défaut de procédure sur la sélection et les relations avec les fournisseurs peut entraîner des pratiques non conformes aux standards de Carrefour concernant les droits humains, la santé et la sécurité des personnes. Ces pratiques peuvent avoir un impact négatif sur les personnes et l'environnement.	Impact	Opérations	Moyen terme

2.1.4.1.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations

TYPE DE PARTIES PRENANTES	RÔLE	TYPE DE DIALOGUE	EXEMPLE DE PARTIES PRENANTES	POLITIQUES CONCERNÉES
Associations et ONG	Définition de méthodologies et de cadres de référence	Concertations et consultations ponctuelles	OABA	Garantir le bien-être animal
Associations et ONG	Définition de méthodologies et de cadres de référence	Rencontres mensuelles/ bimensuelles, etc.	AEBEA	Garantir le bien-être animal
Associations et ONG	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Concertations et consultations ponctuelles	CIWF, Welfarm	Garantir le bien-être animal
Organisations sectorielles	Déploiement de projets terrain	Rencontres mensuelles/ bimensuelles, etc.	LIT Ouesterel	Garantir le bien-être animal
Associations et ONG	Définition de la politique du Groupe	Concertations et consultations ponctuelles	World Animal Protection	Garantir le bien-être animal
Associations et ONG	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions	Dialogue <i>one to one</i> régulier	L214, Equitas, Peta	Garantir le bien-être animal
Investisseurs individuels et coalitions	Évaluation des performances et <i>benchmark</i>	Concertations et consultations ponctuelles	BBFAW	Garantir le bien-être animal
Syndicats	Définition de stratégies sectorielles/nationales	Groupe de travail	INAPORC, ANVOL, CNIEL, INTERBEV	Garantir le bien-être animal
Certificateurs	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions	Concertations et consultations ponctuelles	Bureau Veritas, SDBF	Garantir le bien-être animal
Fournisseurs	Définition des cibles du Groupe	Concertations et consultations ponctuelles	Fournisseurs MDD	Garantir le bien-être animal
Pouvoirs publics	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions	Concertations et consultations ponctuelles	Agence française anticorruption	Assurer l'éthique des affaires
Organisations sectorielles	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Rencontres mensuelles/ bimensuelles, etc.	Eurocommerce, FCD (Fédération du commerce et de la distribution), Perifem	Exercer un lobbying responsable
Organisations sectorielles	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Rencontres mensuelles/ bimensuelles, etc.	UDM (Union des marques)	Exercer un lobbying responsable
Organisations sectorielles	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Rencontres mensuelles/ bimensuelles, etc.	AFEP, FEVAD, ARPP, France Logistique, FACT	Exercer un lobbying responsable

STANDARDS ET RÉGLEMENTATIONS

Bien-être animal

À l'international, Carrefour respecte :

- le Règlement européen (CE) n° 1/2005 sur la protection des animaux pendant le transport ;
- le Règlement européen (CE) n° 1099/2009 sur la protection des animaux au moment de leur mise à mort ;
- les différentes directives spécifiques pour le bien-être des animaux d'élevage ;
- l'OABA (Œuvre d'Assistance aux Bêtes d'Abattoirs) et l'AEBA (Association Étiquette Bien-être Animal) qui proposent des référentiels sur l'étiquetage bien-être animal ;
- les recommandations du BBFAW (*Business Benchmark on Farm Animal Welfare*).

Aussi, l'OIE (Organisation mondiale pour la santé animale) fournit des lignes directrices pour les normes de bien-être animal dans les États membres.

En France, le Code rural et de pêche maritime définit les normes pour le bien-être animal, notamment les conditions d'élevage, de transport et d'abattage. Des réglementations spécifiques existent aussi, notamment concernant l'étiquetage sur le bien-être animal (volontaire, comme le label Rouge ou à l'échelle du bien-être de certaines filières).

Éthique des affaires

- Achats responsables :
 - les articles 101 à 105 du Traité sur le fonctionnement de l'Union Européenne (TFUE),
 - les différents standards internationaux (la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, les huit conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT), les principes directeurs de l'OCDE, du Pacte mondial de l'ONU et des Nations Unies et l'accord international avec l'UNI renouvelé en 2021) ;
- Lobbying responsable : Le groupe Carrefour respecte les différentes législations françaises relatives à la représentation d'intérêts notamment celles édictées par :
 - la loi française n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, notamment son article 25 relatif à la déclaration de ses actions de représentation d'intérêts auprès de responsables publics français sur le répertoire numérique de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP),
 - la loi française 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique,

- le décret du 9 mai 2017 relatif au répertoire numérique des représentants d'intérêts modifiant l'article 18 de la loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique ;

- Vie privée et protection des données personnelles : Carrefour déploie un plan de conformité au règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD).

2.1.4.1.1.4 Gouvernance

La gouvernance de la politique du Groupe en matière d'éthique des affaires s'organise autour de plusieurs axes.

ACHATS RESPONSABLES

La gouvernance des achats responsables chez Carrefour se décline comme suit :

- le Comité de la transition alimentaire, décrit en section 2.1.1. Informations générales ;
- la Direction Marchandises Groupe qui définit les objectifs RSE et de transition alimentaire relatif aux achats responsables ;
- les Directions Marchandises des pays et les Directions Qualité RSE, qui assurent le déploiement.

BIEN-ÊTRE ANIMAL

- Le Comité de la transition alimentaire : dont la fréquence, fonction et composition ont été décrites en section 2.1.1. Informations générales.
- Des indicateurs de performance sur le bien-être animal sont définis à l'échelle du Groupe. Des indicateurs complémentaires sont définis par les pays afin d'accompagner la mise en œuvre des plans de progrès.
- Un expert bien-être animal, sous la Direction qualité des affaires scientifiques et réglementaires, est chargé d'accompagner les équipes opérationnelles et de dialoguer avec les parties prenantes externes et particulièrement interprofessionnelles comme le LIT, Anvol, Inaporc, INAO, Interbev. Un relais avec les équipes internationales est réalisé.
- Pour accompagner ces évolutions, des référents bien-être animal sont désignés dans les équipes qualité de chacun des pays intégrés du groupe Carrefour et des groupes de travail sont mis en place. Les responsables qualité sont formés à la thématique et Carrefour encourage tous les acteurs des chaînes de production à en faire de même progressivement. Le Groupe intègre également aux audits des items de bien-être animal. Carrefour soutient aussi les démarches d'autoévaluation mises en place par nos fournisseurs.
- Enfin, il est important pour Carrefour de sensibiliser les collaborateurs aux bonnes pratiques en termes de bien-être animal. En 2024, une nouvelle vague de formation a été réalisée auprès de toutes les structures d'achat du Groupe, animées par les directeurs achat des catégories.

ÉTHIQUE DES AFFAIRES

La Direction Éthique et Conformité du groupe Carrefour dispose d'un réseau constitué de divers acteurs aux différents niveaux de l'entreprise. Ce réseau comprend notamment :

- un Comité éthique Groupe, composé du Secrétaire Général Groupe (membre COMEX), du Directeur des Ressources Humaines Groupe (membre COMEX), du Directeur Juridique Groupe et du Directeur Éthique et Conformité Groupe. Ce Comité s'est réuni deux fois au cours de l'exercice 2024 ;
- Une Direction Éthique et Conformité, rattachée à la Direction juridique France et Groupe, chargée de définir le cadre de référence du Groupe Carrefour en matière d'éthique et de conformité, mettre en oeuvre, piloter et animer le dispositif au travers des différents pays ;
- Un réseau de Directeurs et Responsables Éthique et Conformité dans chacun des pays intégrés et des BU, chargés d'assurer la conformité de leurs entités respectives en tenant compte des réglementations sectorielles et/ ou locales et de toute autre spécificité, ainsi que de remonter au Groupe toutes les informations utiles relatives à ce déploiement local du programme. Par ailleurs, ces membres du réseau éthique et conformité animent les Comités éthique et conformité locaux mis en place au sein de chaque pays intégré et BU et comprenant notamment le CEO, le Directeur des Ressources Humaines, le Directeur Juridique et le Directeur Ethique et Conformité du pays ou de la BU concerné ;
- L'ensemble des collaborateurs, qui sont les premiers acteurs de la conformité, afin que le groupe Carrefour puisse collectivement respecter la réglementation en matière d'éthique et de conformité. Par ailleurs, les équipes Éthique et Conformité travaillent étroitement avec les équipes Sécurité et du Contrôle interne, ainsi que dans les opérations, pour assurer un compte rendu et un pilotage toujours plus performant ;
- La Direction juridique Groupe a un rôle central dans le suivi et la prise en compte des lois et réglementations, qui sont par ailleurs assurées au niveau de chaque pays par les Directions Juridiques locales.

LOBBYING RESPONSABLE

Au sein du groupe Carrefour, les activités de lobbying sont placées sous la responsabilité du Secrétaire Général du Groupe (membre COMEX).

CIBLES

Tableau 1 : cibles relatives à la stratégie d'achats responsable du Groupe

Cible	Unité	Valeur cible	Année cible	Périmètre	Année de référence	Valeur de référence
8 Mds de CA issu des ventes de produits durables	Euros	8 Mds	2026	Groupe	2022	2,6
Déploiement de plans d'action pour la forêt, le bien-être animal, les sols, les ressources marines et les Droits de l'Homme	%	100 %	2026	Groupe	-	-
50 000 producteurs partenaires	Nbr	50 000	2026	Groupe	2022	37 758
Nombre de fournisseurs engagés au sein du Pacte pour la transition alimentaire	Nbr	500	2026	Groupe	2020	26

VIE PRIVÉE ET DONNÉES PERSONNELLES

La Direction de la Protection des Données Personnelles pilote et manage la cellule d'exercice des droits dans le cadre du RGPD. Elle coordonne également le dialogue entre les différents DPO du Groupe pour harmoniser les pratiques mais aussi respecter les législations et spécificités locales. La Direction des Systèmes d'Information (DSI) a pour vocation d'assurer le développement et la mise à disposition à l'ensemble de l'entreprise d'outils informatiques performants et adaptés à notre activité. Composante clé de l'entreprise, elle permet des activités aussi fondamentales que la livraison des marchandises dans les magasins, l'encaissement, le calcul des prix ou encore l'exécution des programmes de fidélisation. La Direction Sécurité des Systèmes d'Information (SSI) Groupe dirigée par le responsable de la Cybersécurité et des Systèmes d'Information (CISO), assure la mise en place et le suivi de la stratégie cybersécurité du groupe Carrefour. Cette stratégie est supervisée par le Secrétaire Général du groupe Carrefour membre du Comité Exécutif et par le responsable de la transformation digitale du Groupe, membre du Comité sécurité.

2.1.4.1.2 Développer une stratégie achats responsables au sein de la chaîne de valeur

2.1.4.1.2.1 Politiques et cibles

POLITIQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE [G1.1]

Les achats réalisés par Carrefour peuvent être regroupés en 2 catégories :

- les achats marchands, vendus en magasin aux clients Carrefour ;
- les achats non marchands, destinés au fonctionnement des magasins et bureaux du Groupe.

Les achats responsables font partie intégrante de la stratégie du Groupe. La stratégie du groupe pour assurer des achats responsables est déclinée selon les axes suivants :

- développer un cadre général et des procédures d'achats responsables ;
- se fournir en matière premières et produits responsables ;
- s'assurer de la conformité sociale et environnementale des fournisseurs ;
- établir une relation de confiance avec ses fournisseurs.

2.1.4.1.2.2 Indicateurs et performances

Tableau 2 : indicateurs et performances relatifs à la stratégie d'achats responsable du Groupe

Indicateurs	Unité	2024	2023	Variation	Cible	Taux de couverture	Exclusions
Chiffres d'affaires issus des ventes de produits durables	Mds d'€	6,2	5,3	-	8 Mds d'ici 2026	100 %	-
Nombre de producteurs partenaires	Nbr	52 024	46 013	13 %	50 000 en 2026	100 %	-
Nombre de fournisseurs au sein du Pacte Transition Alimentaire	Nbr	393	306	28 %	500 en 2026	100 %	-
Nombre de procédures judiciaires en cours pour retard de paiement	(Nb)	95	Nouveau	-	-	100 %	-

COMMENTAIRE DES PERFORMANCES

Le nombre de procédures judiciaires en cours traduit à la fois le nombre de contentieux et le nombre d'enquêtes (pré-contentieux) menées par l'administration. Il traduit le niveau de surveillance dont le Groupe fait l'objet et reste peu matériel au regard du volume de factures réglées annuellement par le Groupe, environ 30 millions par an, et du nombre de fournisseurs concernés.

2.1.4.1.2.3 Plans d'actions

Management de la relation avec les fournisseurs [G1-2]

Pratiques de paiement [G1-6]

DÉVELOPPER UN CADRE GÉNÉRAL ET DES PROCÉDURES D'ACHAT RESPONSABLES

Pour retranscrire au mieux sa politique RSE et sa raison d'être au sein de ses achats, Carrefour a écrit et déployé dans tous les pays des règles d'achat pour la transition alimentaire. Ces règles ont été décrites en section 2.1.1. Informations générales.

Afin de s'assurer de l'engagement des fournisseurs et prestataires de service vers la mise en conformité avec les politiques du Groupe, la Charte d'engagement fournisseurs de produits contrôlés fait partie intégrante des contrats d'achat dans tous les pays. Son contenu, et ses éventuelles mises à jour et évolutions sont décrits en section 2.1.3.2. Travailleurs dans la chaîne de valeur (ESRS S2).

SE FOURNIR EN MATIÈRES PREMIÈRES RESPONSABLES

Carrefour suit de près les matières premières sujettes à controverses et à risque au niveau social et environnemental. Ainsi, le Groupe a identifié les principales matières premières à risques, parmi lesquelles figurent notamment le soja, le coton, ou encore certains produits issus de la pêche. Une analyse a été conduite en 2022 afin de déterminer le niveau de risque exact en considérant 6 critères : la contribution et la sensibilité au réchauffement climatique, l'impact sur la biodiversité des sols, la consommation d'eau et pollutions locales, la déforestation, les Droits de l'Homme et conditions de travail, le salaire décent et la santé et sécurité du consommateur. En combinant ce niveau de risque au montant d'achat des différentes matières premières, un plan d'action est mis en place. Il peut notamment s'agir de :

- l'interdiction de référencement de produits venant de certaines localisations ;
- l'interdiction de référencement de certains produits de par leur nature (ex. : interdiction de commercialisation des vêtements contenant de la fourrure) ;
- l'exigence de certifications externes ;

- le développement de programmes interne par Carrefour ou ses fournisseurs (ex : pour le cacao, Carrefour accepte les produits issus du programme Transparence cacao, développé par Cémoi, un fournisseur du Groupe, qui travaille directement au contact de planteurs afin de les accompagner vers une production durable et rentable) ;
- de critères de diminution de l'usage de certaines matières premières (ex. : diminution de l'utilisation de plastique vierge dans les emballages des produits de marque Carrefour).

Une nouvelle analyse a été lancée fin 2024 pour mettre à jour la liste des matières premières.

ÉTABLIR UNE RELATION DE CONFIANCE AVEC SES FOURNISSEURS

Loyauté des pratiques

Afin d'aligner ses principes éthiques avec ses pratiques d'achat, Carrefour s'est doté en 2016 d'un Code de Conduite professionnel, révisé et renommé en 2024 Code Éthique que chaque collaborateur du Groupe doit respecter. Ce Code Éthique rappelle les principes éthiques de Carrefour comprenant : la sélection et le traitement de manière objective et loyale des fournisseurs, la transparence au sein des relations commerciales, le respect des engagements auprès des partenaires et l'interdiction de toute entente ou pratique déloyale. En cas de non-respect des principes éthiques, le Code précise les coordonnées et le fonctionnement de la ligne d'alerte éthique. Ces principes sont relayés auprès des partenaires commerciaux du Groupe notamment dans la Charte Éthique Fournisseurs qu'ils sont tenus de signer.

Délai de paiement

Carrefour met tout en œuvre afin de respecter la réglementation applicable dans chacun des pays où il opère.

- En France les délais de paiement des dettes fournisseurs sont compris entre 0 et 60 jours.
- Par ailleurs, au Brésil, les délais de paiement des dettes fournisseurs sont déterminés par des contrats propres à chaque fournisseur. Le délai de paiement moyen est d'environ 48 jours au 31 décembre 2024.
- Enfin, en Espagne, les délais de paiement des dettes fournisseurs dépendent de la nature des marchandises achetées. Les délais de paiement sont de 0 à 30 jours pour les produits frais, de 0 à 90 jours pour les autres denrées alimentaires et sont déterminés par des contrats propres à chaque fournisseur pour les produits non alimentaires.

Ces trois pays constituent 81% des ventes du Groupe.

Défaut d'approvisionnement et rupture de contrat. Par souci de loyauté et de responsabilité, Carrefour évite d'appliquer des pénalités systématiques en cas de défaut d'approvisionnement ou de rupture de contrat. Lorsque le fournisseur ne remplit pas son contrat, un dialogue se met en place afin d'étudier les faits et de trouver une réponse adaptée qui convienne aux deux parties. Dans le contexte actuel de pénurie des matières premières due aux conflits armés en Ukraine ou aux crises sanitaires, Carrefour s'est engagé à ne pas appliquer de pénalités aux fournisseurs qui seraient impactés par ces situations.

Malgré les actions mises en place par Carrefour et par ses fournisseurs, il arrive qu'un contrat soit tout de même rompu. Dans ce cas, en France, les délais légaux s'appliquent, sous le contrôle de la Direction juridique. Ils peuvent aller de quelques mois à quelques années, et dépendent de l'ancienneté de la relation commerciale et de la dépendance économique. Carrefour s'attache à ce que la rupture ne mette pas le fournisseur en trop grande difficulté et qu'il ait le temps de trouver des alternatives. De plus, dans cette logique et afin d'éviter la dépendance économique de ses fournisseurs, Carrefour fait en sorte de ne pas représenter plus de 20 % des débouchés commerciaux d'un fournisseur. Pour s'en assurer, le Groupe demande à chaque fournisseur de déclarer, en annexe du contrat, la part de son chiffre d'affaires correspondant à ses activités avec Carrefour.

LE DÉVELOPPEMENT DES PARTENARIATS AU SEIN DE FILIÈRES

Le Groupe engage également ses fournisseurs avec le réseau du Pacte Transition Alimentaire, qui propose une plateforme d'échange de bonnes pratiques et de nouvelles opportunités de collaboration. En 2024, 393 fournisseurs sont membres du Pacte, pour un objectif de 500 fournisseurs en 2030. Les fournisseurs s'engagent, à travers ce Pacte, à participer à 4 webinaires dans l'année, mais aussi à participer à des groupes de travail (coalitions) créés pour accélérer la transformation de l'entreprise. Ces coalitions, au nombre de quatre, visent à proposer des actions concrètes à déployer en magasin et à destination des clients.

Par ailleurs, Carrefour accompagne ses filières afin de faciliter la mise en œuvre de pratiques agricoles pérennes, respectueuses de l'environnement. Le Groupe promet la transition agricole durable à travers 3 leviers : des conditions contractuelles plus justes avec les fournisseurs, le développement et la valorisation d'une offre de produits responsables, et la mise en place de solutions de financement.

Le Groupe propose à ses fournisseurs de l'agriculture biologique des contrats pluriannuels, avec un engagement sur les volumes ou les prix d'achat afin de prendre en compte les contraintes de production. Carrefour accompagne également les producteurs en cours de conversion au bio par une contractualisation à long terme, de 3 à 5 ans, qui sécurise leurs investissements via des tarifications intermédiaires entre le conventionnel et le bio et compense l'impact de la baisse de productivité sur leurs revenus. Ces contrats sont notamment proposés en France et en Roumanie.

Enfin, Carrefour s'engage à travers ses FQC sur un nouveau partenariat de 3 ans visant à garantir davantage de visibilité et de perspectives aux producteurs. Carrefour donne ainsi :

- des garanties de volumes sur plusieurs années ;
- une plus juste rémunération, grâce à un prix d'achat fixé conjointement, tenant compte de trois éléments clés : les coûts de production, les prix des produits agricoles sur le marché et leur évolution, et des spécificités techniques liées à la qualité supérieure des produits répondant au cahier des charges « Produits Filière Qualité Carrefour ».

Dans le cadre de sa stratégie « Carrefour 2026 », le Groupe s'est engagé à augmenter le nombre de ses producteurs partenaires à 50 000 d'ici 2026 en agriculture biologique, FQC, producteurs régionaux et locaux. En 2024, Carrefour comptabilise 52 024 producteurs partenaires dans le monde et a donc atteint son objectif avec deux ans d'avance.

2.1.4.1.3 Garantir le bien-être animal

2.1.4.1.3.1 Politiques et cibles

POLITIQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE [G1.1]

Afin de mobiliser le Groupe et ses fournisseurs de produits de marques propres autour de lignes directrices et d'objectifs ciblés, Carrefour a défini une politique bien-être animal. Carrefour considère que l'élevage d'animaux doit faire l'objet d'une attention particulière. Les animaux sont reconnus comme des êtres sensibles, qui ressentent des émotions telles que la peur et la douleur. La démarche d'amélioration du bien-être animal dans laquelle Carrefour s'appuie notamment sur les « cinq libertés fondamentales » des animaux, adaptées aux différents modes d'élevage :

- liberté physiologique : absence de faim, de soif ou de malnutrition. Les animaux doivent avoir accès à l'eau fraîche et à une nourriture adéquate assurant leur bonne santé et leur vigueur ;
- liberté environnementale : logement adapté, absence de stress climatique ou physique. Les animaux doivent disposer d'un environnement approprié comportant notamment des abris et une aire de repos confortables ;
- liberté sanitaire : absence de douleur, de lésion ou de maladie. Les animaux doivent bénéficier de prévention, de diagnostic rapide et de traitement adapté ;
- liberté comportementale : possibilité d'exprimer des comportements normaux, propres à chaque espèce. Les animaux doivent être dotés d'espaces suffisants, d'un environnement approprié à leurs besoins, et être en contact avec d'autres congénères ;
- liberté psychologique : absence de peur ou d'anxiété. Les conditions et les pratiques d'élevages ne doivent pas induire de souffrances psychologiques chez les animaux.

Carrefour a ainsi défini une politique de bien-être animal autour de dix priorités partagées avec les acteurs des filières concernées et confirmées encore en 2024 :

- combattre l'antibiorésistance et interdire les antibiotiques facteurs de croissance et les hormones de croissance ;
- interdire le clonage et les animaux génétiquement modifiés et recherche de la diversité biologique ;
- transformer l'élevage en cage et restreindre le confinement des animaux ;
- minimiser le stress pendant le transport et l'abattage ;
- limiter les pratiques controversées et optimiser la prise en charge systématique de la douleur ;
- demander une alimentation adéquate ;

- exiger un suivi sanitaire ;
- bannir les tests sur des animaux (cosmétiques, droguerie et produits d'entretien) ;
- bannir les matériaux d'origine animale non issus d'élevage et dont l'objectif premier est de produire des denrées alimentaires ;
- améliorer le confort *via* l'habitat.

Avec cette politique bien-être animal, le groupe Carrefour entend répondre au mieux aux attentes sociétales concernant les filières animales. Cette démarche de progression est conduite grâce à une amélioration continue en partenariat avec toutes les parties prenantes liées à ces problématiques, dont la liste est disponible à la section 2.1.4.1.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations. Sur tous les socles de la politique bien-être animal, Carrefour organise régulièrement des groupes de travail avec les parties prenantes, ONG, clients et fournisseurs, afin de partager sa vision et ses plans d'action sur le bien-être animal.

CIBLES

Tableau 1 : cibles relatives au bien-être animal

Cible	Valeur cible	Année cible	Périmètre	Année de référence	Valeur de référence
Œufs coquilles – Part du chiffre d'affaires de produits contrôlés et de marques nationales issus d'élevages hors cages	100 %	2025 (2028 pour l'Argentine et le Brésil)	Groupe	-	-
Œufs ingrédients – Part des produits contrôlés contenant des œufs hors cages en tant qu'ingrédients	100 %	2025	FR, ES, BE, IT, PL, RO (G6)	-	-
Élevages hors cages – Part du chiffre d'affaires d'animaux (lapins et cailles) en produits contrôlés élevés hors cages	100 %	2025	FR, ES, BE, PL	-	-
Poulets bruts – Part du chiffre d'affaires de produits contrôlés garantissant des critères d'élevage de bien-être animal	50 %	2026	G6	-	-
Porcs – Part du chiffre d'affaires des porcs bruts Carrefour Bio et FQC garantissant des critères de bien-être animal	100 %	2025	AR, BR, FR, ES, BE, IT, PL	-	-
Viande de cheval – Part du chiffre d'affaires de la viande de cheval dans les produits contrôlés et de marques nationales faisant l'objet d'audit indépendant ou provenant de l'UE	100 %	2025	FR, BE, IT	-	-
Abattage – Part d'abattoirs fournisseurs de Carrefour audités selon un référentiel sur le bien-être animal	100 %	2025	Groupe	-	-
Transparence – Part des espèces pour lesquelles le mode d'élevage est transparent, pour les produits à marque Carrefour	100 %	2025	Groupe	-	-
Laine : % des produits TEX en laine issus d'une filière qualité tracée, garantissant le bien-être animal et prévenant la désertification des sols	100 %	2025		-	-

Périmètre :

Les axes de travail de la politique de bien-être animal concernent l'ensemble des huit pays intégrés du Groupe (Argentine, Belgique, Brésil, Espagne, France, Italie, Pologne, Roumanie).

Méthodologie :

L'évaluation de la performance de la politique bien-être animal du groupe est aussi réalisée par le BBFAW (*Business Benchmark on Farm Animal Welfare*), un outil de mesure des standards de bien-être animal des *leaders* mondiaux de l'agroalimentaire. Chaque année, le BBFAW publie un rapport ⁽¹⁾ classant les entreprises selon 6 niveaux. Publié en 2024 sur les résultats de l'année 2023, le *benchmark* a octroyé au Groupe le niveau 4, ce qui fait de Carrefour l'un des deux distributeurs français les mieux notés.

(1) [bbfaw-report-2021.pdf \(agrocivf.fr\)](#).

2.1.4.1.3.2 Indicateurs et performances

INDICATEURS

Tableau 2 : indicateurs et performances relatifs au bien-être animal

Thème	Indicateur	Unité	2024	2023	Variation	Cible	Taux de couverture	Exclusions
Œufs en coquille	Part des ventes d'œufs de poules élevées en plein air	%	41,4	38,8	2,6 pts	100 % d'ici 2025 et 2028 selon les pays	100 %	2023 : AT
	Part des ventes de produits contrôlés et de marques nationales issus de l'élevage en cage	%	64,8	62,8	2 pts	-	100 %	-
Œufs ingrédients	Part des références de produits contrôlés contenant des ingrédients à base d'œufs de poules élevées en liberté	%	82,2	77,2	5 %	100 % d'ici 2025	100 %	G6
Abattoirs	Part des abattoirs fournisseurs audités	%	78,6	69,3	9,3 pts	100 % d'ici 2025	100 %	-
Porc	Part du CA des porcs bruts Carrefour Bio et FQC garantissant des critères de bien-être animal	%	24,4	26,1	(1,7) pts	100 % d'ici 2025	100 %	-
Poulet	Part du CA de produits contrôlés garantissant des critères de bien-être animal	%	31,9	30,2	1,7 pts	50 % d'ici 2026	100 %	G6
Viande de cheval	Part du CA de la viande de cheval dans les produits contrôlés et de marques nationales faisant l'objet d'audit indépendant ou provenant de l'UE	%	53,7	41,3	12,3 pts	100 % d'ici 2025	100 %	-
Lapins et cailles	Part des ventes d'animaux en produits contrôlés élevés hors cage	%	17,9	19,8	(1,8) pts	100 % d'ici 2025	100 %	-
Laine	Part des produits TEX en laine issus d'une filière qualité tracée, garantissant le bien-être animal et prévenant la désertification des sols	%	61,8	58,7	3,1 pts	100 % d'ici 2027	100 %	-
Transparence	Part des espèces dont la méthode d'élevage est transparente	%	16,7	16,7	-	100 % d'ici 2025 100 % d'ici 2025	75 %	AR, ES, BR C, BR S
Politique bien-être animal	Déploiement des principaux objectifs de la politique de bien-être animal	%	49	47	2 pts	-	100 %	-
	Déploiement de 4 objectifs clés de la politique de bien-être animal	%	71	67	4 pts	-	100 %	-

COMMENTAIRE DE PERFORMANCES

Plusieurs indicateurs relatifs au bien être animal ont rencontré une contreperformance en 2023, notamment en raison d'un contexte de tension sur le pouvoir d'achat. En 2024, on observe un arrêt de ce recul voire une inflexion positive sur plusieurs indicateurs (part des oeufs hors cage et plein air commercialisés, part des produits contrôlés contenant des oeufs issus d'élevages

hors cage, part des ventes de poulet respectant des critères de bien-être animal, part de la viande de cheval faisant l'objet d'un audit ou d'origine européenne, déploiement de la politique bien être animal). Des plans d'action sont en cours pour accélérer ces tendances en 2025 et rapprocher le Groupe des objectifs fixés, dans un contexte de difficulté exprimée par le monde agricole dans plusieurs pays du Groupe.

2.1.4.1.3.3 Plans d'actions

COMBATTRE L'ANTIBIORÉSISTANCE ET INTERDIRE LES ANTIBIOTIQUES FACTEURS DE CROISSANCE ET LES HORMONES DE CROISSANCE

Depuis 30 ans, le Groupe travaille en partenariat avec ses fournisseurs à la création de filières « d'animaux élevés sans traitement antibiotique » dans l'ensemble des huit pays intégrés. Le Groupe encourage ses filières à utiliser de manière responsable les antibiotiques à usage thérapeutique afin de limiter l'antibiorésistance, notamment en :

- interdisant les hormones et antibiotiques facteurs de croissance qui épuisent les capacités physiologiques des animaux et contribuent à l'antibiorésistance ;
- systématisant la prévention (animaux plus rustiques, limitation des densités, etc.) et les vaccins et auto-vaccins ;
- utilisant les médecines alternatives (phytothérapie, aromathérapie, etc.) ;
- interdisant l'usage d'antibiotiques à visées humaines – ou de dernières générations – et utiliser le ciblage par antibiogramme ;
- mettant en place des filières « sans traitement antibiotique ».

Carrefour accompagne ses partenaires commerciaux de l'ensemble des pays intégrés dans la mise en place de pilotes afin de proposer une offre toujours plus complète de produits issus « d'animaux élevés sans antibiotiques » à horizon 2025.

INTERDIRE LE CLONAGE ET LES ANIMAUX GÉNÉTIQUEMENT MODIFIÉS ET RECHERCHE DE LA DIVERSITÉ BIOLOGIQUE

Carrefour soutient la réglementation européenne actuelle qui exclut de facto les clones et les animaux génétiquement modifiés de ses approvisionnements. Le Groupe porte une attention particulière au choix de races/souches appropriées en termes de rythmes de croissance, de résistances et d'origine et incite les autres pays intégrés à s'aligner sur cette réglementation.

TRANSFORMER L'ÉLEVAGE EN CAGE ET RESTREINDRE LE CONFINEMENT DES ANIMAUX

Carrefour a lancé un projet mondial de transformation, en collaboration avec ses fournisseurs, garantissant que tous les œufs commercialisés sous la marque Carrefour soient issus d'élevages alternatifs à la cage. Cet engagement est d'ores et déjà effectif en Italie, Belgique et France. Il est en cours de déploiement avec 2025 comme échéance pour le Brésil, l'Argentine, la Pologne, l'Espagne et la Roumanie. Il sera ensuite étendu à l'ensemble des œufs commercialisés dans les magasins – toutes marques propres et marques nationales, et aux produits transformés du G6.

Carrefour participe également à ce projet de transformation auprès de ses partenaires franchisés internationaux, signataires d'une charte RSE. L'enjeu du bien-être animal est intégré à la feuille de route RSE de la direction en charge de la gestion des partenaires franchisés internationaux (CPI). Ainsi, 4 des partenaires franchisés internationaux se sont déjà engagés à s'approvisionner en œuf hors-cage :

- Carrefour MAF s'engage à s'approvisionner à 100 % en œufs hors-cage à horizon 2032 ;

- Carrefour SA Sabanci s'engage à s'approvisionner à 100 % en œufs hors-cage à horizon 2030 ;
- Carrefour Retail & More s'engage à s'approvisionner à 100 % en œufs hors-cage à horizon 2028 ;
- Carrefour Taiwan s'engage à s'approvisionner à 100 % en œufs hors-cage à horizon 2025 et 100 % en œufs hors-cage ingrédients sur ses produits à marque propre en 2028.

Ces engagements représentent environ 74 % du parc magasin franchisé international.

Par ailleurs, au sein de ses filières FQC et produits à marque propre, Carrefour développe différentes pratiques pour limiter le confinement et la claustration des animaux. À titre d'exemple :

- concernant le lait de vache, Carrefour interdit l'attache sur sa gamme FQC en France, Belgique et Italie ;
- Carrefour France met en œuvre des cahiers des charges spécifiques assurant un accès extérieur, y compris aux poulets ne bénéficiant pas d'un élevage plein air ;
- Carrefour Argentine a lancé en novembre 2024 l'œuf FQC hors cage à marque Carrefour.

MINIMISER LE STRESS PENDANT LE TRANSPORT ET L'ABATTAGE

La politique bien-être animal de Carrefour stipule que les animaux doivent être abattus après une durée de transport réduite à son minimum et dans des conditions satisfaisantes (densité, température, méthodes de transfert). Les meilleures techniques et technologies disponibles doivent être mises en œuvre pour limiter le stress et éviter la douleur durant le transport et l'abattage.

Audits

La mise en place d'audits représente un objectif majeur pour les années à venir dans les abattoirs partenaires du Groupe. En cas de non-conformité constatée, un plan d'action correctif est mis en place. Le Groupe peut décider de mettre un terme à ses relations commerciales avec un fournisseur refusant de mettre en place les actions nécessaires.

En France : des audits sont réalisés périodiquement pour toutes les espèces animales (d'une fois à trois fois par an selon les cas) par des auditeurs qualifiés indépendants, pour s'assurer de la protection animale à l'abattoir et des conditions de transport. Carrefour s'appuie soit sur une méthodologie co-construite avec l'OABA, soit sur des démarches équivalentes telles que l'AEBEA (Association Étiquette Bien-Être Animal) pour les poulets ou le diagnostic INTERBEV et INAPORC pour les bovins et les porcs.

En Argentine : 100 % des abattoirs produisant du bœuf à marque Carrefour sont audités sur les critères du bien-être animal, par des auditeurs indépendants.

En Espagne : tous les fournisseurs de viandes fraîches vendues sous les marques de Carrefour Espagne sont ainsi audités, tous les trois ans, à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement (élevage, transport, abattage) par des auditeurs qualifiés indépendants.

Vidéo-contrôle

La vidéo-contrôle dans les abattoirs constitue également un outil encouragé par le Groupe pour assurer les bonnes pratiques.

En France : tous les abattoirs ont été sollicités par Carrefour pour intégrer la vidéo-contrôle aux étapes sensibles. La présence de ce dispositif est désormais indispensable au référencement d'un nouvel abattoir.

En Espagne : Carrefour est le premier distributeur en Espagne à demander à l'ensemble de ses fournisseurs d'équiper leurs abattoirs de caméras. À fin 2024, Carrefour travaille avec 23 abattoirs, tous équipés de vidéosurveillance.

Étourdissement avant abattage

L'étourdissement et son contrôle avant abattage permettent de garantir une mort sans douleur et doivent être appliqués à la majorité de nos approvisionnements à marques propres. Les viandes vendues en France sous les marques Filière Qualité Carrefour, Reflets de France et Carrefour Bio sont issues d'animaux abattus après un étourdissement systématique. Fin 2022, l'étourdissement obligatoire a été imposé pour tous les produits bruts piécés, toutes espèces animales, à marque Carrefour, en France. Pour la marque Carrefour Halal en France, un étourdissement réversible ou un soulagement des souffrances est pratiqué pour le poulet, le lapin, la dinde et le bœuf. Les saumons de Norvège commercialisés sous la marque Filière Qualité Carrefour dans tous les pays européens sont abattus après un étourdissement systématique.

Transport vers les sites d'abattage

En France, les cahiers des charges FQC incluent également des obligations garantissant le respect de l'animal lors de son transport vers les sites d'abattages. 100 % de ces viandes étant « origine France », la majorité des animaux ont des durées de transport vers l'abattoir inférieures à huit heures.

En Belgique : les poulets et les porcs FQC ont des durées de transport vers l'abattoir inférieures à deux heures.

LIMITER LES PRATIQUES CONTROVERSÉES ET OPTIMISER LA PRISE EN CHARGE SYSTÉMATIQUE DE LA DOULEUR

Carrefour s'engage à rechercher systématiquement avec ses partenaires une alternative techniquement et économiquement acceptable à la pratique des mutilations, en particulier : castration, écornage, caudectomie, époutage. En cas de maintien de ces pratiques, la prise en charge de la douleur doit être complète (anesthésie ou analgésie). Pour l'élevage de porcs, Carrefour encourage ses fournisseurs à tester différentes alternatives à la castration chirurgicale, telles que l'élevage de mâles entiers et l'immuno-castration.

En mai 2020, pour la première fois en France, une technique de sexage par spectrophotométrie (par l'analyse des couleurs) est utilisée pour sélectionner in ovo les futures poules pondeuses de la Filière Qualité Carrefour, en partenariat avec Loué. L'élimination des poussins mâles est devenue interdite en France depuis le 1^{er} janvier 2023. Désormais, en 2024, tous les œufs à marque Carrefour sont issus de poules « ovo-sexées ».

En ce qui concerne la castration des porcelets, le ratio de porcs non castrés est de 32,6 % en 2024, (vs 32 % en 2023), au niveau du groupe Carrefour.

DEMANDER UNE ALIMENTATION ADÉQUATE

Les animaux doivent avoir accès à de l'eau fraîche et propre. Ils doivent bénéficier sans compétition d'une nourriture saine, adaptée à leur espèce, leur âge et leurs besoins nutritionnels. L'alimentation doit assurer leur bonne santé et leur vigueur. Ces sujets font d'ailleurs partie des exigences minimales des produits vendus sous la marque FQC, et sont ainsi audités dans tous les pays du Groupe chaque année.

EXIGER UN SUIVI SANITAIRE

Les élevages doivent faire l'objet d'un suivi sanitaire régulier par un vétérinaire et/ou par des inspections. Tout animal qui paraît malade ou blessé doit être soigné sans délai dans le respect de la réglementation de l'utilisation des médicaments. L'euthanasie d'animaux doit être pratiquée selon des protocoles précis pour abréger une souffrance irréversible. L'euthanasie d'animaux en bonne santé est interdite. Ces exigences figureront progressivement dans les cahiers des charges des produits FQC et seront ainsi audités dans tous les pays du groupe.

BANNIR LES TESTS SUR DES ANIMAUX (COSMÉTIQUES, DROGUERIE ET PRODUITS D'ENTRETIEN)

En Europe, comme la réglementation l'impose, Carrefour n'accepte aucun produit fini cosmétique ayant été testé sur des animaux. Le Groupe souhaite étendre cette pratique à l'ensemble de ses pays intégrés sur les produits cosmétiques, d'entretien et de droguerie, autant que faire se peut.

Au Brésil, les produits cosmétiques et d'entretien vendus sous la marque Carrefour ne sont pas testés sur les animaux. En Argentine, les pratiques des fournisseurs en terme de bien-être animal sont analysées afin qu'elles répondent à cet objectif. Aussi, plusieurs produits vegan vendus sous la marque Carrefour seront développés en 2025 tels que des shampoings et après-shampoings solides, du savon noir ou encore du dentifrice.

BANNIR LES MATÉRIAUX D'ORIGINE ANIMALE NON ISSUS D'ÉLEVAGE DONT L'OBJECTIF PREMIER EST DE PRODUIRE DES DENRÉES ALIMENTAIRES

Pour tous les produits à marque propre commercialisés dans les pays du Groupe, Carrefour achète exclusivement des produits dont le cuir, les plumes, et la laine sont un co-produit de l'industrie alimentaire. Ainsi, les textiles aux marques de Carrefour n'utilisent pas de fourrures animales (dérogation possible par le service qualité si la fourrure des animaux provient d'animaux d'élevage consommés dans le pays de commercialisation) ou de laine issue de lapins Angora. Le Groupe interdit que les plumes et duvets aient été prélevés sur des animaux vivants. Le cachemire dans les produits de marque TEX est issu d'une filière qualité tracée garantissant le bien-être animal.

Aussi, dans l'ensemble des pays intégrés du Groupe, Carrefour ne commercialise pas de viande de zèbre, kangourou ou crocodile, toutes marques confondues (marques de Carrefour et marques nationales).

AMÉLIORER LE CONFORT VIA L'HABITAT

Carrefour encourage ses filières à développer des habitats permettant un accès extérieur ou plein air. Le Groupe incite également ses partenaires à installer des éléments permettant aux animaux d'exprimer leur comportement naturel dans le cadre d'habitats enrichis (comme les sources de lumière naturelle, les perchoirs pour les poulets, les matériaux manipulables pour les porcs, les cours d'accès à l'extérieur ou jardins d'hiver, les objets à ronger pour les lapins, etc.).

Better Chicken Commitment (BCC) :

- France : le Groupe s'engage ainsi à respecter l'ensemble des critères ⁽¹⁾ d'ici à 2026 pour toute son offre à marques de distributeur commercialisé en France, y compris le poulet premier prix ;
- Pologne : en mai 2021, Carrefour Pologne est devenue la première enseigne de distribution polonaise à adhérer au *European Chicken Commitment* ;
- Espagne et Italie : d'ici 2026, tous les produits à marque propre (poulet frais, surgelé et produits contenant plus de 50 % de poulet) répondront à l'ensemble des critères du *European Chicken Commitment* ;
- Belgique : d'ici 2026, 100 % de la viande de poulet fraîche et surgelée proposée chez Carrefour Belgique répondra aux critères de bien-être animal du *Better Chicken Commitment*.

Engagements à l'AEBEA :

- en France, dans le cadre de notre engagement à l'AEBEA, tous les poulets vendus aux marques de Carrefour bénéficient progressivement d'un environnement plus confortable : ajout de perchoirs, de supports de picage, de lumière naturelle et densités réduites ;
- en complément du reporting réalisé au niveau du Groupe, des reportings spécifique sont réalisés au niveau pays. En 2023, les enseignes Carrefour France, Espagne, Italie et Pologne ont reporté leurs avancées dans l'atteinte des critères du *Better Chicken Commitment*.

TRANSPARENCE

Chaque pays met en place un dispositif d'information aux consommateurs du mode d'élevage, marques de Carrefour d'ici 2025.

En France :

- à fin 2024, l'étiquetage bien-être animal AEBEA est déployé sur les poulets et découpe de poulets :
 - tous les poulets fermiers et bio Carrefour (note A ou B),
 - poulet Carrefour Oui au mieux (note C/meilleure note d'un poulet élevé en bâtiment), poulet répondant aux exigences du BCC ;
- pour le non OGM, le Groupe propose différents produits garantissant une alimentation non OGM des animaux comme le porc FQC, le poulet FQC, le poulet Reflets de France, et le poulet Carrefour Oui au Mieux ;
- Carrefour soutient l'étiquetage du bien-être animal développé par l'AEBEA. Créée en 2017 par le regroupement de plusieurs ONG (CIWF, LFDA, OABA) et distributeurs, cette démarche propose une solution permettant au consommateur de connaître les conditions de vie de l'animal dont les produits en magasins sont issus, de sa naissance jusqu'à son abattage, en incluant l'élevage et le transport. L'objectif, à terme, est de contribuer à la mise en place d'un étiquetage harmonisé sur le bien-être et la protection animale au niveau national à moyen terme et au niveau européen à plus long terme ;
- 5 niveaux d'évaluation ont été établis :
 - 3 niveaux (A, B et C) permettent de valoriser des démarches démontrant une amélioration significative en termes de bien-être animal,
 - 2 niveaux D et E permettent aux acteurs de rentrer progressivement dans la démarche



(1) <https://betterchickencommitment.com/en/policy/>

2.1.4.1.4 Assurer l'éthique des affaires

2.1.4.1.4.1 Politiques et cibles

POLITIQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE [G1.1]

En tant que distributeur, Carrefour est en contact direct avec de nombreuses parties prenantes et se doit d'entretenir des relations de qualité avec ses fournisseurs, producteurs, représentants syndicaux, pouvoirs publics, ONG, investisseurs, associations et clients. Plus largement, dans le cadre de son devoir de vigilance, le Groupe a une responsabilité envers ses parties prenantes directes et indirectes. Carrefour souhaite ainsi être irréprochable dans ses relations avec ses partenaires à tous les niveaux.

Afin d'assurer l'éthique des affaires, Carrefour a défini des politiques en termes de :

- lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ;
- encadrement des cadeaux et invitations ;
- gestion des conflits d'intérêts.

Les engagements du groupe Carrefour sont couverts par le Code Éthique, ainsi que par la Charte Éthique Fournisseurs. A travers

ces documents, Carrefour encadre les activités des employés, fournisseurs et filiales sur le sujet de la corruption. Le Code Éthique a été révisé en 2024. Ce dernier s'articule autour de trois chapitres et aborde notamment les sujets de travail illégal, de pratiques déloyales ou anti-concurrentielles ou encore de protection de l'environnement et du respect des droits humains. Ce nouveau Code Éthique définit les standards et attentes de Carrefour en matière de comportement éthique et de pratiques commerciales responsables. Il vise à aider les collaborateurs du groupe Carrefour et toutes autres personnes auxquelles il s'applique, à prendre la bonne décision en toute circonstance. Il permet également de répondre aux questionnements des collaborateurs grâce à des fiches pratiques, des illustrations concrètes et des préconisations. Ce code a été soumis à une procédure d'information-consultation auprès des différentes instances représentatives des salariés, et sera annexé à l'ensemble des règlements intérieurs du Groupe.

Périmètre :

Le périmètre général des engagements pris par Carrefour est décrit en section 2.1.1 Informations générales.

CIBLES

A ce jour, le Groupe n'a pas formalisé de cibles publiques sur cette thématique.

2.1.4.1.4.2 Indicateurs et performances

CAS DE CORRUPTION OU DE VERSEMENT DE POTS-DE-VIN [G1-4]

Tableau 2 : indicateurs et performances relatifs aux cas de corruption

Indicateur	Unité	2024	2023	Variation	Cible	Taux de couverture	Exclusions
Nombre de condamnations pour violation des lois anti-corruption et anti-subornation	(Nb)	0	Nouveau	-	0	100 %	-
Montant des amendes pour violation de la loi anti-corruption et anti-subornation	(€)	0	Nouveau	-	-	100 %	-
Pourcentage de fonctions à risque couvertes par des programmes de formation	(%)	58	69,6	(11,6) pts	-	100 %	-
Nombre de collaborateurs les moins à risque formés via des e-learning	Nbr	102 642	73 617	39 %	-	100 %	-
Nombre d'incidents confirmés concernant des contrats avec des partenaires commerciaux qui ont été résiliés ou non renouvelés en raison d'infractions liées à la corruption.	(Nb)	0	Nouveau	-	-	100 %	-

COMMENTAIRE DES PERFORMANCES

L'étude des controverses a permis de conclure qu'aucune condamnation de corruption n'a été relevée envers Carrefour.

2.1.4.1.4.3 Plans d'actions

Incidents liés à la corruption ou au versement de pots-de-vin [G1-4]

Afin d'assurer les politiques et les règles précédentes en matière

d'éthique des affaires, Carrefour a défini des plans d'actions relatifs aux sujets suivants :

- lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ;
- cadeaux et invitations ;
- conflits d'intérêts.

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION, LE BLANCHIMENT ET LE FINANCEMENT DU TERRORISME

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

La cartographie des risques de corruption

La cartographie des risques de corruption du groupe Carrefour pour chacun de ses grands secteurs d'activité (*retail, property, banque et assurance*) a été entièrement refondue en 2020 et fait l'objet d'une revue annuelle, dans tous les pays intégrés du Groupe ⁽¹⁾.

Politique et procédures

Carrefour dispose d'un Code éthique illustré de situations concrètes. Ce code établit le cadre de référence dans lequel chaque collaborateur doit exercer sa fonction au quotidien, dans l'ensemble des filiales et des pays intégrés de Carrefour. Par ailleurs, d'autres politiques et procédures viennent compléter cette politique générale, afin d'apporter aux collaborateurs des outils pratiques d'accompagnement dans leurs opérations et projets, notamment : la politique cadeaux et invitations, la Charte de Lobbying Responsable, les principes et règles applicables aux opérations de mécénat et d'aide d'urgence de la Fondation Carrefour. Aussi, tous les collaborateurs participant à un processus d'achat ou de sélection sont tenus de signer chaque année une déclaration de conflits d'intérêts, dont l'objectif est de porter à la connaissance de Carrefour les éventuels conflits d'intérêts pour mieux les encadrer.

Formation et sensibilisation

Un plan global de formation et de sensibilisation a été élaboré et déployé en 2021 pour une durée de 4 ans au sein du groupe Carrefour. Pour les fonctions les plus exposées ⁽²⁾, une formation spécifique et obligatoire est dispensée aux collaborateurs. Elle est divisée en trois modules : un module en webinaire ou présentiel, un *e-learning* et un quiz noté, nécessitant l'obtention d'une note minimale pour valider la formation. Les collaborateurs occupant des fonctions moins exposées doivent suivre une formation en deux niveaux sous forme de *e-learning*. Le premier niveau est identique pour tous et porte sur la corruption, le trafic d'influence, les conflits d'intérêts, les cadeaux et invitations ainsi que le cadre réglementaire de la loi Sapin II. Le second niveau est adapté aux risques identifiés pour chaque département, et présente des cas pratiques concrets. Par ailleurs, le Comité Exécutif de Carrefour est aussi formé aux enjeux de lutte contre la corruption. En 2024, tous les nouveaux arrivants ont été formés à la lutte contre la corruption.

Procédure d'évaluation des tiers

Le Groupe a élaboré une solution d'évaluation des tiers globale, dont le déploiement a été réalisé en 2022 concernant toutes les activités de la France, puis achevé son déploiement dans les pays intégrés du Groupe en 2024. Ces vérifications préalables concernent tous les tiers avec lesquels le Groupe envisage de nouer ou renouveler une relation commerciale (fournisseurs,

consultants, franchisés, cibles d'acquisition, etc.). Plus le niveau de risque du tiers est élevé (que ce soit le risque inhérent à la typologie du tiers ou un risque spécifique identifié lors des investigations), plus le niveau de diligence sera élevé. Les diligences sont menées sur quatre plans : les bases de données publiques, la chaîne actionnariale, l'identification d'éventuelles sanctions nationales ou internationales et des enquêtes terrain si nécessaire. La Direction Éthique et Conformité peut éventuellement recourir à des prestataires externes spécialisés. Par ailleurs, une Charte Éthique Fournisseurs est communiquée aux fournisseurs et annexée aux contrats commerciaux.

Contrôles

Un ensemble de procédures et contrôles, notamment comptables, participent à la prévention des actes de corruption. Elles permettent entre autres, de vérifier l'absence de versement de pots-de-vin, de paiements de facilitation ou du blanchiment d'argent au sein du Groupe. Par ailleurs, les équipes du Contrôle Interne et de l'Audit interne mènent des missions annuelles de contrôle et d'audit des différents piliers du programme de conformité du Groupe dans tous les pays. Ces équipes formulent des recommandations et plans d'actions portant sur des améliorations du programme éthique et conformité du groupe Carrefour dans une optique d'amélioration continue du dispositif. Si un cas de corruption survenait, en plus d'une enquête interne menée conjointement par les Directions Éthique & Conformité et Sécurité, un audit interne serait systématiquement lancé et le Contrôle Interne procéderait à des contrôles pour s'assurer que le Groupe n'a pas failli à des procédures existantes. S'il est démontré que le Groupe n'a pas appliqué correctement les procédures, des mesures de renforcement du dispositif et de remédiation seront mises en place.

Ce dispositif concerne tous les collaborateurs dans tous les pays intégrés du Groupe (France, Espagne, Italie, Belgique, Pologne, Roumanie, Argentine et Brésil), ainsi qu'à leurs franchisés, et ceci dans une démarche de cohérence.

Les actions de remédiation mises en place sont des actions à long terme. En effet, tout cas de corruption avéré entraînerait pour le Groupe une mise à jour de sa cartographie des risques de corruption et un renforcement de son dispositif de contrôle.

Système et gestion d'alertes

En cas de manquement au Code éthique, une ligne d'alerte éthique est accessible à tous les collaborateurs, fournisseurs et prestataires du groupe Carrefour. Conformément à la loi Sapin 2 et à la loi sur le devoir de vigilance, Carrefour a déployé un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives de Carrefour. Ainsi, tout collaborateur, fournisseur, prestataire du Groupe ou tout autre tiers externe, peut alerter en toute confidentialité sur des situations ou des comportements en contradiction avec le Code éthique de Carrefour. Ce système d'alerte fait donc partie des outils promus par les deux parties dans le cadre de l'accord signé par Carrefour avec *UNI Global Union*.

(1) France, Espagne, Italie, Belgique, Pologne, Roumanie, Argentine et Brésil.

(2) Les collaborateurs les plus exposés aux risques de corruption et de versement de pots-de-vin sont les membres COMEX, les métiers en contact avec des agents publics, élus locaux, administration, organe de certification et les achats. Par ailleurs, d'autres métiers peuvent être considérés comme à risque : les affaires publiques et territoriales, CPI (Carrefour Partenariat International), digital Factory/IT, la Fondation Carrefour, les Ressources Humaines (pôle recrutement).

La confidentialité des informations et l'anonymat de l'auteur du signalement sont garantis à toutes les étapes du processus d'alerte et Carrefour s'engage à ce qu'aucune mesure de sanction ne soit prise à l'encontre d'un collaborateur ayant signalé de bonne foi un manquement au Code éthique. L'existence de ce dispositif d'alerte a pour ambition de permettre à Carrefour tant de prévenir les atteintes graves à au Code éthique, que de prendre les mesures nécessaires en cas de manquement avéré.

Toutes les alertes identifiées par les Directions Éthique et Conformité sont traitées et donnent lieu à une investigation si le niveau et la qualité des informations présents dans l'alerte sont suffisants. Les Directeurs Éthique et Conformité des pays ont pour mission de réorienter les alertes reçues vers les départements compétents en fonction de la nature des alertes. À titre d'exemple, les alertes en lien avec la corruption sont traitées par les Directions Éthique et Conformité. Pour les alertes graves, le traitement de l'alerte est supervisé par les Comités éthiques des pays. Lien :

<http://ethics.carrefour.com/>

L'enquête est menée conjointement par la Direction Éthique et Conformité ainsi que par la Direction Sécurité du périmètre concerné. Elle ne peut pas être menée par la Direction impliquée. Si un collaborateur des Directions Éthique et Conformité ou Direction Sécurité a des liens avec une personne impliquée dans l'enquête, ce collaborateur ne participera pas et ne sera pas tenue informée des évolutions de l'enquête. L'appui d'un prestataire externe référencé peut être requis pour les investigations complexes.

Différentes parties prenantes ont été prises en compte lors de la définition des politiques du Groupe en matière d'éthique des affaires : le du Code Éthique Carrefour, notamment, intègre des règles claires en cohérence avec les recommandations de l'Agence Française Anticorruption (AFA) et de *Transparency International*. De plus, les échanges entre pairs permettent de s'aligner avec les politiques du marchés en matière d'éthique des affaires (ex: MEDEF).

En 2024, 8 594 alertes ont été reçues par le Groupe dont la majorité concernait des problématiques Ressources Humaines (hors discrimination et harcèlement). À fin 2024, 58% des collaborateurs les plus à risque de corruption identifiés. Par ailleurs, les *e-learning*s disponibles pour les collaborateurs moins à risque de corruption ont été suivis par 102 642 collaborateurs en 2024 (32 % des collaborateurs du Groupe).

CADEAUX ET INVITATIONS

Carrefour adopte une politique stricte en matière de cadeaux et d'invitations, visant à respecter les principes de transparence, de modération et de conformité légale (notamment Sapin 2). Cette politique s'appuie notamment sur les plans d'actions suivants :

- le respect des règles éthiques et légales,
- le respect de la politique interne relative aux cadeaux et invitations (disponible sur le site carrefour.com),
- la transparence et la traçabilité : les cadeaux ou invitations reçus ou offerts sont généralement enregistrés dans un registre interne, de manière à garantir une traçabilité et une vérification des pratiques en la matière. Cela permet notamment de prévenir tout comportement susceptible d'être perçue tentative de corruption, en assurant que chaque échange respecte les normes éthiques et légales,
- la sensibilisation et la formation des employés : les collaborateurs sont formés à identifier les situations problématiques et à adopter des comportements responsables,

- un suivi et des contrôles : un comité éthique (ou un responsable dédié) veille au respect de la politique concernant les cadeaux et invitations au sein de Carrefour. Des audits peuvent aussi être réalisés pour s'assurer de la bonne application des règles et détecter d'éventuels abus. En cas de violation des règles, des sanctions internes peuvent être prises.

Des cadeaux réguliers et de faible valeur au cours d'une période déterminée peuvent avoir le même effet qu'un cadeau unique de plus grande valeur. Compte tenu du risque que présente cette situation, tout collaborateur du Groupe Carrefour bénéficiant d'un deuxième cadeau ou invitation provenant d'un même tiers au cours des douze derniers mois doit impérativement obtenir l'accord de sa hiérarchie, peu importe la valeur.

CONFLITS D'INTÉRÊTS

Une situation de conflit d'intérêts n'est pas une infraction, mais peut dans certains cas conduire à en commettre. Le Groupe Carrefour a mis en place un dispositif visant à identifier les situations de conflit d'intérêts et à les traiter si la situation le nécessite. Le Code Éthique indique que chaque collaborateur doit « déclarer à [sa] hiérarchie toute relation personnelle ou professionnelle qui pourrait affecter l'exercice impartial de [ses] fonctions dans l'intérêt de Carrefour » et ne pas « [s']immiscer dans les relations que Carrefour entretient avec le tiers concerné, si un conflit d'intérêts a été déclaré et/ou identifié et qu'un plan d'actions prévoyant [son] départ du dossier concerné a été acté ».

S'agissant d'un collaborateur de l'entreprise, la situation devra être étudiée par son responsable hiérarchique avec le responsable des ressources humaines. Lorsqu'il s'agit d'un collaborateur de statut SD ou expatrié, la situation devra être étudiée par le Comité éthique de référence.

Les mesures devront être prises en concertation en fonction du profil de la personne concernée, avec bon sens, pragmatisme, indépendance de jugement et proportionnalité. Parmi les mesures possibles, il est notamment possible de mentionner :

- la restriction de la participation d'une personne (par exemple en n'intervenant plus dans le processus de prise de décisions en relation avec le tiers à l'origine du conflit d'intérêts) ;
- le transfert à une autre personne ou à un tiers des fonctions reliées au conflit ;
- le renoncement à ses intérêts privés. En cas de grave conflit, la personne pourrait choisir de renoncer à ses intérêts privés, tels que la participation au conseil d'une autre organisation qui est à la source du conflit ;
- la démission de ses fonctions.

Chacun est responsable de la gestion des situations de conflit d'intérêts en vue de garantir que le comportement en milieu professionnel et la prise de décisions dans l'ensemble du groupe Carrefour ne soient pas soumis à l'influence d'intérêts divergents.

L'application de ces règles respecte les principes du Code éthique :

- en apportant des réponses claires aux situations de conflits déclarées ;
- en appréciant si l'acte qui tend à satisfaire des intérêts personnels procure à l'intéressé un avantage et cause un effet préjudiciable à Carrefour ;

- en confirmant à l'intéressé la nécessité, le cas échéant, de s'abstenir de toute immixtion dans la relation, les négociations ou la décision.

Chacun est tenu d'apprécier par lui-même si sa situation est susceptible de le mettre en position de conflit d'intérêts, d'autant plus que cette notion est évolutive. Il doit à ce titre :

- connaître les principes de prévention et de gestion des situations de conflits d'intérêts ;
- signaler toute situation de conflits d'intérêts dont il aurait connaissance ;
- respecter et mettre en œuvre les décisions permettant de résoudre les situations de conflits d'intérêts ;
- déclarer tout changement significatif de situation pouvant le/la placer en situation de conflit d'intérêts.

Ce plan d'actions est valable et appliqué à tous les collaborateurs dans tous les pays intégrés du Groupe (France, Espagne, Italie, Belgique, Pologne, Roumanie, Argentine et Brésil), ainsi qu'à leurs franchisés, et ceci dans une démarche de cohérence.

2.1.4.1.5 Exercer un lobbying responsable

2.1.4.1.5.1 Politiques et cibles

POLITIQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISES [G1-1]

L'engagement du groupe Carrefour et de ses instances dirigeantes en faveur du lobbying responsable repose sur quatre piliers : l'intégrité et la transparence, des principes éthiques, une totale neutralité politique et le dialogue permanent avec les parties prenantes.

INTÉGRITÉ ET TRANSPARENCE

Les collaborateurs du groupe Carrefour et les membres des instances dirigeantes agissant en qualité de représentants d'intérêts auprès des pouvoirs publics sont identifiés dans un registre interne dédié régulièrement mis à jour et indiquent expressément qu'ils s'expriment au nom de l'entreprise lors de leurs contacts institutionnels.

Les représentants d'intérêts du groupe Carrefour déclarent annuellement leurs actions de communication d'influence à l'égard des responsables publics au niveau national à la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP). Le groupe Carrefour tient un registre de rendez-vous des représentants d'intérêts avec les responsables publics.

Le groupe Carrefour est également signataire du Code de conduite du registre de transparence des institutions européennes. Deux entités sont enregistrées au sein du registre de la HATVP : Carrefour SA et Carrefour Management. Ces deux entités agissent en tant que mandataire de Carrefour France. Le groupe Carrefour est inscrit au registre des transparence des institutions européennes : le numéro d'enregistrement de Carrefour est le 118080510828-42.

Les collaborateurs exerçant des activités de représentation d'intérêts au niveau national et local doivent informer leur hiérarchie en cas de conflit d'intérêts réel ou potentiel qui pourrait influencer sur la relation entre le groupe Carrefour et les décideurs publics ayant vocation à intervenir dans une prise de décision de politique publique.

Le groupe Carrefour respecte les obligations issues des codes de conduite des organisations professionnelles et commerciales

dont il est membre. Le groupe Carrefour fait la promotion de l'adoption des meilleures pratiques en matière de lobbying au sein des associations professionnelles auxquelles il participe.

Toute personne ayant connaissance de situations ou de comportements en contradiction avec le Code Éthique du Groupe Carrefour peut effectuer un signalement en toute confidentialité 24h/24 et 7j/7 par le canal d'alerte <http://ethique.carrefour.com>. Le Groupe Carrefour s'engage à traiter l'ensemble des signalements qu'il reçoit dans le respect de la loi.

PRINCIPES ÉTHIQUES ET LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Le groupe Carrefour a défini dans son Code éthique un cadre dans lequel les collaborateurs du Groupe doivent exercer leurs activités professionnelles au quotidien.

RELATION AVEC LES POUVOIRS PUBLICS

Le groupe Carrefour échange avec les pouvoirs publics dans les pays où il est présent dans le respect des législations locales. Le groupe Carrefour ne verse aucune contribution aux partis politiques, hommes politiques et institutions connexes récoltant des fonds politiques.

DIALOGUE

Le groupe Carrefour encourage le dialogue avec les pouvoirs publics nationaux et locaux, ainsi qu'avec les parties prenantes de la société civile (syndicats, ONG, associations de citoyens, etc.). Ce dialogue est ouvert et ne fait l'objet d'aucune contrepartie quant aux interventions qui peuvent s'y déployer. Par ailleurs, le Groupe a établi pour les personnes concernées une Charte lobbying responsable élaborée conjointement par la Direction Éthique et Conformité et la Direction Affaires publiques. Cette charte est publiquement accessible par toutes les parties prenantes. Il est à noter que Carrefour n'est pas légalement tenu d'être membre d'une chambre de commerce ou d'une autre organisation représentant ses intérêts.

Le groupe Carrefour a mis en place une Charte de Lobbying Responsable pour :

- éviter toute contradiction avec les conventions internationales publiques comme celles des Nations Unies, de l'OIT et de l'OCDE. Cette charte est un pendant du Code éthique et a donc un cadre de référence commun avec ce dernier ;
- ne pas se présenter de manière trompeuse afin d'induire en erreur des tiers et/ou le personnel des autorités publiques ;
- ne pas inciter le personnel de l'autorité publique à enfreindre les règles de comportement qui lui sont applicables ;
- si l'entreprise emploie d'anciens membres du personnel de l'autorité publique, respecter leur obligation de confidentialité.

Par ailleurs, le groupe Carrefour ne dispense pas de formation relative au lobby responsable.

Périmètre

Ces engagements s'appliquent à l'ensemble des collaborateurs du groupe Carrefour et plus particulièrement à ceux qui sont conduits à exercer des activités de représentant d'intérêts auprès des pouvoirs publics. Ceux-ci s'engagent formellement à exercer leur activité avec probité et intégrité et à respecter les principes suivants de transparence et de déontologie.

Cibles

Carrefour n'a pas formalisé de ces cibles publiques sur cette thématique.



2.1.4.1.5.2 Indicateurs et performances

INDICATEURS

Tableau 1 : dépenses internes de Carrefour associées aux activités de lobbying en 2024

Noms des organisations d'appartenance	Unité	Montant total de la cotisation	% de la somme dédiée à la représentation d'intérêt	Par en euros de la cotisation dédiée à la RI
FCD	(€)	2 000 000	11 %	220 000
UDM	(€)	58 000 (HT)	4,35 %	2 523
AFEP	(€)	77 000	22 %	16 940
FEVAD	(€)	27 000	14,35 %	3 874,5
ARPP	(€)	18 000	3,25 %	585
Perifem	(€)	34 000	10 %	3 400
France Logistique	(€)	10 000	27 %	2 700
FACT (ex-CNCC)	(€)	2 000	10 %	200
Total				250 222,5

Ces données sont des estimations basées sur N-1. Les données 2024 sont en cours de consolidation.

Tableau 2 : contributions politiques de Carrefour

Indicateur	Unité	N	N-1	Variation	Cible	Taux de couverture	Exclusions
Contributions politiques financières	(€)	0	0	0	-	100 % du CA TTC	-
Contributions politiques en nature	(€)	0	0	0	-	100 % du CA TTC	-

Carrefour n'a pas de contributions politiques directes ou indirectes, à des campagnes/organisations/candidats politiques locaux, régionaux ou nationaux.

publique ou d'une collectivité locale doit s'abstenir de prendre part à une décision intéressant le Groupe ou l'une de ses entités (attribution d'un permis, d'une autorisation ou d'un marché...).

2.1.4.1.5.3 Plans d'actions

Influence politique et activités de lobby [G1.5]

ÉVITER LES RISQUES ET IMPACTS RELATIFS AU LOBBYING

Afin de garantir des activités de lobbying responsables, Carrefour a mis en place les actions suivantes :

- Relations avec les agents publics :
 - les cadeaux et invitations en faveur d'agents publics sont interdits sauf autorisation préalable de la Direction juridique et dans la limite de la politique cadeaux et invitations établie ;
 - les paiements de « facilitations » qui pourraient permettre d'assurer ou d'accélérer les actions gouvernementales légales de routine (permis, licence, visa, dédouanement...) sont strictement interdits, quelle que soit leur valeur. Des paiements réguliers de facilitations sont de nature à encourager les sollicitations et les abus de pouvoir. Cette règle s'applique également dans le cas où les lois locales autoriseraient ce type de paiement. Un contrôle comptable est réalisé pour vérifier le respect de cette règle.
- Participation à la vie publique :
 - tout collaborateur doit s'abstenir d'engager moralement ou financièrement le Groupe ou l'une de ses entités dans ses activités associatives ou politiques ;
 - tout collaborateur participant dans le cadre de ses activités politiques ou électives aux décisions d'un État, d'une autorité

DIALOGUER EN TRANSPARENCE ET COLLECTIVEMENT POUR METTRE EN ŒUVRE LA TRANSITION ALIMENTAIRE POUR TOUS

L'action coordonnée des États et des entreprises est nécessaire pour accélérer la transition alimentaire et la transition vers une économie bas carbone. En matière de lobbying, Carrefour contribue à transformer les standards de marché à travers :

- la prise d'engagements publics et leur mise en œuvre concrète dans les activités du Groupe ;
 - la prise de positions publiques, souvent au sein de coalitions, pour soutenir l'adoption d'un socle d'action commun aux entreprises.
- Parmi les différentes transformations soutenues par Carrefour figurent par exemple :
- le soutien à l'Accord de Paris et des Nations Unies et à la limitation de l'augmentation de la température à moins de 1,5°C et sa traduction concrète dans les objectifs climats du Groupe ;
 - le soutien à l'adoption d'un traité plastique porté par les Nations Unies et visant à réduire la production de plastique vierge ;
 - le soutien à l'adoption d'une réglementation européenne ambitieuse en matière de lutte contre la déforestation importée.

Au sein des fédérations et organisations sectorielles dont le Groupe est membre, Carrefour impulse et soutient des actions collectives facilitant la transformation de la distribution. C'est le cas notamment en matière de réemploi des emballages (Pacte national sur les emballages plastiques en France, initiatives collectives sur la consigne), sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre (soutenir la stratégie 1,5°C avec le secteur de la vente au détail et les fournisseurs au sein de Perifem).

Enfin, de façon générale, Carrefour échange avec ses pairs pour partager sa vision et les évolutions nécessaires du secteur.

2.1.4.1.6 Respecter la vie privée et protéger les données personnelles

2.1.4.1.6.2 Politiques et cibles

POLITIQUE DE CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE [G1.1]

Les données personnelles sont constituées de toutes les informations qui se rapportent aux personnes physiques avec lesquelles le groupe Carrefour interagit. Il s'agit des futurs ou actuels clients des magasins ou des sites Internet, comme des futurs ou actuels collaborateurs des filiales du groupe Carrefour ou, dans une moindre mesure, de ses partenaires. Ces informations sont collectées puis utilisées aux diverses étapes de la relation que le Groupe entretient avec ces personnes physiques : création de comptes client, souscription d'une carte de fidélité, recrutement, formation, rémunération, achats de

produits ou fournitures de services, livraisons, gestion des réclamations etc.

Les données personnelles sont collectées en toute transparence puis utilisées de manière loyale et licite pendant le temps nécessaire. Naturellement, le groupe Carrefour met en œuvre les mesures de sécurité adéquates afin de préserver l'intégrité des données personnelles et prévenir les risques d'atteinte aux droits et libertés des personnes concernées.

Les personnes physiques peuvent solliciter le Groupe pour exercer leurs droits sur leurs données personnelles en application de la loi à travers les divers canaux de communication spécifiquement dédiés. Des échanges réguliers ont lieu entre les différents *Data Protection Officer* (DPO) sous l'égide du Groupe pour harmoniser les pratiques, mais aussi respecter les législations et spécificités locales.

Périmètre :

Les engagements de Carrefour concernent toutes les parties prenantes concernées du Groupe, les « personnes concernées » au sens du RGPD, soit les consommateurs, les collaborateurs, les candidats aux recrutements et les prospects. Au-delà des consommateurs du Groupe, les personnes concernées par les traitements réalisés par Carrefour sont les utilisateurs du site et les adhérents au programme de fidélité « Ma carte Carrefour ». Ce plan est commun aux différents pays intégrés du Groupe, à l'ensemble des lignes de service et activités, et s'étend aux franchisés.

CIBLES

Tableau 1 : cibles relatives à la protection des données

Thème	Cible	Unité	Valeur cible	Année cible	Périmètre	Année de référence	Valeur de référence
Groupe	Nombre de pays/entités ayant un DPO (<i>Data Protection Officer</i>)	Nombre	8/8	Permanent	Groupe	-	-
Banque et assurance	Délai de traitement de chaque demande d'exercice de droit de désabonnement ou d'effacement	Jours	30 jours max.	2025	Demande unitaire de désabonnement ou d'effacement	N.C	N.C
Banque et assurance	Délai de traitement de chaque demande d'exercice de droit d'accès	Jours	30 jours max.	2025	Demande unitaire de droit d'accès	N.C	N.C

2.1.4.1.6.3 Indicateurs et performances

Tableau 2 : indicateurs et performances relatifs à la protection des données

Indicateur	Unité	2024	2023	Variation	Cible	Taux de couverture	Exclusions
Traitement des demandes de droit d'opposition	Nombre de demandes reçues	99	147	- 48	100 %	100 %	N.C
Traitement des demandes de droit d'accès	Nombre de demandes reçues	228	189	+ 39	100 %	100 %	N.C
Traitement des demandes de droit d'effacement	Nombre de demandes reçues	242	238	+ 4	100 %	100 %	N.C
Délai moyen de traitement des demandes d'exercice de droit (opposition, accès et effacement)	Jours	2,6	2,5	0,1	30 J max	N.C	N.C

COMMENTAIRE DES PERFORMANCES

En 2024, il y a eu 99 demandes de droits d'opposition chez Carrefour Banque en France, soit 48 de moins qu'en 2023. Cela signifie donc que les clients de Carrefour Banque sont informés et ont une visibilité claire sur le traitement et l'utilisation de leurs données personnelles.

2.1.4.1.6.4 Plans d'actions

RÈGLEMENT GÉNÉRAL SUR LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES (RGPD)

Description

Carrefour a développé un plan de monitoring continu visant tous les points d'attention du RGPD pour s'assurer d'un niveau de suivi et, le cas échéant, de remédiation continue.

Le programme de conformité comporte notamment :

- l'application de la politique générale de protection des données personnelles, chaque site Internet et application du groupe Carrefour a une politique de transparence et de protection des données adaptée à son contenu ;
- la gestion des consentements, l'établissement et la mise à jour des registres de traitement reprenant l'ensemble des traitements opérés ;
- la mise en place d'un dispositif de traitement des demandes d'exercice de droits pour permettre une réponse dans les délais légaux ;
- la mise en œuvre d'un plan de formation ;
- la mise en œuvre d'une politique de conservation des données. Au terme du délai de conservation, les données personnelles de tous les tiers (collaborateurs, clients, candidats et prospects) sont automatiquement supprimées ;
- le déploiement d'un réseau de correspondants RGPD conformément aux recommandations de la CNIL ;
- la présence d'un DPO dans chaque pays pour traiter toutes les problématiques de la protection des données personnelles et accompagner les métiers dans le pays concerné ;
- la tenue d'un registre des incidents et violations de données conformément au RGPD permettant de suivre les différents incidents et de les qualifier juridiquement pour auto évaluer l'opportunité d'une notification à la CNIL et/ou une communication aux personnes concernées ;
- des outils de reporting depuis les pays intégrés ou BU vers le Groupe ;
- la mise en place d'un processus de sélection des tiers, incluant une grille d'évaluation orientée sur la protection des données et le risque cyber.

Des audits sont réalisés par des tiers externes tous les 2 ans pour vérifier la conformité des sites et applications carrefour au RGPD. Des audits sont également réalisés auprès des prestataires du Groupe pour s'assurer du respect de la conformité réglementaire ainsi que des exigences de Carrefour en termes de sécurité de l'information.

Dans le cadre de la collecte et du traitement des données personnelles des consommateurs, Carrefour France attache une importance au respect des principes suivants :

- licéité : les données personnelles des consommateurs sont collectées pour des finalités déterminées, explicites et légitimes, et sur le fondement d'une base légale appropriée ;
- transparence : le consommateur est informé de chaque traitement que le Groupe met en œuvre et des caractéristiques de ces traitements au moyen de notices d'information, aucun traitement des données personnelles des consommateurs n'étant mis en œuvre à leur insu ;

- minimisation : le Groupe s'engage à ne collecter et traiter que les données personnelles concernant les consommateurs qui sont strictement nécessaires à l'objectif poursuivi et à les mettre à jour régulièrement ;

- protection des données dès la conception et par défaut : lors de l'élaboration, de la conception, de la configuration et de l'utilisation d'applications, de services et de produits qui reposent sur le traitement de données personnelles, Carrefour prend en compte le droit à la protection des données personnelles et s'assure auprès de ses partenaires qu'ils répondent aux prescriptions légales et permettent d'assurer effectivement la protection des données personnelles qui seront traitées ;

- sécurité des données personnelles : Carrefour a mis en place des mesures techniques et organisationnelles, adaptées en fonction du degré de sensibilité des données personnelles collectées, en vue d'assurer l'intégrité et la confidentialité de vos données personnelles et de les protéger contre toute intrusion malveillante, perte, altération ou divulgation à des tiers non autorisés. En particulier, le Groupe recourt à des techniques de chiffrement et/ou de pseudonymisation des données personnelles des consommateurs dès que cela est possible, utile, ou nécessaire ;

- engagements de nos prestataires et partenaires : le Groupe choisit ses sous-traitants, prestataires et partenaires avec soin et leur impose : (a) d'assurer un niveau de protection des données personnelles des consommateurs équivalent à celui du Groupe, (b) d'utiliser les données personnelles des consommateurs dans la seule mesure nécessaire à la fourniture des services que Carrefour leur a confiés, (c) de respecter la Règlementation Données Personnelles, en supprimant automatiquement les données personnelles collectées au terme du délai de conservation.

CONFIDENTIALITÉ DES INFORMATIONS AU SEIN DU GROUPE

Carrefour a mis en place les actions suivantes pour renforcer la confidentialité des informations :

- respect des règles et procédures en vigueur au sein du Groupe relatives à la diffusion, conservation, reproduction et destruction de documents et/ou support d'information ;
- conformité aux règles relatives à la sécurité informatique ;
- limitation au contexte professionnel des échanges d'informations confidentielles ou sensibles ;
- interdiction de divulguer des informations confidentielles ou sensibles à des tiers extérieurs au Groupe, y compris après le départ du Groupe pour quelque motif que ce soit ;
- interdiction d'utiliser des comptes de messagerie personnels pour des questions professionnelles, d'utiliser de plateformes de partages de documents autres que celles acceptées par Carrefour pour partager des documents et d'utiliser des sites web de partage de fichiers non approuvés ou publics ;
- limitation au strict nécessaire de toute conversation dans un lieu public ou privé, où un tiers non concerné est susceptible d'entendre et interdiction de communiquer des informations confidentielles ou sensibles ;

- interdiction de laisser des documents (sur tout support, quel qu'il soit, y compris papier, électronique, etc.) contenant des informations confidentielles ou sensibles dans un lieu public ou privé où ces informations pourraient être lues ou découvertes ;
- limitation de la consultation et de l'accès à des informations confidentielles ou sensibles sur ordinateur portable que dans un lieu privé et isolé et en évitant de communiquer par inadvertance des informations confidentielles ou sensibles ;
- utilisation d'un filtre de confidentialité sur l'écran en cas d'utilisation de l'ordinateur portable dans un lieu public ;
- interdiction de communiquer ou utiliser des informations confidentielles ou sensibles pour obtenir un bénéfice ou un avantage personnel ou autrement que dans le cadre des fonctions au sein du Groupe ;
- obligation de vérifier auprès de la Direction juridique la nécessité de faire signer un accord de confidentialité avant toute communication d'informations confidentielles ou sensibles à un tiers ;
- obligation d'informer le déontologue en cas de divulgation, traitement inapproprié, perte d'informations confidentielles ou sensibles.

2.1.5 RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ET DE CONTRÔLE DES EXIGENCES DE PUBLICATION DES INFORMATIONS PRÉVUES À L'ARTICLE 8 DU RÈGLEMENT (UE) 2020/852 DE CARREFOUR SA

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'Assemblée générale de Carrefour,

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaires aux comptes de Carrefour. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024 et incluses au sein de la section « État de durabilité » du rapport sur la gestion du Groupe (« État de durabilité »).

En application de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, Carrefour est tenu d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte de son rapport sur la gestion du groupe. Ces informations ont été établies dans un contexte de première application des articles précités caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes, le recours à des estimations significatives, l'absence de pratiques et de cadre établis notamment pour l'analyse de double matérialité ainsi que par un dispositif de contrôle interne évolutif. Elles permettent de comprendre les impacts de l'activité de Carrefour sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution de ses affaires, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du code précité notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour « *European Sustainability Reporting Standards* ») du processus mis en œuvre par Carrefour pour déterminer les informations publiées, et le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses au sein de l'Etat de durabilité avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et

- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « *Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852* ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Carrefour au sein de son Etat de durabilité, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

En outre, cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de Carrefour, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par Carrefour en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Elle permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur les éventuelles données comparatives.

Conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Carrefour pour déterminer les informations publiées, et respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par Carrefour lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité incluses au sein de l'Etat de durabilité, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

En outre, nous avons contrôlé le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par Carrefour avec les ESRS.

Concernant la consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail, nous vous informons qu'à la date du présent rapport, celle-ci n'a pas encore eu lieu.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Carrefour pour déterminer les informations publiées.

Concernant l'identification des parties prenantes

Les informations relatives à l'identification des parties prenantes sont mentionnées dans le paragraphe 2.1.1.2 « Outils spécifiques développés par le groupe pour collaborer avec ses parties prenantes » de l'Etat de durabilité inclus dans le rapport sur la gestion du groupe Carrefour.

Nous avons pris connaissance de l'analyse réalisée par Carrefour pour identifier :

- les parties prenantes, qui peuvent affecter les entités du périmètre des informations ou peuvent être affectées par elles, par leurs activités et relations d'affaires directes ou indirectes dans la chaîne de valeur ;
- les principaux utilisateurs de l'Etat de durabilité (y compris les principaux utilisateurs des états financiers).

Nous nous sommes entretenus avec les personnes que nous avons jugées appropriées, et avons inspecté la documentation disponible. Nos diligences ont notamment consisté à :

- apprécier la cohérence des principales parties prenantes identifiées par Carrefour avec la nature de ses activités et son implantation géographique, en tenant compte de ses relations d'affaires et de sa chaîne de valeur ;
- apprécier le caractère approprié de la description donnée au sein du paragraphe 2.1.1.2 « Outils spécifiques développés par le groupe pour collaborer avec ses parties prenantes » de l'état de durabilité notamment, en ce qui concerne les modalités de collecte des intérêts et des points de vue des parties prenantes mises en place par Carrefour ainsi que les engagements pris par le groupe Carrefour.

Concernant l'identification des impacts, risques et opportunités

Les informations relatives à l'identification des impacts, risques et opportunités sont mentionnées dans la section 2.1.1.4.1 « Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels » de l'état de durabilité.

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par Carrefour concernant l'identification des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels, en lien avec les enjeux de durabilité mentionnés dans le paragraphe AR 16 des « Exigences d'application » de la norme ESRS1, tel que ces enjeux sont présentés dans le tableau de synthèse figurant au paragraphe 2.1.1.4.2 « Résultats de l'analyse de double matérialité » de l'état de durabilité.

En particulier, nous avons apprécié la démarche mise en place par l'entité pour déterminer ses impacts et ses dépendances, qui peuvent être source de risques ou d'opportunités.

Nous avons également exercé notre jugement professionnel pour apprécier le caractère acceptable des exclusions relatives à l'acquisition récente du périmètre Cora /Match, telles que présentées dans la note 2.1.1.1.2 « Éléments généraux de méthode RSE ».

Nous avons également apprécié l'exhaustivité des activités comprises dans le périmètre retenu pour l'identification des IRO.

Nous avons pris connaissance de la cartographie réalisée par Carrefour des IRO identifiés, incluant notamment la description de leur répartition dans les activités propres et la chaîne de valeur, ainsi que de leur horizon temporel (court, moyen ou long terme), et apprécié la cohérence de cette cartographie avec notre connaissance de Carrefour et, avec les analyses de risques menées par les entités du groupe.

Nous avons en particulier :

- apprécié la cohérence des impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés par l'entité avec les analyses sectorielles disponibles ;
- apprécié comment l'entité a pris en considération les différents horizons temporels notamment s'agissant des enjeux climatiques ;
- apprécié si Carrefour a pris en compte les risques et opportunités pouvant découler d'événements à la fois passés et futurs du fait de ses activités propres ou de ses relations d'affaires, y compris les actions entreprises pour gérer certains impacts ou risques ;
- apprécié si Carrefour a tenu compte de ses dépendances aux ressources naturelles, humaines et/ou sociales dans l'identification des risques et opportunités.

Concernant l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière

Les informations relatives à l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière sont mentionnées dans les sections 2.1.1.4.1 « Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels » et 2.1.1.4.2 « Résultats de l'analyse de double matérialité » de l'état de durabilité.

Nous avons pris connaissance, par entretien avec la direction et inspection de la documentation disponible, du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par l'entité, et apprécié sa conformité au regard des critères définis par ESRS 1.

Nous avons notamment apprécié la façon dont l'entité a établi et appliqué les critères de matérialité de l'information définis par la norme ESRS 1, y compris relatifs à la fixation de seuils, pour déterminer les informations matérielles publiées au titre des indicateurs relatifs aux IRO matériels identifiés conformément aux normes ESRS thématiques concernées.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses au sein de la section « État de durabilité » du rapport sur la gestion du groupe avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et réglementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses au sein de la section « État de durabilité » du rapport sur la gestion du groupe, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par Carrefour relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses au sein de la section « État de durabilité » du rapport sur la gestion du groupe, avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observations

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant au paragraphe.1.1.1.2 « Éléments généraux de méthode RSE » de l'état de durabilité qui soulignent les limites inhérentes à la première année d'application de l'article L. 233-28-4 et les choix méthodologiques effectués par le Groupe Carrefour en conséquence et en particulier :

- les choix méthodologiques effectués par le Groupe Carrefour concernant le ratio de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération totale annuelle médiane de tous les salariés en l'absence d'information conforme disponible ;
- les limites auxquelles Carrefour a été confronté dans la collecte et la consolidation des informations relatives aux pratiques en matière de paiement.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Les informations publiées au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées dans le paragraphe 2.1.2.1 « Changement climatique » de l'État de durabilité.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec la direction ou les personnes concernées, en particulier, les directions « Risques » et « RSE », apprécier si la description des politiques, actions et cibles mises en place par l'entité couvre les domaines suivants : atténuation du changement climatique, adaptation au changement climatique, énergie ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans la section 2.1.2.1 « Changement climatique » de l'état de durabilité inclus dans le rapport sur la gestion du groupe et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de l'entité.

En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émission gaz à effet de serre, nos travaux ont notamment consisté à :

- apprécier la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés, les activités sous contrôle opérationnel, et la chaîne de valeur amont et aval ;
- prendre connaissance du protocole d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par l'entité pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécier ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur le scope 1 et le scope 2 ;
- concernant les émissions relatives au scope 3, apprécier :
 - la justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre ;
 - le processus de collecte d'informations ;
 - apprécier le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
 - pour les données physiques (telles que la consommation d'énergie), rapprocher, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
 - mettre en œuvre des procédures analytiques ;

- en ce qui concerne les estimations que nous avons jugé structurantes auxquelles l'entité a eu recours, pour l'élaboration de son bilan d'émission de gaz à effet de serre :
 - par entretien avec la direction, prendre connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations ;
 - apprécier si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente ou s'il y a eu des changements depuis la période précédente, et si ces changements sont appropriés.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Carrefour pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 5 mars 2025

Les commissaires aux comptes

Forvis Mazars

Jérôme de PASTORS

Deloitte & Associés

Olivier BROISSAND
Julie MARY

2.2 Plan de vigilance du groupe Carrefour

2.2.1 GOUVERNANCE DU PLAN DE VIGILANCE

Au sein du groupe Carrefour, une gouvernance commune est mise en place pour le Plan de vigilance et la RSE. Cette gouvernance commune s'explique par la volonté du Groupe d'assurer une cohérence dans l'identification des risques et dans les moyens mis en oeuvre pour assurer leur prévention et leur atténuation.

Le pilotage du Plan de vigilance est assuré par le Comité Exécutif Groupe, sous la supervision du Conseil d'administration (voir Figure 1), notamment via le Comité RSE du Conseil d'administration. Le Comité RSE revoit annuellement les performances du Groupe dans le cadre de l'état de durabilité et du Plan de vigilance. En 2024, un comité de pilotage CSRD et Plan de vigilance a été créé. Il comprend une sélection de

membres du COMEX Groupe et valide la cartographie des risques et se tient informé des alertes impactant le Groupe.

Les directions de l'engagement, finance, stratégie, le secrétariat général (notamment la direction de l'audit interne et des Risques, la direction Juridique et la direction Éthique et Conformité) ainsi que la direction ressources humaines sont chargées de la définition du plan de vigilance et du suivi de sa mise en oeuvre avec le soutien de certains comités internes dédiés.

Les objectifs relatifs au devoir de vigilance et à la RSE sont mis en oeuvre par les différents métiers et magasins (voir Figure 3).

FIGURE 1 : INSTANCES DIRIGEANTES ET COMITÉS DE GOUVERNANCE DU PLAN DE VIGILANCE

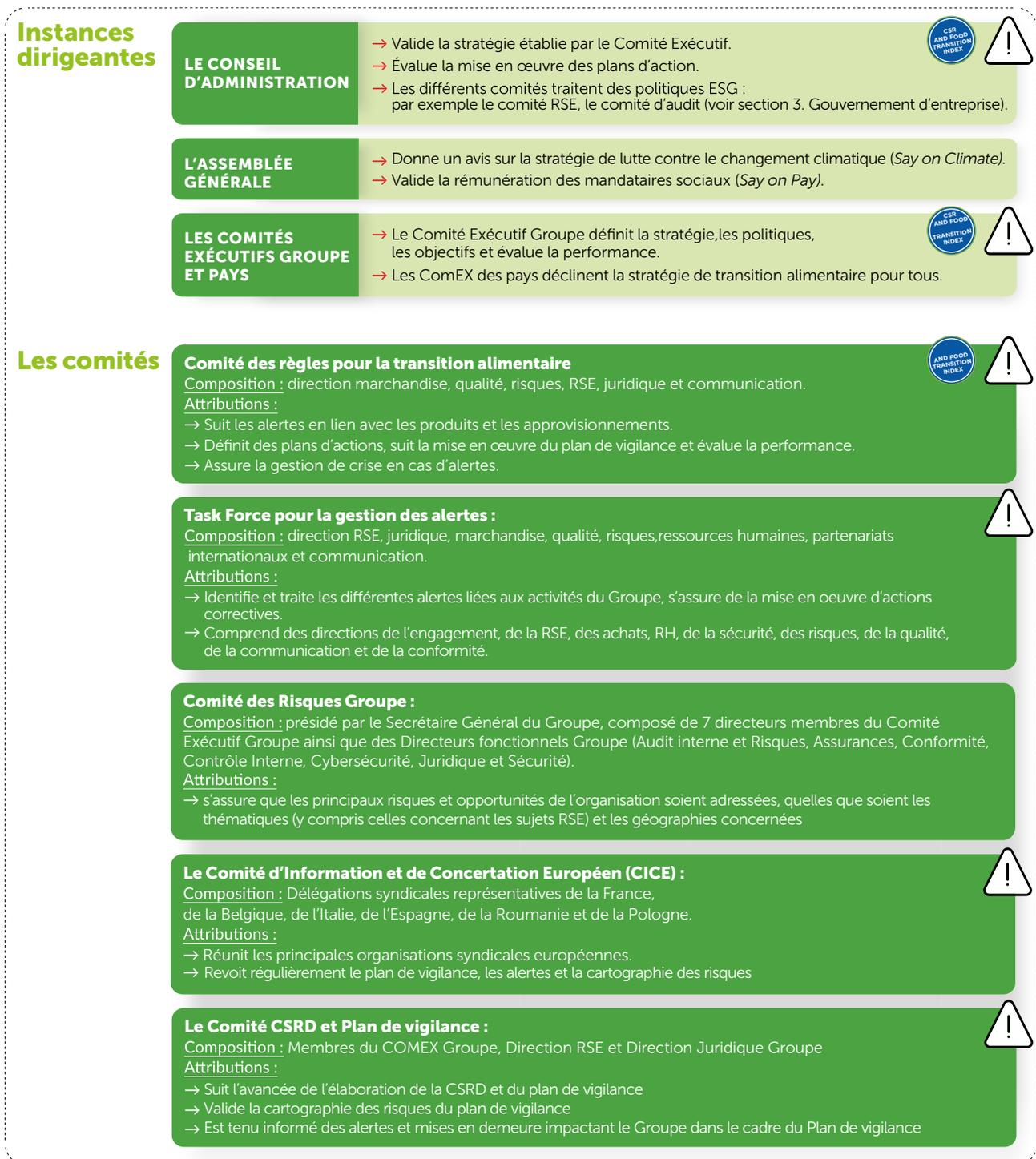
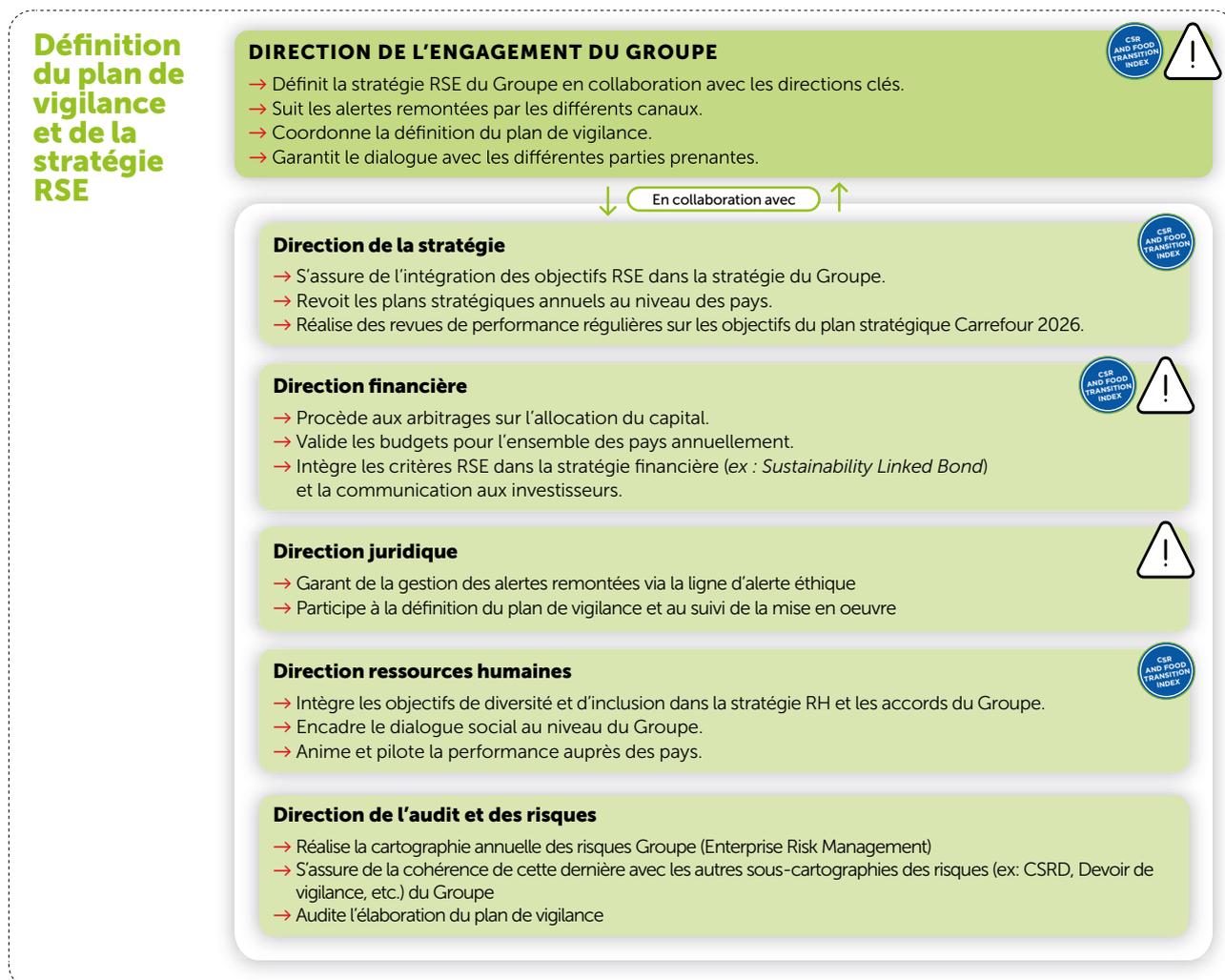


FIGURE 2 : DÉFINITION DU PLAN DE VIGILANCE ET DE LA STRATÉGIE RSE PAR LES MÉTIERS, LES PAYS ET LES COLLABORATEURS



Garants de la mise en œuvre de l'indice RSE et transition alimentaire (chapitre 1, section 1.5.3), incluant les objectifs du plan climat.



Garants de la mise en œuvre du devoir de vigilance et du suivi des alertes.

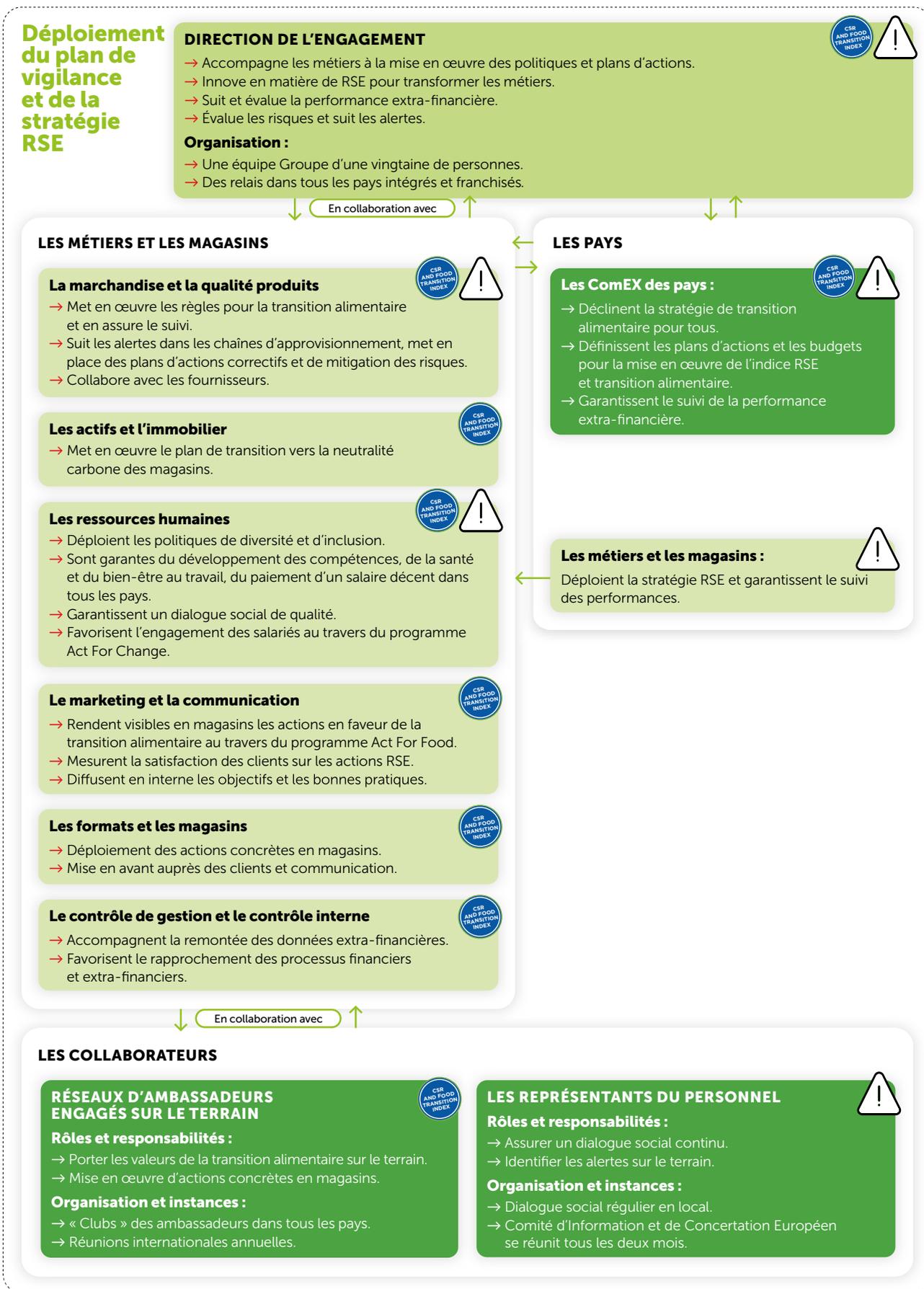


Comités et instances



Directions et départements

FIGURE 3 : DÉPLOIEMENT DU PLAN DE VIGILANCE AU NIVEAU DU GROUPE



1

2

3

4

5

6

7

8

9

2.2.2 MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

2.2.2.1 Dialogue avec les parties prenantes

Carrefour travaille en relation étroite avec les parties prenantes pour élaborer son devoir de vigilance à toutes les étapes, de la cartographie des risques jusqu'à l'évaluation de l'efficacité des mesures (voir Figure 4). Les processus de dialogue alimentent le Plan de vigilance du Groupe dans une logique d'amélioration continue.

Carrefour met en place différents mécanismes de dialogue pour permettre l'élaboration de son Plan de vigilance :

- **le dialogue bilatéral et les partenariats à long terme.** Les équipes du Groupe sont en contact quotidien avec les parties prenantes expertes des thématiques liées aux Droits de l'Homme, à l'environnement, à la santé et à la sécurité des personnes. Carrefour identifie, pour tous les risques priorités dans le cadre du devoir de vigilance, les acteurs pertinents pour entretenir un dialogue privilégié. Carrefour organise des consultations bilatérales régulières pour définir et mettre à jour les plans d'action. Le Groupe entretient aussi un dialogue régulier avec les investisseurs sur différents enjeux identifiés dans son Plan de vigilance.
- **les rencontres avec les fournisseurs de marques nationales partenaires.** Les Directions RSE et Marchandises Groupe rencontrent les fournisseurs internationaux partenaires annuellement afin de les engager à mettre en place des actions en lien avec la transition alimentaire, notamment pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES). Les

fournisseurs de marques nationales partenaires regroupent les 50 fournisseurs les plus importants du Groupe. Après avoir pris des engagements sur les produits de sa marque, Carrefour mobilise ses fournisseurs dans un pacte pour la transition alimentaire pour tous. L'objectif est d'inciter les fournisseurs de Carrefour à proposer des produits et tests en magasin répondant aux engagements liés à la transition alimentaire : emballage, biodiversité, climat, traçabilité et produits responsables ;

- **les panels parties prenantes et comités thématiques.** Plusieurs fois par an, Carrefour organise des sessions de travail pour aboutir à des recommandations opérationnelles sur un thème précis de la RSE et/ou du Plan de vigilance. Une quarantaine de personnes, issues du Groupe, d'ONG, d'administrations, ainsi que des clients, investisseurs et fournisseurs sont alors réunis pour apporter leur expertise ou leurs points de vue sur le sujet. En 2024, Carrefour a organisé une consultation des parties prenantes sur le devoir de vigilance. Des experts métiers du Groupe ainsi que des parties prenantes externes étaient ainsi réunies pour échanger sur les risques identifiés dans le cadre de la cartographie des risques et sur les mesures de prévention et d'atténuation mises en place.

Le Groupe constitue également des comités d'experts sur des thématiques dédiées quand cela est nécessaire. C'est notamment le cas en matière de lutte contre la déforestation : Carrefour a créé un groupe d'experts dédié pour accompagner la construction de ses plans d'action.

FIGURE 4 : CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

Type de parties prenantes	Rôle	Exemple de parties prenantes
CARTOGRAPHIE DES RISQUES		
→ Organisations scientifiques et standards de référence	Définition de méthodologies et de cadres de référence pour les analyses de risques	Science Based Targets for Climate and for Nature, Task Force For Climate Disclosure, Task Force For Nature Disclosure
→ Dialogue social	Priorisation et évaluation des risques	UNI Global Union
→ Prestataires et experts	Priorisation et évaluation des risques	Comité d'experts sur la déforestation au Brésil
→ ONG et associations	Priorisation et évaluation des risques	FIDH, WWF, FIR (Forum pour l'Investissement Responsable)
PROCÉDURES D'ÉVALUATION RÉGULIÈRE		
→ Standards d'audits sociaux	Audit des fournisseurs à risques	Initiative for Compliance and Sustainability, Business Social Compliance Program (BSCI)
→ Standards d'audit qualité	Audit des magasins et entrepôts, audit des cahiers des charges	International Featured Standard, British Retail Consortium
→ Certificateurs	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions et de progrès	GEEIS Diversity
→ Coalitions d'acteurs	Évaluations partagées (ex : traders)	Consumer Goods Forum
ACTIONS DE PRÉVENTION DES RISQUES ET D'ATTÉNUATION DES ATTEINTES GRAVES		
→ ONG et associations	Définition de plans d'actions, mise en place de projets concrets	WWF, l'Autre Cercle, FIDH, Fondation Ellen MacArthur, FIR
→ Coalitions d'acteurs	Travail collectif pour aligner les attentes du marché	Consumer Goods Forum, Lab Capital Naturel, Act For Nature International, Target Setting Group (SBTN)
→ Acteurs et partenaires locaux	Mise en place de projets locaux, concertation des acteurs du terrain	Conservation International, National Wildlife Federation, The Sustainable Trade Initiative (IDH), Institut International d'éducation du Brésil, Terra Maré
→ Fournisseurs et chaîne de valeur	Construction de filières, transformation des méthodes de production	Producteurs partenaires
→ Gouvernements	Réunion d'acteurs autour d'objectifs communs	Manifeste Soja (France), SNDI (France), Manifeste Cacao (France)
→ Régulateurs et certificateurs	Définition d'exigences communes, vérification, traçabilité et transparence	RTRS, RSPO, PEFC/FSC, MSC, Max Havelaar
→ Panels parties prenantes	Co-construction des politiques et plans d'actions	Réunions multi-acteurs (clients, fournisseurs, gouvernements, investisseurs, experts, etc.)
→ Syndicats	Information, concertation et consultation	CSE, Comité d'Information et de Concertation Européen
MÉCANISME D'ALERTE ET DE RECUEIL DES SIGNALEMENTS		
→ ONG	Identification des alertes et interpellations publiques	Mighty Earth, Canopée, Bloom, Surfrider Foundation, Amnesty International
→ Agences de notation	Identification des controverses	Moody's ESG, Sustainalytics, ISS, S&P, MSCI
→ Fournisseurs et partenaires locaux	Dialogue quotidien et alertes des équipes de Carrefour	Worker Voice, Elevate
→ Employés et syndicats	Processus de gestion des alertes de la part des collaborateurs via le dialogue social, la ligne d'alerte éthique ou la voie hiérarchique	UNI Global Union, représentants du personnel
DISPOSITIF DE SUIVI DES MESURES ET ÉVALUATION DE LEUR EFFICACITÉ		
→ ONG	Réponse à des questionnaires et dialogue régulier sur les progrès réalisés	Réseau Action Climat
→ Agences de notation	Mesure de la performance et identification des bonnes pratiques	CDP, S&P, Moody's, Sustainalytics, MSCI, Bloomberg, etc.
→ Investisseurs individuels et coalitions	Évaluation de la performance et dialogue de suivi des mesures	Forum pour l'investissement responsable (FIR), FAIRR, Platform Living Wage Financials
→ Régulateurs et auditeurs	Publication et vérification des indicateurs de performance	AMF, Organisme Tiers Indépendant de vérification
→ Dialogue social	Information et concertation	UNI Global Union, représentants du personnel
→ Certificateurs	Évaluation des progrès	GEEIS Diversity

2.2.2.2 Processus d'élaboration de la cartographie des risques

L'alignement de la cartographie des risques liés au devoir de vigilance avec les autres cartographies du Groupe

Pour répondre aux réglementations du devoir de vigilance et bâtir son univers de risques, le Groupe s'appuie au préalable sur l'univers des risques du Groupe et sur la cartographie de double matérialité relative à la réglementation CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*). Cette articulation des différentes cartographies du Groupe est essentielle pour assurer la cohérence méthodologique et l'alignement des différentes analyses.

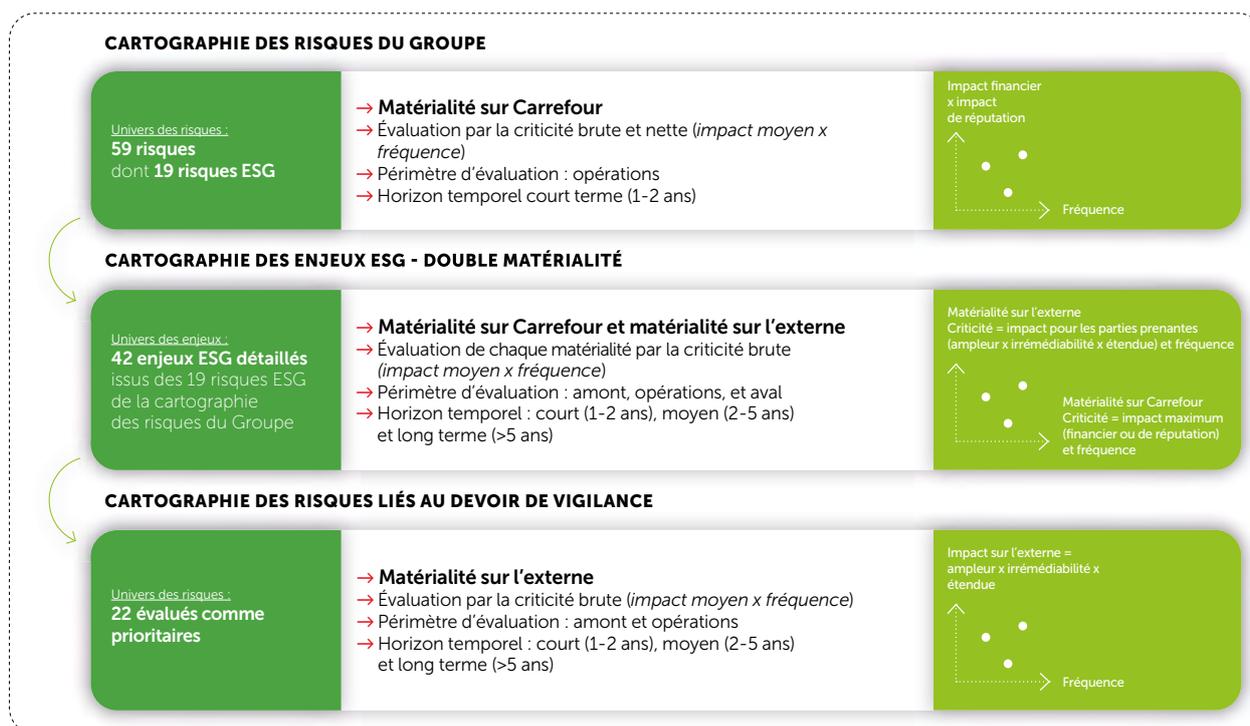
L'univers des risques du Groupe présente de façon synthétique les risques pesant sur l'activité de Carrefour, comprenant notamment des enjeux ESG qui servent de base à l'analyse de double matérialité (à la fois sur Carrefour et sur l'externe).

L'univers des risques du devoir de vigilance est, quant à lui, constitué d'une sélection de risques, identifiés comme prioritaires en matière d'atteintes graves à l'environnement, à la santé et sécurité des travailleurs et aux droits humains. Cette cartographie des risques liés au devoir de vigilance prend uniquement en compte la matérialité sur l'externe.

Plus précisément, l'univers des risques Groupe contient 59 risques dont 19 ESG. Ces 19 risques ESG sont détaillés en 42 enjeux ESG pour former l'univers des enjeux de la double matérialité, dont 22 enjeux prioritaires qui relèvent du devoir de vigilance. Ces 22 risques sont ainsi analysés dans le cadre du devoir de vigilance à la fois pour l'amont et les opérations propres du Groupe.

FIGURE 5 : ARTICULATION ENTRE LES DIFFÉRENTES CARTOGRAPHIES D'ANALYSE DES RISQUES DU GROUPE

Méthode de cotation



Détails de la méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques vigilance

Conformément à la loi sur le devoir de vigilance, l'analyse des risques couvre à la fois l'amont et les opérations propres ⁽¹⁾. Une cotation spécifique à ces deux périmètres est réalisée pour

chaque risque afin de prioriser au mieux les impacts identifiés et plans d'actions associés.

Les risques sont évalués au regard de leur fréquence et de leur impact pour les parties prenantes et l'environnement suivant une échelle allant de 1 (risque faible) à 4 (risque très élevé).

FIGURE 6 : MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DES RISQUES LIÉS AU DEVOIR DE VIGILANCE



L'impact sur l'externe est évalué par la moyenne des 3 critères suivants :

- **ampleur du risque** : un niveau de risque très élevé correspond à un événement pouvant entraîner un décès, la perte totale du bien-être psychologique des individus, la destruction de la faune, de la flore, de l'environnement, ou l'intensification du changement climatique.
- **irrémediabilité du risque** : un niveau de risque très élevé correspond à un dommage qui n'est pas réparable sans subir des effets secondaires ou des séquelles importants, ou qui est difficilement indemnisable.

- **étendue du risque** : un niveau de risque très élevé induit un impact global sur la société dans son ensemble, à un niveau international ou mondial.

La fréquence est évaluée selon une échelle de 1 (fréquence moyenne) à 4 (fréquence permanente). L'échelle d'évaluation de la fréquence dans le cadre de l'analyse de double matérialité est identique à celle du Plan de vigilance. Toutefois, le Plan de vigilance n'a pris en compte que les fréquences moyennes à élevée voire permanente de l'analyse de double matérialité pour donner plus de dispersion à l'évaluation des risques du Plan de vigilance.

FIGURE 7 : ÉCHELLE D'ÉVALUATION DE LA FRÉQUENCE DES RISQUES DU PLAN DE VIGILANCE

	1	2	3	4
Échelle d'évaluation de la fréquence	Fréquence moyenne	Fréquence élevée	Fréquence très élevée	Permanente
Fréquence	Tous les ans	Tous les trimestres	Tous les mois	Toutes les semaines

La fréquence et l'impact sur l'externe sont évaluées indépendamment des plans d'actions mis en place par le Groupe (évaluation brute). Les risques analysés sont ainsi les risques bruts.

Par ailleurs, le périmètre d'observation suit différents horizons temporels, un horizon temporel étant attribué à chaque risque permettant d'évaluer l'échelle de temps la plus pertinente :

- un premier horizon court terme (0-2 ans) permet de traiter les risques immédiats en cohérence avec la campagne annuelle menée par la Direction des risques Groupe, par exemple le défaut de prise en compte des impacts écologiques du mode de commercialisation des produits, le non-respect du droit du travail ou des droits humains, ou encore la consommation d'énergie.

(1) L'amont de la chaîne de valeur de Carrefour correspond aux activités résultant des filiales de Carrefour et des fournisseurs et sous-traitants avec lesquels Carrefour entretient une relation commerciale établie. Les opérations propres correspondent aux activités de Carrefour.

- un second horizon de temps à moyen terme (2-5 ans) permet de traiter des risques plus complexes, comme les émissions de gaz à effet de serre, la pollution des écosystèmes aux microplastiques ou la consommation et dégradation des ressources marines. Cet horizon de temps est aligné avec celui du plan stratégique « Carrefour 2026 » ;
- enfin, l'horizon de temps long terme (> 5 ans) permet au Groupe d'intégrer dans sa vision stratégique les risques à plus long terme, ainsi que sa raison d'être. Il couvre des risques de long terme comme celui de l'épuisement des ressources en eau.

Processus de mise à jour de la cartographie des risques du devoir de vigilance et gouvernance

La cartographie des risques du plan de vigilance est mise à jour annuellement et prend en compte les éventuelles controverses et alertes identifiées dans les médias et le dialogue avec les parties prenantes. La méthodologie a été revue en profondeur en 2023 et améliorée de nouveau en 2024. Elle suit le principe d'une amélioration continue en fonction des évolutions réglementaires et des meilleures pratiques.

Pour mettre à jour la cartographie des risques du Plan de vigilance, le Groupe s'appuie sur des standards et des référentiels, par exemple :

- les enjeux identifiés dans le cadre de la réglementation *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) ;
- les conventions fondamentales de l'OIT ;
- les standards internationalement reconnus en matière de définition des droits humains (Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, les principes directeurs de l'OCDE, du Pacte Mondial des Nations Unies, le Pacte international relatif aux droits civils et politiques, le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, et l'accord-cadre mondial conclu avec l'*UNI Global Union*) ;
- les standards extra-financiers de référence comme la *Global Reporting Initiative* (GRI) ou le *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) ;
- les questionnaires d'agences de notations extra-financières permettant chaque année d'évaluer la performance, les controverses et les risques du Groupe (*Moody's Vigeo*, *Dow Jones Sustainability Index*, *Sustainalytics*, *ISS*, *Carbon Disclosure Project*, etc.).

Carrefour assure une veille sur la base des standards et référentiels cités plus haut mais également sur la base des

éventuelles controverses et alertes identifiées dans les médias, au travers du dialogue avec les parties prenantes ou *via* les lignes d'alertes du Groupe. Cette veille permet l'identification d'éventuels nouveaux risques au sein de l'univers des risques du devoir de vigilance. L'univers des risques ESG est mis à jour tous les ans pour intégrer ces éventuels nouveaux risques mais aussi pour mieux prendre en compte les actualités et priorités stratégiques pouvant évoluer dans le temps.

Gouvernance de la cartographie des risques

La cartographie des enjeux ESG (ou double matérialité) et la cartographie des risques liés au devoir de vigilance sont réalisées par l'équipe RSE en collaboration étroite avec la direction risques Groupe, la direction financière, la direction juridique et les directions métiers, avec l'aide d'experts externes.

La cartographie des risques est revue et validée annuellement par le Comité Risques Groupe, composé de membres exécutifs, par le Comité CSRD et Devoir de Vigilance et par le comité RSE du conseil d'administration. Le Comité Risques Groupe s'est notamment prononcé sur l'évaluation des différents risques. Début 2024, la cartographie des risques liés au devoir de vigilance a été restituée au Comité des Règles pour la Transition Alimentaire, regroupant notamment les équipes marchandises et qualité chargées du suivi et du déploiement du plan de vigilance concernant les produits et les matières premières, et au Comité d'Information et de Consultation Européen (CICE), regroupant les représentants des salariés au niveau européen.

Analyses de risques *ad hoc* complémentaires

En complément de la cartographie des risques du devoir de vigilance, Carrefour s'appuie sur des analyses de risques détaillées apportant une compréhension plus fine des risques selon des paramètres plus précis comme les géographies, les secteurs d'activités etc. Ces analyses s'appuient sur les standards de référence spécifiques à chacun des risques (par exemple : *Science Based Targets for Nature*, *Task Force For Nature Disclosure*, *Task Force For Climate Disclosure* pour le climat et la biodiversité ; les principes de l'*Accountability Framework Initiative* (AFI) sur la lutte contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes). Des bases de données et d'analyse de risques de référence ont également été utilisées comme par exemple la liste des pays à risque d'AMFORI-BSCI ou le *Global Right Index* d'ITUC pour évaluer les risques liés aux Droits de l'Homme. Les évaluations sont réalisées en adéquation avec les autres cartographies disponibles (voir Tableau 1). Ces analyses de risques plus précises sont nécessaires pour la construction des mesures de prévention et d'atténuation.

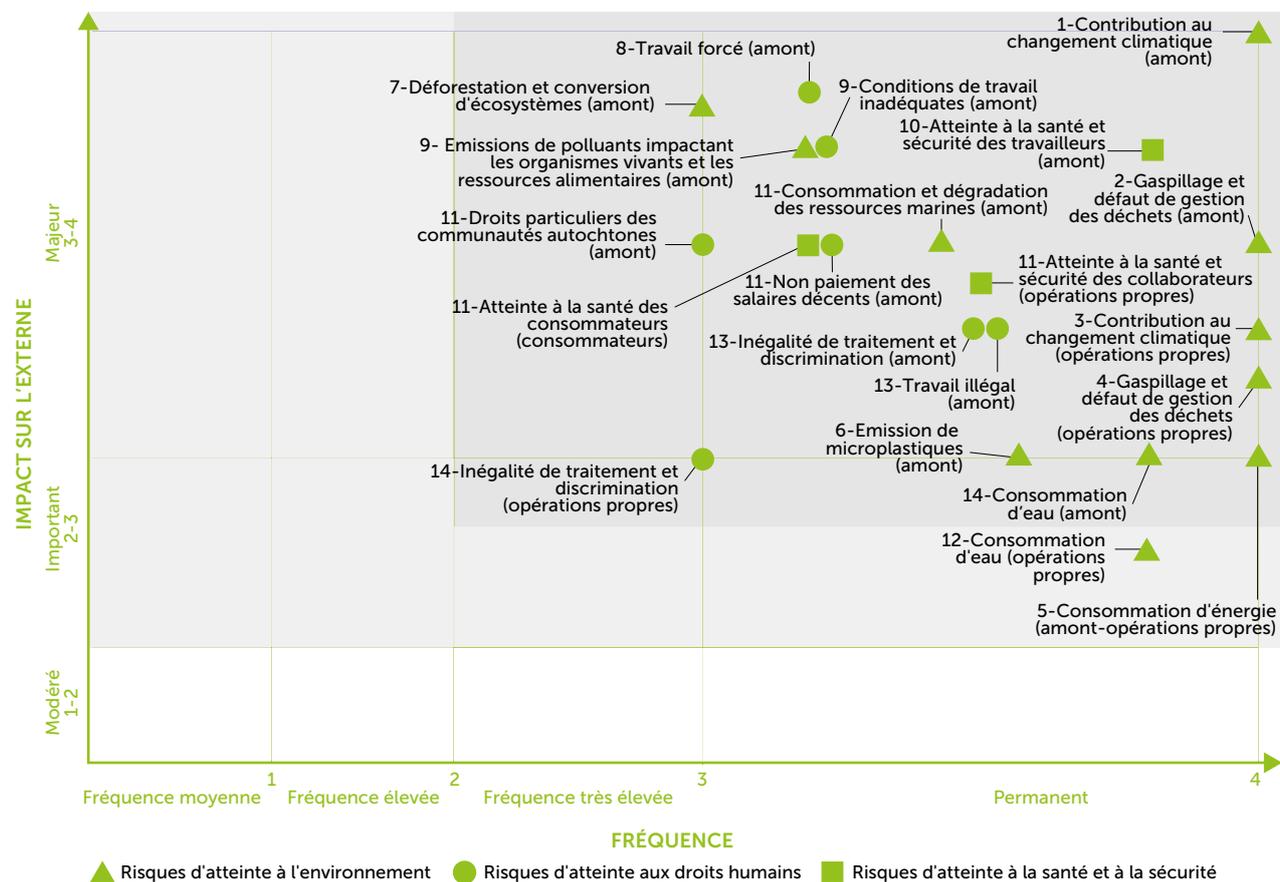
Tableau 1 : exemple d'analyses de risques, opportunités et impacts disponibles permettant de documenter l'évaluation des risques à dire d'experts

CATÉGORIE DE RISQUES CONCERNÉE	CHAÎNE DE VALEUR	EXEMPLE D'ANALYSES D'IMPACT, DE RISQUES ET D'OPPORTUNITÉS PERMETTANT D'ÉVALUER LES RISQUES LIÉS AU DEVOIR DE VIGILANCE
Droits de l'Homme, Santé et sécurité	Amont	Cartographie des zones géographiques à risque en lien avec les Droits de l'Homme (basé sur la liste AMFORI-BSCI et le <i>Global Right Index</i> d'ITUC).
Droits de l'Homme, Environnement	Amont	Cartographie des secteurs et des étapes de production à risque. Exemple de risque identifié : non-respect d'une rémunération juste dans les usines de filature textile, pollution de l'eau dans les usines de teinture textile.
Droits de l'Homme Environnement Santé et à la sécurité des personnes	Amont	Cartographie des matières premières à risque. Les facteurs suivants sont pris en compte : le respect de l'environnement, l'impact sur la biodiversité, la résilience au changement climatique, le respect des Droits de l'Homme, de la santé et de la sécurité des travailleurs. Exemple de risque identifié : contribution à la déforestation pour le bœuf au Brésil.
Environnement	Amont, Opérations et Aval	Développement de la méthodologie <i>Science Based Targets for Nature</i> permettant d'identifier les impacts et dépendances du Groupe concernant la biodiversité. Exemple d'outils de mesure d'empreinte utilisés : <i>Corporate Biodiversity Footprint</i> , ENCORE.
Risques relatifs aux Droits de l'Homme	Opérations	Cartographie des risques bruts liés aux Droits de l'Homme sur les opérations propres du Groupe. Exemple de risque identifié : harcèlement, discrimination et non-respect des principes de diversité au Brésil.

2.2.3 RÉSULTATS DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DU DEVOIR DE VIGILANCE

Les résultats de la cartographie des risques bruts* du devoir de vigilance sont présentés sur la figure 8 ci-dessous.

FIGURE 8 : RÉSULTATS DES RISQUES BRUTS DU DEVOIR DE VIGILANCE



* La fréquence d'évaluation aux risques et la criticité sont évaluées indépendamment des plans d'actions mis en place par Carrefour (risques bruts).

Tableau 2 : présentation détaillée des risques bruts identifiés pour la cartographie des risques par ordre de priorité (résultat de l'évaluation – impact pour les parties prenantes et l'environnement x fréquence)

RISQUES LIÉS AU DEVOIR DE VIGILANCE	CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS	CATÉGORIE DE RISQUES
1 Contribution au changement climatique	Amont	Moyen terme	Environnement, Santé et sécurité des personnes
2 Gaspillage et défaut de gestion des déchets	Amont	Court terme	Environnement
3 Contribution au changement climatique	Opérations propres	Moyen terme	Environnement Santé et sécurité des personnes
4 Gaspillage et défaut de gestion des déchets	Opérations propres	Court terme	Environnement
5 Consommation d'énergie	Amont Opérations propres	Court terme	Environnement
6 Émissions de microplastiques	Amont	Moyen terme	Environnement Santé
7 Déforestation et conversion d'écosystèmes	Amont	Court terme	Environnement Droits particuliers des communautés autochtones
8 Travail forcé	Amont	Court terme	Droits de l'Homme Santé et Sécurité
9 Émissions de polluants impactant les organismes vivants et les ressources alimentaires	Amont	Long terme	Environnement Santé et sécurité des personnes
- Conditions de travail inadéquates	Amont	Court terme	Droits de l'Homme Santé et sécurité des personnes
10 Atteinte à la santé et à la sécurité des travailleurs	Amont	Court terme	Santé et sécurité
11 Consommation et dégradation des ressources marines	Amont	Moyen terme	Environnement Droits de l'Homme
- Non-paiement des salaires décents	Amont	Court terme	Droits de l'Homme
- Atteinte à la santé et à la sécurité des collaborateurs	Opérations propres	Court terme	Santé et sécurité
- Droits particuliers des communautés autochtones	Amont	Court terme	Droits de l'Homme Environnement
- Atteinte à la santé des consommateurs	Consommateurs	Court terme	Santé et sécurité des personnes
12 Consommation d'eau	Opérations propres	Long terme	Environnement
13 Inégalité de traitement et discrimination	Amont	Court terme	Droits de l'Homme
- Travail illégal	Amont	Court terme	Droits de l'Homme
14 Consommation d'eau	Amont	Long terme	Environnement
- Inégalité de traitement et discrimination	Opérations propres	Court terme	Droits de l'Homme

Les risques identifiés sont catégorisés selon leur impact principal sur la santé, la sécurité, les Droits de l'Homme ou l'environnement mais peuvent avoir d'autres impacts ou impacter plusieurs catégories à la fois.

Les risques et sous-risques pris en compte sont documentés au regard des analyses de risques, d'impacts, d'opportunités existantes et des éventuelles alertes identifiées dans les trois dernières années.

2.2.3.1 Analyse des risques environnementaux identifiés

Émissions de gaz à effet de serre

Définition : L'entreprise émet au travers de ses activités des gaz à effet de serre (GES), les principaux gaz à effet de serre étant le dioxyde de carbone (CO₂), le méthane (CH₄), l'oxyde nitreux ou protoxyde d'azote (N₂O) et des gaz fluorés utilisés notamment pour les systèmes de réfrigération.

Risques en AMONT

Émissions de GES liées à la production de biens et services (production agricole, changement d'usage des sols, transformation des produits)

Émissions de GES *via* le transport des marchandises (rail, routier, aérien)

Utilisation d'énergie excessive et fuites de fluides réfrigérants sur la chaîne de froid et de production des produits

Risques au sein des OPÉRATIONS PROPRES

Fuites de gaz réfrigérants utilisés dans les systèmes froid des magasins (climatisation, meubles réfrigérés et chambres froides)

Consommations excessives d'énergie carbonée pour le fonctionnement des magasins et entrepôts

Consommation des ressources marines et dégradation des écosystèmes marins

Définition : La surexploitation de la ressource marine, la dégradation des fonds marins ou la pollution des mers et océans peuvent avoir un impact considérable sur les habitats marins en réduisant les ressources et en dégradant les écosystèmes. Les entreprises alimentaires dépendent des écosystèmes marins et de leurs services écosystémiques tels que la régulation du climat, la production de nourriture et de matières premières.

Risques en AMONT

Extraction, utilisation et surexploitation des ressources marines pour la pêche

Destruction des habitats *via* les techniques de pêche utilisées (ex. : chalutage)

Gaspillage et défaut de gestion des déchets

Définition : Un déchet est défini comme toute substance ou objet que l'entreprise détentrice rejette ou a l'intention ou l'obligation de rejeter (y compris les déchets alimentaires). Le rejet de déchets peut engendrer des effets négatifs sur l'environnement et la santé par l'exploitation excessive des ressources naturelles, la pollution causée par les déchets non recyclables ou le mauvais traitement des déchets, le gaspillage alimentaire et l'émission de gaz à effet de serre.

Risques en AMONT

Production excessive et défaut de tri des déchets sur l'amont agricole et au sein des processus de transformation des matières premières, des produits et emballages

Gaspillage alimentaire et non-alimentaire sur la chaîne de production (gaspillage des ressources, produits jetés sur l'exploitation agricole et dans les usines de transformation)

Production de déchets et gaspillage sur la chaîne logistique pour non-respect de la chaîne du froid, mauvaise gestion des stocks et des livraisons, retrait/rappel de produits

Risques au sein des OPÉRATIONS PROPRES

Production excessive et défaut de tri de déchets par les entrepôts, magasins et pour l'immobilier (construction et rénovation)

Gaspillage alimentaire et non-alimentaire sur sites liés à une mauvaise gestion des stocks, des promotions et des invendus

Déforestation et contribution au changement d'affectation des sols

Définition : La déforestation est le phénomène de réduction des surfaces de forêt pour libérer des terres pour d'autres activités ou directement utiliser la ressource forestière. Le changement d'affectation des sols est plus largement le processus de remplacement d'un type de sol ou de végétation pour répondre à des besoins humains tels que l'agriculture ou l'urbanisation. Les deux processus contribuent particulièrement au changement climatique, à la perte de biodiversité de par la perte d'habitat naturel.

Enjeux en AMONT

Déforestation liée à l'approvisionnement en matières premières sensibles (cacao, huile de palme, bois et papier, bœuf au Brésil, etc.)

Déforestation indirecte liée à la production de certains produits, notamment les produits animaux utilisant du soja pour l'alimentation animale

Conversion d'écosystèmes liés à la production agricole de certaines matières premières sensibles, notamment le soja utilisé pour l'alimentation animale

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Émission de microplastiques

Définition : Les microplastiques désignent des particules de plastique générées ou utilisées au cours des processus de production, qui peuvent quitter les installations de l'entreprise sous forme d'émissions, de produits ou de parties de produits ou de services. Ces microplastiques peuvent être produits involontairement lorsque de plus gros morceaux de plastique, tels que les déchets plastiques ou les textiles synthétiques, s'usent, ou être délibérément fabriqués et ajoutés à des produits à des fins spécifiques.

Risques en AMONT

Émission de microplastiques lors de la production agricole ou la transformation des produits (bâches en plastiques, etc.)

Émission de microplastiques par les pneus lors du transport de marchandises

Utilisation excessive de plastiques dans la composition des produits et emballages (textile, etc.) générant des microplastiques.

Rejets dans les océans de matériaux et substances polluants, notamment de plastiques, utilisés pour la transformation des produits et emballages

Consommation des ressources d'énergie

Définition : L'énergie couvre tous les types de production et de consommation d'énergie, qu'elle soit renouvelable, y compris le biogaz et la biomasse, ou non renouvelable. L'utilisation excessive d'énergie, ou encore la promotion des énergies fortement carbonées a un impact important sur les émissions de gaz à effet de serre. L'achat d'énergie verte – énergie provenant uniquement de sources renouvelables (hydraulique, éolien, solaire, géothermie, etc.) – est un enjeu majeur de la transition énergétique.

Risques en AMONT

Consommation d'énergie carbonée excessive pour la production agricole, pour la transformation des produits, pour le transport des produits

Défaut de développement de filières pour l'approvisionnement en énergies renouvelables

Risques au sein des OPÉRATIONS PROPRES

Consommation excessive d'énergie des magasins et dépendance aux énergies carbonées

Promotion des carburants fossiles et manque de contribution à la transition vers une mobilité bas carbone (véhicules électriques, mobilité douce, etc.)

Émissions de polluants impactant les organismes vivants et les ressources alimentaires

Définition : La pollution détruit les habitats naturels et la biodiversité qui y réside, en dégradant les ressources alimentaires.

Risques en AMONT

Usage de pesticides et engrais, gestion des effluents d'élevage, utilisation d'antibiotiques dans l'élevage

Diffusion des OGMs dans la nature, fuite d'espèces d'élevage et leurs maladies vers la nature

Procédés de traitement des matières premières, de transformation des produits et emballages utilisant des substances polluantes (ex. : usines textiles, tanneries, procédés industriels polluants)

Pollution liée au transport des marchandises (routier, aérien)

Consommation d'eau

Définition : L'usage de l'eau dans l'entreprise et au sein de la chaîne de valeur inclut la somme de (1) toutes les eaux puisées dans le périmètre de l'entreprise ou des exploitations agricoles pour un usage quelconque, (2) la quantité d'eau prélevée qui n'a pas été rejetée dans le milieu aquatique ou à un tiers au cours de l'exercice, (3) ainsi que la quantité totale d'eau prélevée à sa source.

Enjeux en AMONT

Consommation d'eau pour le traitement des matières premières, la transformation des produits et emballages

Consommation d'eau pour la production agricole

Enjeux au sein des OPÉRATIONS PROPRES

Consommation d'eau excessive pour les magasins et entrepôts

2.2.3.2 Analyse des risques Droits de l'Homme identifiés

Conditions de travail inadéquates

Définition : Les conditions de travail désignent l'ensemble des éléments qui contribuent à garantir un environnement de travail juste et équitable pour chaque travailleur, en favorisant la sécurité, l'intégrité physique et mentale et le bien-être au travail. Des conditions de travail inadéquates comprennent différents aspects tels que les horaires de travail trop importants ou non respectés, un environnement de travail inadapté mettant en danger la santé et la sécurité des travailleurs, un contrat de travail précaire et le non-respect d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Risques en AMONT

Non-respect du bien-être au travail, des conditions de vie au travail (locaux et sanitaires salubres, accès à l'eau potable), de l'organisation du travail (temps de travail, travail de nuit, impact des restructurations), de l'équilibre vie privée/vie professionnelle et risque de stress.

Contrat de travail précaire et insuffisance des prestations sociales (rupture de contrat en cas de congés maladie, invalidité, retraite ou contrainte familiale).

Environnement de travail détérioré : insalubrité, pénibilité du travail, températures extrêmes, manque d'ergonomie

Travail forcé

Définition : Le travail forcé est assimilable à un travail effectué sous contrainte. Il s'agit de situations où des individus sont forcés de travailler, que ce soit par l'utilisation de la violence, l'intimidation, la manipulation de personnes endettées, la confiscation de documents d'identité ou des menaces de signalement aux autorités de l'immigration ou par des moyens plus subtils.

Risques en AMONT

Recrutement forcé ou obligatoire

Rétention des papiers d'identité, menaces sur personne en situation irrégulière

Retenue ou non-paiement des salaires, servitude pour dettes

Non paiement de salaires décents

Définition : Le non-paiement d'un salaire décent implique : (1) le non-respect du salaire minimum fixé par la réglementation locale, (2) la dégradation des conditions de vie du travailleur et de sa famille, notamment en termes de nourriture, d'eau, de logement, d'éducation, de soins de santé, de transport, d'habillement et d'autres besoins essentiels, y compris la préparation aux événements imprévus.

Risques en AMONT

Conditions de vie dégradées pour le travailleur et sa famille

Rémunération en dessous du seuil de pauvreté et/ou du salaire minimum, absence d'avantages et de primes pour les travailleurs

Mauvaise répartition de la valeur entre les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement, notamment pour les agriculteurs et travailleurs agricoles

Travail illégal

Définition : Le travail illégal est une activité effectuée en dehors du cadre de la loi, caractérisée par exemple par des heures de travail non payées, l'absence de contrats de travail, des salariés non déclarés, des contrats écrits dans une langue non comprise, ainsi que le travail de ressortissants étrangers sans papiers.

Risques en AMONT

Heures de travail non payées

Absence de contrats de travail, contrat dans une langue non comprise

Salariés non déclarés, travail des ressortissants étrangers sans papiers

Inégalité de traitement et discriminations

Définition : Les inégalités de traitement désignent des situations au cours desquelles des personnes sont traitées sans dignité et avec irrespect, en raison d'une distinction de race, de couleur de peau, de religion, de sexe, d'orientation sexuelle, d'âge, de handicap, d'opinions politiques, d'origine nationale ou sociale, ou de toute autre caractéristique personnelle. Cela implique que tous les individus ne bénéficient pas des mêmes droits, des mêmes opportunités, et ne sont pas soumis aux mêmes règles et conditions, source de discrimination.

Risques en AMONT

Inégalité femmes/hommes, inégalité de rémunération
Refus d'employer et/ou non-intégration des personnes en situation de handicap chez les fournisseurs
Violence, harcèlement sexuel et moral et les discriminations sur le lieu de travail
Mauvaises inclusion et diversité culturelle, sociale, économique, générationnelle, respect des opinions politiques, des religions, des orientations sexuelles pour les employés et les clients

Risques au sein des OPÉRATIONS PROPRES

Inégalité femmes hommes, notamment concernant la rémunération et parité dans le management et les postes de direction
Refus d'employer et/ou non-intégration de personnes en situation de handicap au sein des employés, accessibilité des magasins aux clients en situation de handicap
Mauvaises inclusion et représentation de la diversité culturelle, sociale, économique, générationnelle, respect des opinions politiques, des religions, des orientations sexuelles pour les employés et les clients
Racisme au sein des effectifs et envers les clients (notamment au Brésil), harcèlement et discriminations

2.2.3.3 Analyse des risques santé et sécurité identifiés

Atteinte à la santé et à la sécurité des employés

Définition : la santé et la sécurité au travail visent différents objectifs précis, destinés à protéger les salariés. Le premier objectif consiste à maintenir un haut degré de bien-être physique, mental et social des salariés. Le deuxième enjeu de la santé au travail a pour but de prévenir les risques auxquels sont exposés les employés sur leur lieu de travail et ainsi les protéger de tous dommages. Le dernier objectif est de maintenir les salariés dans un emploi adapté à leurs capacités physiologiques et psychologiques.

Risques en AMONT

Mauvais entretien des bâtiments entraînant des risques d'accidents (dispositifs de secours défaillants, risque d'effondrement...)
Mauvaises gestions des tâches des salariés dans les industries à risques (textiles, construction, aciéries) et autres fournisseurs dans la grande distribution (manipulations répétitives, horaires décalés, exposition à la pollution) exposant à des TMS et RPS
Blessures intentionnelles causées par un tiers (agressions, vols, braquages...)
Mauvaise gestion des épidémies et pandémies

Risques au sein des OPÉRATIONS PROPRES

Mauvaise gestion des tâches des salariés (manipulations répétitives, horaires décalés, exposition à la pollution, au froid) exposant à des TMS et RPS, ou facteurs de pénibilité.
Blessures intentionnelles causées par un tiers (agressions, vols, braquages...)
Mauvaise gestion des épidémies et pandémies.
Accidents du travail dans les magasins liés à des opérations risquées : manutention d'engins électriques, opérations de chargement et déchargement des camions, manipulation d'outils tranchants, brûlures et projections d'huile lors de la cuisson.
Accidents du travail dans les entrepôts : entreposage des palettes en hauteur et croisements entre les engins en circulation et les piétons, manutention d'engins électriques.

Atteinte à la santé des consommateurs par un défaut de qualité, conformité ou sécurité des produits

Définition : le risque d'atteinte à la santé des consommateurs par un défaut de qualité, conformité ou sécurité des produits se réfère à la possibilité que des produits ne répondent pas aux normes requises, entraînant ainsi des conséquences néfastes pour la santé. Cela peut inclure des produits contaminés ou des articles de consommation présentant des dangers physiques.

Risques pour les CONSOMMATEURS

Inefficacité des plans de contrôle pour garantir la qualité et la conformité des produits
Mauvaise gestion des épidémies et des pandémies.
Défaillance dans le dispositif de retrait-rappel entraînant une mauvaise gestion des alertes.
Défaut de qualité et d'hygiène en magasins (mauvaise gestion de la chaîne du froid et des dates de péremption notamment).

2.2.4 PRÉSENTATION DES MESURES D'ÉVALUATION DES RISQUES

Après avoir identifié les risques d'atteinte à la santé et à la sécurité, aux Droits de l'Homme et à l'environnement, Carrefour procède à l'évaluation régulière de la maîtrise de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie.

MESURES D'ÉVALUATION DES RISQUES	ACTIONS MENÉES	FRÉQUENCE
Mesures d'évaluation des risques d'atteinte à la santé et à la sécurité		
Chez Carrefour		
Audit pour la santé et la sécurité des travailleurs	<p>Les audits portant sur la santé et la sécurité des employés en magasin et en entrepôt sont menés par la Direction de l'Audit interne. Ces audits ont pour objectif de contrôler l'application des procédures concernant la santé et la sécurité au travail et l'application des bonnes pratiques et respect de nos obligations réglementaires.</p> <p>Évaluation des risques d'atteinte à la santé et la sécurité par unité de travail via notamment des analyses réalisées avec les équipes de prévention depuis plusieurs années. Celles-ci ont identifié les situations dangereuses et les mesures de prévention à associer. Ces études démontrent que les risques de Carrefour en termes d'accidents du travail se trouvent principalement en magasin et en entrepôt.</p>	<p>Audits magasins : 2 fois par an</p> <p>Annuelle</p>
Chez les consommateurs		
Certifications, labels et allégations	<p>Carrefour a recours à des certifications de tierces parties, qui apportent une garantie sur des chaînes d'approvisionnement complexes, pour lesquelles la traçabilité complète des matières premières n'est pas toujours disponible. Pour apposer le label sur ses produits, le fournisseur doit remplir un cahier des charges spécifique qui sera vérifié et validé par un organisme tiers avant obtention de la certification. Les produits certifiés attestent alors de leur qualité supérieure et informent les consommateurs sur leurs caractéristiques certifiées.</p> <p>La certification peut également être un moyen de réduire les impacts environnementaux et sociaux liés à l'approvisionnement des matières premières à risque. Elle rencontre cependant des limites, la transformation du marché n'étant pas toujours rapide. C'est pourquoi Carrefour cherche à diversifier les solutions pour améliorer la traçabilité des matières premières. Afin d'assurer que la provenance de la viande bovine distribuée au Brésil ne contribue pas à la déforestation, Carrefour a recours à un outil de géo-monitoring qui surveille par satellite des parcelles d'élevage. Le géo-monitoring contrôle en temps réel le respect du cahier des charges défini par Carrefour.</p> <p>La certification, les labels et allégations sont aussi un moyen efficace de lutter contre la contrefaçon alimentaire. Le Groupe s'est donc appuyé sur ces différents moyens de preuve pour déployer des mesures préventives de lutte contre la contrefaçon alimentaire. En effet, dans le cadre des référentiels de certification reconnus par Carrefour, les fournisseurs sont audités sur l'existence et la mise en œuvre d'un plan de réduction de la fraude alimentaire. Le processus doit définir les exigences sur quand, où et comment réduire les activités frauduleuses identifiées par une évaluation de la vulnérabilité à la fraude alimentaire. Le plan qui en résulte définit les mesures et les contrôles requis pour pouvoir réduire efficacement les risques identifiés. Les mesures de maîtrise à mettre en place peuvent varier en fonction de la nature de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ la fraude alimentaire (substitution, étiquetage erroné, adultération ou contrefaçon) ; ■ la méthode de détection ; ■ le type de surveillance (inspection, audit, analytique, certification de produit) ; ■ la source des matières premières et des matériaux d'emballage. 	
Mesures d'évaluation des risques d'atteinte aux Droits de l'Homme		
Chez Carrefour		
Certifications sociales	<p>Labellisation GEEIS pour évaluer et valoriser les entreprises ayant une démarche volontariste en matière d'égalité professionnelle à travers le monde. Les pays intégrés du groupe Carrefour sont audités par Bureau Veritas au regard du référentiel GEEIS. Depuis 2022, tous les pays du groupe Carrefour sont labellisés GEEIS.</p>	<p>Audit de suivi : tous les deux ans Audit de renouvellement : tous les quatre ans.</p>

MESURES D'ÉVALUATION DES RISQUES	ACTIONS MENÉES	FRÉQUENCE
Au sein de la chaîne de valeur		
Audits sociaux pour les fournisseurs de produits contrôlés	<p>Des audits sociaux externes sont réalisés pour les fournisseurs de produits contrôlés en fonction du niveau de risque identifié pour le fournisseur en question. Des audits peuvent également être exigés pour les fournisseurs indirects selon les cas. Plusieurs niveaux d'analyse interviennent dans l'identification du niveau de risque des fournisseurs, le premier niveau d'analyse se référant à la cartographie des géographies à risque :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ dans les pays identifiés comme à risque, Carrefour met en place des contrôles systématiques avec un objectif de couverture par des audits sociaux de 100 % des usines fabriquant les produits à ses marques ; ■ pour les fournisseurs situés en pays à risque faible, le système de contrôle est adapté à l'activité, aux problématiques locales et aux pratiques des usines, l'audit externe n'étant pas systématique ; ■ pour les filières identifiées comme à risque sur la base de l'analyse des matières premières et des étapes de production, des garanties supplémentaires sont demandées. Si le fournisseur est identifié comme à risque, des audits sociaux sont réalisés ; ■ lorsque la filière n'est pas à risque, le fournisseur doit <i>a minima</i> signer la Charte d'engagement fournisseurs (voir section 2.1.5.3). Des audits sociaux peuvent être demandés par les équipes de Carrefour au cas par cas. <p>Ces audits sont réalisés par une tierce partie selon les standards ICS ou BSCI. Le processus intègre plusieurs étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ une revue préalable de la conformité de l'usine aux exigences sociales, environnementales et de qualité de base par les équipes de Carrefour ; ■ un audit initial, non annoncé de préférence, réalisé par une société d'audit indépendante sélectionnée par Carrefour, selon un standard partagé avec d'autres marques qui détermine si l'usine peut être référencée ; ■ des audits de suivi non annoncés périodiques réalisés par une société d'audit indépendante afin de valider les actions mises en place ; ■ des audits spécifiques réalisés par une société extérieure ou des partenaires permettent de vérifier des éléments ponctuels ou précis concernant l'usine ou le fonctionnement des cabinets d'audit. <p>Les principales non-conformités rencontrées dans le parc de fournisseurs de Carrefour sont la durée du temps de travail, le niveau de rémunération, la santé et la sécurité des travailleurs.</p> <p>Les audits tierce partie ainsi que les visites fournisseurs donnent lieu à des plans d'action visant à remédier aux atteintes constatées, quelle que soit leur gravité. Ce plan d'action doit être mis en place par le fournisseur dans un délai défini, sa mise en œuvre est contrôlée par des audits de suivi.</p> <p>Si les conclusions d'un audit réalisé chez un fournisseur de Carrefour comportent un point de non-conformité critique, Carrefour est informé dans les 48 heures. Ces alertes concernent notamment le travail d'enfants, le travail forcé, des mesures disciplinaires, les tentatives de corruption, de falsification de documents ou des conditions de sécurité mettant en danger la vie des travailleurs. Une action immédiate est alors diligentée par Carrefour et/ou le fournisseur.</p> <p>Des formations ou un accompagnement spécifique peuvent être réalisés par les équipes de Carrefour auprès des fournisseurs lorsque les non-conformités constatées le nécessitent. Les éléments de santé et sécurité ainsi que le traitement de l'eau sont intégrés dans les processus de contrôle de la conformité sociale de Carrefour.</p>	Annuelle
Mesures d'évaluations de risques d'atteinte à l'environnement		
Chez Carrefour		
Reporting	<p>Un reporting trimestriel est réalisé pour évaluer les impacts de sites en matière de climat (émissions liées aux fluides réfrigérants, consommations d'énergie), de déchets (suivi de la démarque pouvant générer du gaspillage alimentaire, le taux de valorisation des déchets, etc.). Des audits sont réalisés par un organisme tiers indépendant annuellement pour attester de la fiabilité des données consolidées pour le Groupe.</p>	Trimestrielle
Évaluation régulière des impacts et dépendances	<p>Le Groupe a lancé en 2022 le programme d'engagement SBTN, qui a permis à Carrefour de réaliser une première cartographie de ses impacts et dépendances à la biodiversité en fonction de ses activités. Cette cartographie a permis de réaliser des zooms sur certaines commodités qui impactent plus la biodiversité que d'autres, et devrait, à terme, nous servir de base pour déterminer un plan d'action basé sur des objectifs scientifiques. Une évaluation régulière des impacts et dépendances à la biodiversité sera mise en place.</p>	

MESURES D'ÉVALUATION DES RISQUES	ACTIONS MENÉES	FRÉQUENCE
Certifications	En Europe, la France, l'Italie et la Belgique sont certifiés ISO 50001 pour leurs magasins intégrés (hypermarchés et supermarchés) ainsi que pour leurs sièges et entrepôts. Cela représente 35 % de la surface de vente des magasins hypermarchés et supermarchés intégrés du Groupe.	Renouvellement tous les 3 ans via un audit
	Toutes les constructions de nouveaux centres commerciaux et des expansions du groupe Carrefour sont certifiés BREEAM et les certifications BREEAM <i>In-Use</i> seront déployées en France sur 100 % des sites à fin 2025.	Renouvellement tous les 3 ans via un audit
Au sein de la chaîne de valeur		
Evaluation environnementale	Depuis 2023, Carrefour Global Sourcing a adhéré à la Sustainable Apparel Coalition afin de déployer une évaluation environnementale enregistrée sur la plateforme Higg. Cette évaluation intègre la gestion des produits chimiques, de l'eau et des émissions de CO ₂ . En 2024, 60 % des fournisseurs textiles ont déjà été contrôlés sur la base de cette évaluation.	Annuelle
	Par ailleurs, afin d'accompagner les fournisseurs textiles évalués, Carrefour Global Sourcing a organisé en 2023 des formations sur l'enregistrement des produits chimiques, de la pollution de l'eau et des émissions de CO ₂ sur la plateforme Higg.	
	Enfin depuis 2015, Carrefour collabore avec l'IPE pour collecter les données environnementales de ses fournisseurs et identifier les non-conformités avec les exigences légales locales. En 2024, toutes les unités de production (610) de niveau 1 (usines directes d'assemblage) ont été vérifiées sur la base IPE sur les secteurs textile et hardline, et 33 unités de niveau 2 (teintureries textiles) ont été examinées et répertoriées dans la base de données de l'IPE. Au total, 6 alertes ont été détectées, soit environ 1 % des sites vérifiés.	
	Carrefour chemical guidebook : au Bangladesh et en Inde, Carrefour Global Sourcing a émis des lignes directrices sur la gestion des produits chimiques en usine : achat, stock, utilisation et rejet. Appelés <i>Carrefour chemical guidebook</i> , ces guides font l'objet de formation et de contrôles annuels non annoncés, de la qualité de l'eau à la station d'épuration, de la gestion des produits chimiques et de la bonne application du standard promu par <i>Business for social responsibility</i> (BSR). Les fournisseurs sont contrôlés sur la base d'un audit chimique effectué par une société tierce et visant à contrôler cinq chapitres : la gestion des produits chimiques, la manipulation des produits chimiques, le traitement des eaux usées, la gestion des sédiments et la gestion efficace de la consommation d'eau. Les fournisseurs contrôlés sont les fournisseurs intégrés en teinture et pour les opérations de lavage.	Annuelle
Notation RSE des fournisseurs dans les filières textiles	L'évaluation des fournisseurs textiles a intégré une notation RSE, en plus de l'évaluation habituelle incluant les notations commerciales, qualité et livraisons (<i>supply-chain</i>). Cette notation RSE comprend les résultats d'audits sociaux, d'évaluations et alertes sur l'environnement, la gestion des fournisseurs de fournisseurs, la traçabilité des composants, les certifications des fournisseurs et les bonnes pratiques sociales (au-delà de la conformité réglementaire). Les équipes locales de Carrefour rencontrent les fournisseurs évalués afin d'échanger sur les bonnes pratiques, les axes d'amélioration et tiennent compte de cette notation dans la sélection des fournisseurs.	Annuelle
Audits environnementaux et certifications	Des audits réguliers environnementaux sont commandités chez les fournisseurs fabriquant des produits de marques Carrefour labellisés ou certifiés et pour certains sites ou processus prioritaires présentant des risques pour l'environnement (Certifications matières premières type RSPO, FSC, MSC, PEFC, ASC, Bio, etc., audit des cahiers des charges des produits Filières Qualité Carrefour)	Annuelle
	Une comptabilité climat a été instaurée sur les chaînes d'approvisionnement afin de déterminer les postes et les sources les plus émissives. Le Groupe travaille à affiner cette comptabilité en collaboration avec ses fournisseurs dans le cadre du pacte pour la transition alimentaire.	Annuelle
	Retailer Cocoa Collaboration : la mise en œuvre de ce programme annuel d'évaluation permet de : <ul style="list-style-type: none"> ■ mesurer les progrès des négociants de cacao vis-à-vis des huit principes fondamentaux de l'Initiative Cacao et Forêts (CFI) ; ■ s'aligner collectivement sur une méthode d'évaluation entre distributeurs ; ■ prendre des décisions plus éclairées en matière d'approvisionnement en cacao. 	Annuelle
Le Groupe commercialise de plus en plus de produits durables nécessitant des certifications environnementales et sociales. Exemples : le coton biologique dont la chaîne d'approvisionnement doit être certifiée par le <i>Global Organic Textile Standard</i> (GOTS – le renouvellement s'effectue via un rapport d'audit) et par le label OEKO TEX Standard 100, ou encore des tanneries devant être certifiées LWG (<i>Leather Working Group</i>).	Certification GOTS : Annuelle Label OEKO TEX : Annuelle	

2.2.5 PRÉSENTATION DES MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES IDENTIFIÉS

2.2.5.1 Cadres de références généraux

Le groupe Carrefour, qui travaille avec des milliers de fournisseurs et de prestataires dans le monde, s'attache à évaluer les risques présents sur ses chaînes d'approvisionnement, à évaluer la conformité sociale et environnementale de ses fournisseurs et prestataires, ainsi qu'à promouvoir de meilleures

pratiques RSE tout au long de sa chaîne de valeur. Pour cela, le Groupe a mis en place des règles d'achat, des outils et des procédures permettant de contrôler et d'accompagner ses fournisseurs dans leur mise en conformité.

Chacun des outils mis en place entend respecter les références internationales en matière de RSE.

Tableau 4 – Concordances des cadres de références généraux avec les références internationales

	PRINCIPES DIRECTEURS DES NATIONS UNIES	PRINCIPES DIRECTEURS DE L'OCDE	CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'OIT	LE PACTE MONDIAL	ACCORD INTERNATIONAL UNI GLOBAL UNION	DUDH ⁽¹⁾
Code éthique de Carrefour	X	X	X	X	X	x
Règles d'achat de Carrefour	X	X	X	X	X	x
Charte d'engagement fournisseurs et prestataires de Carrefour	X	X	X	X	X	x

(1) Déclaration Universelle des Droits de l'Homme.

Le Code éthique de Carrefour

Le Code éthique est diffusé à l'ensemble des collaborateurs de Carrefour et remis à tout nouvel arrivant. Il a pour objectif de formaliser le cadre éthique dans lequel l'ensemble des collaborateurs du Groupe doivent exercer leur activité professionnelle au quotidien.

Le Code éthique repose sur trois piliers fondamentaux : Carrefour employeur responsable, Carrefour partenaire d'affaires responsable et Carrefour entreprise environnementalement et socialement responsable.

Source : <https://secure.ethicspoint.eu/domain/media/fr/gui/102586/code.pdf>

Les règles d'achat

Pour retranscrire au mieux sa politique RSE et sa raison d'être au sein de ses achats, Carrefour a écrit et déployé dans tous ses pays des règles d'achat en matière de transition alimentaire. Ces règles constituent un ensemble de mesures de prévention sur certaines matières premières pour limiter les risques sociaux et environnementaux par le biais de certifications ou d'accompagnement de sa chaîne de valeur.

Les règles d'achat encadrent la conformité sociale et environnementale des achats des produits contrôlés. Il existe 11 règles d'achats pour la RSE et la transition alimentaire au niveau du Groupe qui intègrent des exigences sociales, environnementales et éthiques et des objectifs RSE. Elles sont venues compléter les différentes initiatives déjà présentes au sein des pays et stipulent notamment :

- la signature par les fournisseurs d'une Charte éthique fournisseurs (voir paragraphe suivant) ;
- le processus et les règles de conformité des audits sociaux ;

- la nomination, par les entités d'achat du Groupe, d'une personne en charge de la conformité sociale et environnementale ;
- un plan d'action visant la conformité aux règles d'achat spécifiques sur les étapes de productions ;
- et les matières premières sensibles.

Les règles d'achat font l'objet d'un système de contrôle interne. L'Audit interne vérifie la qualité du dispositif global mis en place par Carrefour pour atteindre ses objectifs, notamment par l'existence de règles dédiées, la bonne connaissance et le pilotage par les équipes marchandises ou l'existence de procédures de contrôle par les équipes qualité.

La Charte éthique fournisseurs

La démarche sociétale de Carrefour y est déclinée autour de trois axes principaux :

- le respect des droits humains ;
- la conduite éthique de ses activités ;
- le respect de l'environnement.

Les fournisseurs du groupe Carrefour doivent s'inscrire dans cette démarche en adhérant à la Charte Ethique et en acceptant de se conformer aux principes stipulés dans les textes de référence suivants :

- la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ;
- les principes directeurs relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme de l'Organisation des Nations Unies (ONU) ;
- les conventions fondamentales de l'Organisation International du Travail (OIT) ;
- les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) à l'attention des entreprises multinationales.

La charte interdit notamment aux fournisseurs le recours à la sous-traitance dissimulée ou non déclarée, et impose, par un effet de cascade, que les fournisseurs de Carrefour aient les

mêmes exigences de conformité vis-à-vis de leurs propres fournisseurs. Cette Charte éthique est applicable à tout fournisseur de produits ou services du groupe Carrefour.

2.2.5.2 Mesures de prévention et d'atténuation mises en place

Le tableau ci-dessous présente les plans d'actions et indicateurs de performance pour les risques prioritaires relativement à la cartographie des risques (voir section 2.2.3 Résultat de la cartographie des risques).

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE
Environnement	
Émissions amont de gaz à effet de serre	<p>Chez Carrefour :</p> <p>Réduction des émissions liées aux fluides réfrigérants et à la consommation d'énergie en magasins : Carrefour a mobilisé les 8 pays intégrés sur une liste de 5 actions et technologies prioritaires recommandées dans leurs magasins :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ substitution des fluides hydrofluorocarbures (HFC) à fort pouvoir réchauffant pour la production de froid commercial ; ■ installation de portes fermées sur les meubles de froid positif pour limiter les fuites de fluides frigorigènes ; ■ usage de variateurs électroniques de vitesse ; ■ utilisation de compteurs divisionnaires et éclairage LED basse consommation ; <p>Au sein de la chaîne de valeur :</p> <p>Engagement des fournisseurs de marques propres et de marques nationales par le Groupe à réduire leurs émissions de GES : Le projet 20 Mégatonnes, lancé en 2020, encourage les fournisseurs à prendre des engagements de réduction de leurs propres émissions, à mesurer leurs progrès, à impliquer les consommateurs en leur proposant des alternatives plus faiblement émettrices de CO₂. Le Groupe a enjoint le TOP 100 de ses fournisseurs à se doter d'une trajectoire 1,5°C d'ici 2026. En 2024, une convention <i>Road to 1,5°C</i> a été organisée pour inspirer et créer une dynamique autour de l'objectif du TOP 100 fournisseurs. L'objectif de cette convention était de permettre à chaque fournisseur de connaître des étapes clés pour se doter d'une trajectoire 1,5°C et d'identifier les bonnes pratiques du secteur. La direction Marchandises du Groupe a aussi bénéficié d'une formation sur le changement climatique et l'engagement des fournisseurs. La formation a permis de fournir des connaissances à tous les directeurs de marchandises afin qu'ils puissent gérer au mieux leurs futures discussions avec les principaux partenaires du Groupe. Le Groupe développe également des partenariats pour accompagner les PME à la décarbonation, en particulier en France.</p> <p>Agriculture bas carbone : Carrefour développe l'approvisionnement responsable pour réduire l'impact climatique des produits de ses marques propres. Le Groupe s'engage à lutter contre la déforestation, à développer les pratiques agro-écologiques au sein de ses Filières Qualité Carrefour. Ces pratiques – réduction des pesticides et des engrais azotés, techniques de conservation des sols, etc. – permettent très souvent de baisser les émissions CO₂ liées à la production agricole. Carrefour travaille à la mise en place d'une stratégie « Agriculture et climat ». Enfin, le Groupe développe des initiatives permettant de promouvoir la consommation de produits locaux.</p> <p>Alimentation végétale : Fort de sa raison d'être en faveur de la transition alimentaire pour tous, Carrefour a accéléré le développement de l'alimentation végétale. Carrefour déploie une stratégie basée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ une offre de produits complète et innovante : à travers sa marque Carrefour Veggie, 100 % végétarienne, certifiée v-label et accessible à tous, Carrefour a initié le développement de son offre d'alternatives végétales et de légumineuses. Carrefour développe également une offre de protéines et alternatives végétales au travers de ses autres marques ; ■ la collaboration avec les fournisseurs : Carrefour a lancé une coalition internationale pour accélérer les ventes d'alternatives végétales avec 7 industriels (Danone, Unilever, Bel, Andros, Bonduelle, Nutrition & Santé, Savencia). Cette coalition s'engage à réaliser 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires sur les alternatives végétales d'ici 2026, à travers un ensemble d'actions communes.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE
Consommation des ressources marines	<p>Dans le cadre de sa politique pêche durable, Carrefour a développé une politique fondée sur les priorités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ privilégier les espèces abondantes en fonction des géographies et de l'état des stocks : Carrefour peut ainsi suspendre la commercialisation d'espèces sensibles, et privilégier la vente d'espèces dont les stocks ont été évalués comme en bon état ; ■ privilégier les techniques de pêche moins impactantes : Carrefour peut ainsi exclure la commercialisation des produits de la mer issus de certaines techniques de pêche ; ■ développer une aquaculture responsable en sélectionnant les élevages aux bonnes pratiques et en privilégiant les produits dotés du label d'aquaculture responsable ASC ou la certification Bio ; ■ Soutenir une pêche locale durable à travers des partenariats avec les acteurs locaux ; ■ Valoriser en magasin les produits issus de la pêche responsable et la diversité des produits de la mer ; ■ Promouvoir la lutte contre la pêche illégale. <p>En application de cette politique, Carrefour cherche à augmenter la part de ses approvisionnements issus d'une pêche ou d'une aquaculture plus responsables. Parmi les différentes solutions disponibles sur la marché, Carrefour reconnaît les outils suivants pour garantir une pêche et une aquaculture plus responsables :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ les Filières Qualité Carrefour (FQC) qui assurent des filières sélectionnées et tracées jusqu'au bateau et/ou bassin d'élevage ; ■ le label Aquaculture Stewardship Council (ASC) pour l'aquaculture responsable qui assure le respect de bonnes pratiques environnementales, et le contrôle des conditions de travail des éleveurs, ■ le label Marine Stewardship Council (MSC) pour la pêche durable, qui garantit des stocks de poissons en bonne santé, des impacts sur l'environnement marin minimisés et un système de gestion efficace ; ■ le label d'élevage bio qui distingue des produits issus d'élevages plus respectueux de l'environnement ; ■ des techniques de pêche limitant la prise accessoire d'autres espèces (tels que les dauphins ou tortues), comme la pêche à la canne et la pêche sans Dispositifs de Concentration des Poissons (DCP).
Gaspillage et défaut de gestion des déchets	<p>Carrefour a mis en place un plan d'action permettant de lutter contre le gaspillage et le défaut de gestion des déchets :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● la réduction de la démarque en magasin : des solutions sont mises en oeuvre pour améliorer la gestion des stocks et des commandes, pour promouvoir les dates courtes et vendre des produits au-delà de leur date de durabilité minimale et promouvoir les produits abîmés. ● l'innovation avec les fournisseurs du groupe pour réduire les invendus alimentaires : notamment grâce au travail conjoint de Carrefour et de ses fournisseurs pour allonger ou supprimer les dates limites de consommation. ● la valorisation de déchets alimentaires : lorsque les invendus ne peuvent être évités, le Groupe déploie des solutions afin de valoriser les aliments écartés de la vente comme l'optimisation du don aux associations ou la valorisation en biodéchets. ● la valorisation des déchets non-alimentaires : Carrefour prévient la production de déchets liée aux emballages et aux publicités sur le lieu de vente en lien avec ses fournisseurs. Le Groupe favorise le tri et la valorisation par des solutions innovantes telles que la mutualisation des collectes des différentes filières de tri, la réduction des suremballages par la réutilisation, la massification de nouvelles filières de recyclage et de réemplois des produits ou encore la digitalisation de la communication client.

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE
Déforestation et contribution au changement d'affectation des sols	<p>Carrefour a identifié plusieurs matières premières clés utilisées dans ses approvisionnements, et dont la production peut avoir des conséquences importantes pour la biodiversité. Elles ont ainsi été qualifiées de sensibles par le Groupe et font l'objet d'une attention particulière : bois papier, soja, bœuf, huile de palme, cacao. Pour réduire les risques et les impacts pour les forêts associés à ces productions, le Groupe mène les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ s'assurer que chaque matière première et ingrédients sensibles utilisés dans les produits Carrefour ne soit pas issus de la déforestation <i>via</i> la traçabilité et des critères de production stricts ; ■ Assurer un <i>leadership</i> au sein du secteur pour transformer les pratiques collectivement et faire émerger de nouveaux standards ; ■ Financer des projets de terrains pour accompagner directement le changement de pratique agricole. ■ Évaluer la politique des fournisseurs et des traders clés au sein des chaînes d'approvisionnement de Carrefour ; ■ Assurer la transparence sur les progrès et challenges du Groupe ; ■ Traiter les alertes issues des parties prenantes du Groupe pour sécuriser ses processus. <p>Concernant les matières premières sensibles identifiées, Carrefour a déployé les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Huile de palme : Carrefour a mis en place, de façon graduelle, une politique de substitution de l'huile de palme dans ses produits à marques propres. Carrefour utilise la certification RSPO (<i>Roundtable on Sustainable Palm Oil</i>) comme standard minimum pour l'huile de palme contenue dans les produits à marque Carrefour. Dans le même temps, Carrefour œuvre à s'approvisionner auprès de fournisseurs assurant une traçabilité physique de l'huile de palme durable. ■ Bois papier : Le Groupe met en œuvre des outils d'analyse des risques pour évaluer les approvisionnements en bois de ses fournisseurs selon : <ul style="list-style-type: none"> ● le volume : nombre de catégories de produits qui consomment le plus de tonnes en équivalent bois, ● les essences : type de bois utilisé pour garantir l'absence d'essence considérée à haut risque ou interdite par notre charte, ● l'origine : le niveau de risque associé au pays ou à la région de production du bois. <p>En fonction des résultats, Carrefour guide ses fournisseurs pour qu'ils mettent en place des audits, une certification ou choisissent un approvisionnement issu d'une autre région. Carrefour utilise plusieurs certifications pour s'assurer de la conformité de ses approvisionnements à sa politique et promouvoir une gestion durable des forêts : la certification FSC 100 %, Mixte ou Recyclé pour les zones les plus à risque, et la certification PEFC pour celles à moindre risque. Carrefour utilise également l'écolabel européen pour garantir les meilleures pratiques lors de la fabrication du produit.</p>

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE
<p>Déforestation et contribution au changement d'affectation des sols</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Soja : Afin d'avoir une meilleure visibilité de l'origine du soja au sein de sa chaîne d'approvisionnement, Carrefour a mené des enquêtes auprès de ses fournisseurs directs afin d'avoir des informations plus précises sur les sources de soja intégré et d'établir la proportion de soja traçable non lié à la déforestation. Carrefour a également diffusé à ses fournisseurs une liste d'importateurs de soja hiérarchisé en fonction d'une évaluation de leur politique de lutte contre la déforestation. Pour conduire son évaluation, Carrefour a développé sa propre évaluation des traders clés selon la méthodologie suivante en se basant sur différents critères : <ul style="list-style-type: none"> • l'évaluation Manifeste « Pour une mobilisation des acteurs français pour lutter contre la déforestation importée liée au soja », • l'évaluation de la SNDI (Stratégie Nationale de lutte contre la Déforestation Importée), • Une consultation du Comité d'expert contre la déforestation au Brésil, • la <i>Soy Transparency Coalition</i>, • le <i>Global Canope Forest 500</i>. <p>Enfin, Carrefour a recours à la certification (RTRS, Proterra) et la traçabilité (garantie d'une origine non à risque) pour garantir l'absence de déforestation liée à production de soja utilisé pour ses produits à marque propre.</p> ■ Bœuf au Brésil : Carrefour a mis en place une gouvernance spécifique sur le sujet du bœuf brésilien. Un Comité forêt de haut niveau comprenant des experts indépendants a été créé en 2022. En 2024, ce comité s'est réuni deux fois pour traiter des questions de géomonitoring, pour définir une méthodologie afin d'atteindre son ambition sur la viande bovine issue de zone à risque zéro déforestation, et sur les différents projets territoriaux permettant de lutter contre la déforestation. Par ailleurs, un plan d'action ambitieux a été déployé, reposant sur : <ul style="list-style-type: none"> • approbation préalable des fournisseurs : Carrefour Brésil a mis en place un processus d'approbation préalable de ses fournisseurs de bœuf reposant sur un certain nombre de règles. Le non-respect de ces règles peut générer des pénalités ou des suspensions d'approvisionnement selon la gravité des non-conformités rencontrées, • géomonitoring des fermes approvisionnant les abattoirs fournisseurs de Carrefour au Brésil : Carrefour a mis en place un processus d'évaluation des fermes basé sur des critères sociaux et environnementaux approuvés par le Ministère public brésilien. Les fermes approvisionnant les abattoirs fournissant le Groupe sont réanalysées chaque semaine au moyen d'une analyse géospatiale réalisée par un tiers spécialisé, avec vérification de la conformité aux critères du protocole. Ce système permet d'évaluer les risques de non-conformité en croisant les données d'implantation des fermes et de l'analyse des données publiques. En cas de suspicion de non-conformité, l'exploitation est temporairement suspendue en tant que fournisseur du groupe jusqu'à ce que la documentation prouvant la conformité soit soumise. Si la documentation n'est pas acceptée ou n'est pas soumise, les exploitations sont bloquées de manière permanente. Les exploitations dont les documents de conformité ont été acceptés sont réintégrées, • Vérification des approvisionnements des abattoirs sur des périodes tests : Carrefour a entrepris de vérifier les approvisionnements passés, sur des périodes de temps données, avant que les outils de surveillance du Groupe ne se renforcent. ■ Cacao : Carrefour a défini une Charte d'engagement cacao pour accompagner ses fournisseurs à s'approvisionner en cacao durable. Cette charte contient les exigences suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • la lutte contre la déforestation, • la lutte contre le travail des enfants, • la rémunération plus juste des planteurs, • la traçabilité et la transparence. <p>Pour s'assurer de la mise en œuvre de sa charte, le Groupe s'appuie sur divers outils tels que les certifications, les programmes volontaires robustes des fournisseurs, ainsi que les résultats des évaluations des traders, conduites au sein du Retailer Cocoa Collaboration. À titre d'illustration, le groupe Carrefour est partenaire du programme Transparence Cacao de CEMOI depuis sa création. Il est aujourd'hui déployé sur 27 tablettes de marque Carrefour, dont 8 références en Bio. Ce programme contribue à la lutte contre la déforestation ainsi qu'à l'amélioration des conditions de vie et de travail des planteurs autour de la culture du cacao. La pâte de cacao obtenue à partir de fèves issues de cette culture, assure une traçabilité complète du planteur jusqu'au consommateur.</p> <p>Pour contribuer à créer des standards internationaux en matière de lutte contre la déforestation et à généraliser les bonnes pratiques, Carrefour a pris la co-direction de la Coalition Forêt du <i>Consumer Goods Forum</i> et est membre des groupes de travail spécifiques à l'huile de palme, le bœuf et le soja. Cette plateforme a pour objectif de mobiliser collectivement les fournisseurs afin d'impulser des changements systémiques sur l'ensemble des chaînes d'approvisionnement.</p>

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE
Émissions de microplastiques	<p>Carrefour a réalisé une analyse des impacts relatifs aux plastiques, présentant un lien direct avec l'activité de Carrefour aux étapes clés de la chaîne d'approvisionnement, en prenant en compte les capacités de traitement des pays d'implantation du Groupe. Il ressort de cette analyse que 90 % du plastique fabriqué puis utilisé pour l'activité du Groupe est lié aux produits vendus, et que 80 % de ce plastique provient des emballages.</p> <p>C'est pourquoi Carrefour a construit un plan d'action spécifique concernant les emballages plastiques qui suit les axes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ réduire les emballages plastiques : le Groupe réduit les emballages plastiques dans l'ensemble des rayons. Différentes priorités ont été établies pour supprimer l'usage des plastiques comme par exemple, les emballages de produits bio, les emballages plastiques des fruits et légumes, les emballages des produits boulangerie viennoiserie pâtisserie, et les emballages individuels ; ■ favoriser le réemploi : le Groupe est pionnier dans le déploiement de solutions d'emballages réutilisables, avec plusieurs dizaines de magasins équipés dans l'ensemble des formats du Groupe ; ■ faciliter la collecte et le recyclage : des actions d'éco-conception sont mises en œuvre dans tous les pays pour améliorer la recyclabilité des emballages ; ■ incorporer davantage de matière recyclée et améliorer la collecte d'informations en matière d'emballages en collaboration avec ses fournisseurs : Carrefour développe les outils permettant de rendre compte de la recyclabilité des emballages.
Consommation des ressources d'énergie	<p>Efficacité énergétique : les pays sont mobilisés sur une liste de 5 actions et technologies prioritaires recommandées dans leurs magasins : substitution des fluides hydrocarbures (HFC) à fort pouvoir réchauffant pour la production de froid commercial, installation de portes fermées sur les meubles de froid positif, usage des variateurs électroniques de vitesse, utilisation de compteurs divisionnaires et éclairage LED basse consommation. En France, Carrefour a rejoint les signataires de la Charte ÉcoWatt pour adopter les gestes permettant de limiter la consommation d'électricité lors des périodes de tension.</p> <p>Utilisation d'électricité renouvelable : Carrefour continue son accélération sur la mise en place de contrats d'énergie verte dans l'ensemble de ses géographies. Carrefour a signé en septembre 2024, 2 contrats long terme de fourniture d'électricité renouvelable avec VSB en France. Cet accord porte sur 5 parcs éoliens et photovoltaïques qui permettront de produire 44 GWh par an dès 2025. Cette signature vient compléter les précédentes : 4 <i>Physical Power Purchase Agreements</i> déjà signés en France sur des parcs éoliens et photovoltaïques qui produiront 100 GWh par an dès 2024, un contrat en Espagne qui produira 187 GWh par an dès 2026 et un contrat photovoltaïque en Italie qui produira 76 GWh par an dès 2026.</p> <p>Par ailleurs, le Groupe a conclu un accord avec Green Yellow visant à solariser les parkings de 350 hypermarchés et supermarchés de Carrefour France d'ici 2027. Ce programme produit près de 450 GWh d'énergie propre et locale par an.</p>

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE
Émissions de polluants impactant les organismes vivants et les ressources alimentaires	<p>La production de certaines matières premières peut avoir des conséquences pour la biodiversité et la mondialisation des chaînes d'approvisionnement rend difficiles leur contrôle et leur traçabilité. Carrefour propose donc des matières premières plus durables <i>via</i> notamment le développement de l'agriculture biologique et ses Filières Qualité Carrefour.</p> <p>Développer l'offre bio : Le Groupe propose à ses fournisseurs de l'agriculture biologique des contrats pluriannuels, avec un engagement sur les volumes ou les prix d'achat afin de prendre en compte les contraintes de production. Carrefour accompagne également les producteurs en cours de conversion au bio par une contractualisation à long terme, de 3 à 5 ans, qui sécurise leurs investissements <i>via</i> des tarifications intermédiaires entre le conventionnel et le bio et aide à compenser l'impact de la baisse de productivité sur leurs revenus. Ces contrats sont notamment proposés en France et en Roumanie. En 2024, 6 947 producteurs bio sont partenaires de Carrefour (+39 % vs 2023).</p> <p>Développer l'agroécologie au travers des Filières Qualité Carrefour : Carrefour dispose d'un outil unique pour développer l'agroécologie : les Filières Qualité Carrefour. Chaque Filière Qualité Carrefour est un partenariat entre le Groupe et des producteurs partenaires. En collaboration avec ces producteurs, Carrefour a établi une charte rigoureuse, propre à chaque filière de production. Ces filières garantissent un produit « nourri sans OGM », ou « nourri sans traitement antibiotique » ou « cultivé sans traitement chimique », etc. En 2024, 34,4 % des Filières Qualité Carrefour sont agroécologiques (+ 6 pts vs 2023). Carrefour s'engage à travers ses Filières Qualité dans des partenariats pluriannuels visant à garantir davantage de visibilité et de perspectives aux producteurs. Carrefour donne ainsi des garanties de volumes permettant de prendre en compte les exigences et contraintes de la production et/ou de prix garantissant une juste rémunération du producteur et le financement des contraintes du cahier des charges Carrefour. En 2024, 16 608 producteurs sont partenaires des Filières Qualité Carrefour dans le monde.</p> <p>Impacts des sites Carrefour sur la biodiversité : La politique de construction durable est mise en œuvre <i>via</i> la démarche de certification « BREEAM Construction ». Elle vise à concevoir et à réaliser les bâtiments dans le respect de l'environnement, de la santé et la sécurité des occupants. La rénovation des centres commerciaux, engagée par le groupe Carrefour et les sociétés immobilières Carmila et Carrefour Property, intègre aux nouveaux aménagements des solutions respectueuses de l'environnement. Par ailleurs, les sites rénovés font l'objet de réaménagements paysagers extérieurs, avec l'intégration d'essences locales.</p> <p>Aussi, les stations-service gérées par Carrefour sont équipées d'installations visant à prévenir les risques environnementaux et les nuisances olfactives. Le Groupe veille en permanence à la conformité réglementaire de ses installations. Cette conformité inclut l'opération de systèmes de récupération de vapeurs, de détection de fuites de parois de cuves, et des bilans d'entrées et sorties de carburants ; ces systèmes permettent de maîtriser les risques de fuites et les risques opératoires olfactifs. En 2020, une charte biodiversité pour les sites en exploitation a été réalisée. Elle propose des solutions pour développer la biodiversité sur les centres commerciaux en exploitation, en s'appuyant sur les quatre axes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● améliorer la connaissance de la biodiversité de son site et la gestion des espaces végétalisés ; ● développer la biodiversité du site ; ● gérer écologiquement les espaces verts et limiter l'impact de l'exploitation sur la biodiversité ; ● sensibiliser, communiquer et valoriser. <p>Par ailleurs, Carrefour a choisi d'appliquer la méthodologie SBTh pour mesurer et localiser les impacts des sites (sièges magasins et entrepôts) sur la biodiversité. Cette analyse de ses sites en France qui a permis d'établir une liste de magasins prioritaires qui exercent des pressions plus importantes sur les écosystèmes terrestres et d'eau douce. Cette analyse est en cours de déploiement à l'échelle du Groupe.</p>

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE
Consommation d'eau	<p>En magasin, les consommations d'eau sont suivies et optimisées afin de limiter l'impact des activités sur les ressources en eau.</p> <p>Dans le cadre de l'activité immobilière de Carrefour Property et Carmila, le Groupe a instauré, en France, en Italie et en Espagne une politique de construction durable, encadrée par la démarche de certification « BREEAM Construction », qui vise à réaliser des bâtiments dans le respect de l'environnement, de la santé et la sécurité des occupants et la préservation de la biodiversité.</p>
Droits de l'Homme	
Conditions de travail inadéquates	<p>Carrefour reconnaît que la promotion des Droits de l'Homme est fondamentale pour mener ses activités de manière responsable et dans la durée. Les règles d'achat encadrent la conformité sociale et environnementale des achats de produits contrôlés. Elles stipulent :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● la signature par les fournisseurs d'une Charte éthique (décrite ci-après) ; ● le processus et les règles de conformité des audits sociaux (voir section Mesures d'évaluation – audits sociaux) ; ● la nomination, par les entités d'achat du Groupe, d'une personne en charge de la conformité sociale et environnementale ; ● un plan d'action visant la conformité aux règles d'achat spécifiques sur les étapes de production et les matières premières sensibles. <p>L'engagement des fournisseurs de produits de marque Carrefour se matérialise en premier lieu par la signature d'une Charte éthique fournisseurs, intégrée dans les contrats d'achats dans tous les pays. Cette charte intègre la mise à disposition d'une ligne éthique, disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, dans toutes les langues du Groupe <i>via</i> Internet ou téléphone. Elle repose notamment sur la continuité du respect et de la promotion par Carrefour des Droits de l'Homme. Elle réaffirme le Code éthique de Carrefour, qui établit le cadre de référence de pratiques commerciales loyales et transparentes, et partage ainsi ces principes d'actions avec les fournisseurs. Enfin, elle stipule que les fournisseurs s'engagent à se conformer aux exigences du Groupe sur les Droits de l'Homme, l'éthique et l'environnement, rassemblées en cinq chapitres (le respect des droits humains et des conditions de travail ; la conduite éthique et responsable des activités ; le respect de l'environnement ; le dispositif d'alerte et la protection du recueil des signalements ; l'accès à l'information et les contrôles).</p> <p>La charte interdit notamment aux fournisseurs le recours à la sous-traitance dissimulée ou non déclarée et demande, par un effet de cascade, que ses fournisseurs aient les mêmes exigences de conformité sociale vis-à-vis de leurs propres fournisseurs. Carrefour s'engage également, dans la mesure du possible, à accompagner ses fournisseurs dans la mise en œuvre de ces principes sociaux, plus particulièrement par le déploiement d'actions correctives en cas de non-conformité.</p>

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE
Conditions de travail inadéquates	<p>Cas particuliers :</p> <p>Atteintes à l'environnement et aux Droits de l'Homme liées à la production de coton : l'approvisionnement en coton provenant d'Ouzbékistan et Turkménistan est interdit par les procédures du Groupe. Carrefour a monté une filière de coton bio dans le Madhya Pradesh associant qualité du coton, juste rémunération des producteurs et traçabilité depuis la graine. Le Groupe vise à augmenter la part du coton bio dans ses approvisionnements tout en élevant les exigences du coton conventionnel, de plus Carrefour applique la technologie <i>blockchain</i> à ses gammes textiles sur certains produits TEX BIO permettant aux consommateurs d'avoir accès, <i>via</i> un <i>QR Code</i>, à toutes les informations sur le parcours du produit, de la production de coton bio à la distribution.</p> <p>Atteintes aux Droits de l'Homme liées à la production textile : dans le cadre du développement de projets locaux dans les zones à risque (fournisseurs de marques propres) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ intégration d'exigences environnementales dans le <i>Good Factory Standard</i> ; ■ projet avec l'Institut of Public and Environmental Affairs (IPE) pour évaluer la performance environnementale des usines en Chine ; ■ <i>Clean Water Project</i> en Asie afin de prévenir ou de remédier aux risques de pollution industrielle. <p>Un <i>screening</i> mensuel de la <i>supply-chain</i> est effectué <i>via</i> l'outil Sentinel à travers les réseaux sociaux/web, etc.</p> <p>Plans d'actions relatifs à la région du Xinjiang : Le groupe Carrefour n'a pas d'approvisionnement direct dans la région du Xinjiang. Carrefour surveille néanmoins ses approvisionnements pour s'assurer du respect des conditions sociales pour toutes les matières susceptibles d'être produites dans cette région. Compte tenu du risque de travail forcé dans la chaîne d'approvisionnement du coton, Carrefour demande à chacun de ses fournisseurs d'être transparent sur leur chaîne d'approvisionnement et de pouvoir remonter jusqu'à l'origine du coton. Toute déclaration suspecte fait l'objet d'une enquête qui consiste à demander au fournisseur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ les preuves de la transaction ; ■ les contrats ; ■ les certificats d'origine pour prouver que le coton ne provient pas d'une origine interdite. <p>Grâce à la cartographie de la chaîne d'approvisionnement du Groupe et aux alertes reçues de différents canaux, 8 unités supplémentaires ayant des liens suspects avec la province du Xinjiang ont été identifiées. Des alternatives ont été mises en place pour remplacer ces unités. En 2022, un tiers a été engagé pour effectuer un contrôle dans les entrepôts et filatures des fournisseurs. Ces contrôles ont permis de vérifier les déclarations des fournisseurs et d'assurer un suivi. Carrefour a lancé avec ses équipes locales des visites de filatures, en commençant par les fournisseurs clés intégrés.</p> <p>Plan d'actions relatifs aux alertes dans la région du Tamil Nadu : un travail collectif a été engagé en 2021 pour cette zone de <i>sourcing</i> en :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ classant la région du Tamil Nadu en zone à « haut risque » en matière de règles de conformité sociale et de management des usines et des importateurs par les équipes de Global Sourcing en local ; ■ cartographiant sur cette zone les filatures dans le système <i>Sustainability map</i> de l'Initiative Clause Sociale (ICS) et en les évaluant <i>via</i> un audit et un questionnaire spécifique, en priorisant les fournisseurs clés ; ■ mettant en place une ligne éthique worker voice pour assurer un système d'alerte local. En 2022, le Groupe a travaillé sur le déploiement d'un canal d'alerte supplémentaire pour aider les travailleurs à témoigner anonymement. Cette nouvelle ligne d'alerte a d'abord été déployée dans les filatures de nos principaux fournisseurs, et pourra être étendue aux fournisseurs de rang 1 si nécessaire. Cette pratique, qui va au-delà de l'audit social, permet d'identifier les risques en amont et de mettre en œuvre des mesures correctives systématiques. <p>Pour toute unité de production sur le périmètre du Tamil Nadu, le management social et environnemental doit donc être géré par les équipes de Carrefour du Global Sourcing implanté sur place. De plus, Les filatures étant particulièrement concernées par la problématique, un fournisseur indien ayant son usine de confection située hors du Tamil Nadu mais sourçant son fil ou sa matière au Tamil Nadu doit être suivi également par les équipes locales du Global Sourcing de Carrefour.</p>
Travail forcé	
Travail illégal	

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE
<p>Conditions de travail inadéquates</p>	<p>Atteintes aux Droits de l'Homme liées à la production de bananes La banane est le fruit le plus vendu en magasin. Elle est sensible aux aléas du changement climatique et fait l'objet d'alertes sur le respect des Droits de l'Homme dans les plantations. Carrefour accompagne ses fournisseurs dans une production de bananes biologiques et <i>fairtrade</i> afin de faire face à ces enjeux ; il est le premier acteur de la banane bio <i>fairtrade</i> en France. Par ailleurs, le Groupe a lancé deux nouvelles filières de bananes françaises, une biologique et une agro-écologique assurant la création d'emplois directs et indirects dans les Antilles et permettant d'expliquer les étapes de production aux consommateurs en toute transparence.</p> <p>Atteintes aux Droits de l'Homme dans l'approvisionnement en produit de la mer : Carrefour effectue des audits de conformité chez ses fournisseurs directs implantés dans des zones à risques et exige le même niveau de vigilance de leur part avec leurs propres fournisseurs. Ces audits sont menés selon des normes strictes (ICS, BSCI e SA8000) et assurent la mise en œuvre des principales normes en matière de Droits de l'Homme et droits des travailleurs. Sont contrôlés, entre autres, l'absence de travail forcé, l'absence de travail des enfants, l'absence de toute forme de harcèlement ou de discriminations et la décence des horaires de travail.</p> <p>Carrefour identifie progressivement des filières sensibles par pays ou région au regard des Droits de l'Homme, nécessitant des mesures de réduction des risques. Dans ce cadre, Carrefour a identifié certaines étapes de la production des produits de la mer, en amont de ses fournisseurs comme plus sensible du point de vue des Droits de l'Homme. Dans ce cas, Carrefour met en place des audits dédiés ou des mesures permettant de réduire ces risques, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ audits pour la transformation des crevettes dans certains pays ; ■ interdiction de la pré-transformation du thon sous forme de longe avant la mise en conserve et interdiction des transbordements en mer (centrale d'achat européenne) ; ■ interdiction des approvisionnements en thon en conserve issus de bateaux battant pavillon d'un pays ayant reçu un carton jaune de l'Union européenne. <p>Afin de lutter contre les pratiques illégales et assurer une meilleure traçabilité contribue à prévenir les risques d'atteinte aux Droits de l'Homme, Carrefour déploie progressivement les mesures suivantes pour les conserves de thon à sa marque :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ interdire le recours aux bateaux inscrits sur les listes noires de la pêche INN (Illégale, Non déclarée, Non régulée), suspectés d'activités illégales, ou dont le pavillon est celui d'un pays soumis à un carton jaune de l'Union européenne ; ■ exiger le recours à des bateaux enregistrés et autorisés par les organismes de gestion des pêches (ORGP) ; ■ exiger que les bateaux senners aient un numéro d'immatriculation IMO ou UVI auprès des autorités compétentes ; ■ exiger l'adhésion au programme PVR de l'ISSF, quand cela est possible ; interdire le transbordement, sauf s'il est encadré selon les critères de l'ISSF ; ■ exiger une traçabilité poussée jusqu'au bateau de pêche ; Carrefour assure une traçabilité poussée jusqu'au bateau de pêche dans les cahiers des charges de sa centrale d'achat européenne. Le listing complet des bateaux autorisés pour les approvisionnements du Groupe est inscrit dans les cahiers des charges de chaque fournisseur. Ainsi le Groupe vérifie que les bateaux soient inscrits au programme PVR de l'ISSF (ProActive Vessel Register de l'International Seafood Sustainability Foundation) et qu'ils ne sont pas sur les listes noires de la pêche INN (Illégale, Non déclarée, Non régulée), suspectés d'activités illégales ou dont le pavillon est celui d'un pays soumis à un carton jaune de l'UE. <p>Pour lutter contre l'esclavage, le Groupe interdit le transbordement en mer. Ces critères imposent aux bateaux un débarquement régulier au port pour enregistrement/contrôle portuaire.</p>
<p>Non paiement des salaires décents</p>	<p>En matière de mise en œuvre d'un salaire décent, les règles d'achats de Carrefour prévoient des audits sur le respect du salaire minimum, le paiement des heures supplémentaires comme prévu par la loi, et la liberté d'association. Les performances sociales des fournisseurs sont suivies et contrôlées de manière régulière au travers des audits sociaux. Des plans d'actions correctives sont mis en place de manière systématique et sont suivis dans le temps. En complément des audits sociaux, Carrefour développe localement des projets, pour répondre aux enjeux spécifiques de ses fournisseurs. Plus de 80 % des non-conformités observées dans les usines des pays à risque chaque année concernent les trois sujets suivants : « rémunération, avantages et conditions », « santé et sécurité » et « durée de travail ».</p> <p>En 2023, le Groupe a lancé une étude sur les salaires décents payés à ses collaborateurs au sein de 3 pays intégrés du Groupe.</p>

1

2

3

4

5

6

7

8

9

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE
Droits particuliers des communautés autochtones	<p>Le Groupe Carrefour a déployé différentes mesures de prévention et d'atténuation des risques pour prévenir l'atteinte aux droits particuliers des communautés autochtones. Cela repose notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● le déploiement des certifications : en fonction des matières premières sensibles du Groupe, des certifications sont déployées pour s'assurer du respect des droits humains, civils, politiques et économiques de ses communautés affectées (FSC, RainForest Alliance, RSPO, ASC, GOTS). ● le soutien aux communautés autochtones et natives via des partenariats commerciaux : dans le cadre du fonds d'investissement dédié à la lutte contre la déforestation au Brésil, un certain nombre de projets ont été soutenus, permettant la protection des populations autochtones : <ul style="list-style-type: none"> ● Floresta Faz Bem : initiative exclusive à l'échelle nationale visant à encourager la vente de produits fabriqués par les populations indigènes et les communautés traditionnelles. ● Selo Origens : initiative conjointe d'Imaflora et de l'ISA qui promeut le commerce éthique et durable en Amazonie, en mettant en relation les entreprises, les producteurs et les communautés autochtones. ● le financement de projets de conservation en lien avec les populations autochtones et natives : en 2024, un investissement de 3 millions de R\$ a été réalisé pour les projets axés sur les communautés traditionnelles. Cet investissement aura un impact sur plus de 600 000 hectares et devrait bénéficier à plus de 6 500 personnes. ● les projets favorisant l'inclusion, le développement des communautés et la lutte contre le racisme vis-à-vis des populations autochtones : Carrefour et l'association Koinonia ont mis en place un projet visant à promouvoir l'autonomisation socio-économique des communautés Quilomba en soutenant les productions agricoles, artisanales et leurs petites entreprises. Cette initiative permet de soutenir 20 communautés quilombas.

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE
<p>Inégalité de traitement et discriminations</p>	<p>Carrefour a pour objectif de renforcer chaque jour sa culture inclusive et considère la diversité un levier de performance. A ce titre, le Groupe est fortement engagé contre toutes les formes de discriminations ou de harcèlements. En 2023, Carrefour a mené en France à titre pilote, une vaste étude auprès de l'ensemble de ses collaborateurs. Cette enquête, totalement anonyme et fondée sur le volontariat, a permis de mieux connaître la diversité d'origine des équipes. Cette étude a recueilli près de 20 000 réponses et a révélé une perception très largement positive de la diversité d'origine au sein du Groupe. Suite à cette étude, Carrefour a lancé un plan d'action articulé autour de 4 piliers :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● former les collaborateurs en France à la non-discrimination et à la lutte contre les biais inconscients, ● constituer une communauté de rôles modèles, ● recruter davantage de candidats issus de la diversité d'origine, ● promouvoir davantage de collaborateurs issus de la diversité. <p>Inclusion et diversité au Brésil : le Groupe a travaillé intensément en 2024 pour s'assurer que toutes les interactions se déroulent dans un environnement sûr, exempt de préjugé et de racisme. Il s'agit d'un processus continu qui implique de profonds changements dans l'écosystème de l'entreprise. Ce parcours de transformation culturelle et institutionnelle en cours repose sur 4 piliers :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● l'éducation inclusive : grâce à des programmes de formation avec des investissements dans le renforcement des capacités et la création d'une culture inclusive et anti-discriminatoire. Ces formations sont obligatoires pour 100% des employés. ● des politiques et conséquences en matière de sécurité humanisée : en agissant avec la rigueur nécessaire pour qu'aucune faute ne reste impunie. Le Code Ethique et de Conduite, les politiques Diversité et Droits de l'homme et les politiques Zéro Tolérance à l'égard du racisme et de la discrimination ont été mise en place pour renforcer la position de Carrefour Brésil à l'égard du racisme, des mauvais traitements ou de toute forme de violence physique ou morale. ● la transparence : en assumant ses responsabilités et en maintenant un dialogue avec la société. Un mécanisme spécifique de signalements de cas de préjugés et de discrimination a été mis en place, avec notamment la possibilité de recourir à des audits et à des contrôles internes. ● et les actions positives : en assurant la promotion de l'équité raciale à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, afin de créer un environnement sans racisme et plus égalitaire. Un Comité pour l'équité raciale a été créé pour orienter les stratégies de lutte contre les discriminations et le racisme et pour soutenir les causes en faveur de l'égalité raciale et sociale.

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE
---------	---

Santé et sécurité des personnes

Atteinte à la santé et à la sécurité des employés Tous les pays du groupe Carrefour se sont dotés d'un plan d'actions sur la santé, la sécurité et qualité de vie au travail. Ainsi, chaque pays s'engage à mettre en œuvre et à piloter un plan d'actions santé, sécurité au travail visant notamment à prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles.

Chez Carrefour :

Accidents de travail ou des maladies professionnelles : respect de la réglementation en place, anticipation de l'évolution des exigences réglementaires, mise en place de procédures strictes, déploiement de formations de prévention (par exemple sur la sécurité en magasin ou sur les gestes et postures), campagnes de sensibilisation, etc. Un parcours de formation au management de la Santé et de la Sécurité au Travail pour les directeurs d'établissements est en place, l'outil Es@nté permet de diffuser la démarche de prévention des risques professionnels et de faciliter la gestion administrative des accidents du travail et des maladies professionnelles et l'outil Wittyfit ciblé sur la prévention des risques psychosociaux.

Prévention des troubles musculosquelettiques : investissements massifs sur du matériel d'aide à la manutention (filmeuses automatiques, tables de mise en rayon, etc.), étude ergonomique approfondie des postes de travail, adaptation des mobiliers, séances d'éveil musculaire pour préparer les collaborateurs avant leur prise de poste.

Prévention du stress et des risques psychosociaux : formation à la gestion du stress, dispositifs d'écoute et d'accompagnement psychologique gratuit à distance, etc. En France, un service d'accompagnement social associé à un numéro vert est à disposition des collaborateurs.

Au sein de la chaîne de valeur :

Audit social pour les usines situées dans un pays à risque élevé ou à risque : cet audit est conforme au standard ICS ou BSCI. L'audit est réalisé par un prestataire externe obligatoirement selon un des standards précités. La note de A ou B est requise (C, D ou E non conformes). Voir section 2.2.3 *Présentation des mesures d'évaluation mises en œuvre*.

Cas particulier du Bangladesh : le fournisseur doit être intégré au groupement Accord pour pouvoir être référencé. Ce groupement rassemble des marques et organise des inspections sécurité additionnelles obligatoires avant tout référencement.

Atteinte à la santé des consommateurs par un défaut de qualité, conformité ou sécurité des produits Carrefour met en place un ensemble d'exigences et de procédures afin de garantir la qualité et la conformité des produits qu'il distribue. Les plans de contrôle de Carrefour incluent également des panels de consommateurs et des analyses de la fraîcheur et de l'origine des produits en entrepôt et en magasin.

Gestion de crises, alertes et retraits des produits : Afin de garantir qu'un produit non conforme n'est plus accessible au consommateur final, des plateformes Internet de transmission de l'information ont par exemple été développées pour faciliter d'une part le remplissage par l'industriel concerné des données nécessaires au retrait, et d'autre part le ciblage et l'avertissement des entrepôts et magasins susceptibles d'avoir réceptionné les lots de produits non conformes pour un retrait diligent. Le blocage en caisse de produits rappelés est par ailleurs renforcé par l'identification au code-barres EAN.

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

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

Procédures et politiques qualité : Carrefour vise à assurer la qualité et la sécurité des produits à marque Carrefour, dans tous les pays du Groupe, grâce à une politique articulée autour de cinq axes : les standards qualité respectés par les fournisseurs, les cahiers des charges, les plans de contrôles et avis clients, la compétence interne et enfin la traçabilité et le suivi des données.

2.2.6 MÉCANISMES D'ALERTE

2.2.6.1 Description des mécanismes d'alerte

Au cours de l'année 2023, le groupe Carrefour a renforcé ses politiques et priorisé les actions à mettre en place à partir des alertes identifiées. Les partenaires et salariés de Carrefour constituent dans l'organisation des points d'alerte permanents. Plusieurs canaux de remontée d'alertes ont été identifiés :

- le dialogue syndical ;
- la ligne d'alerte éthique accessible à tous les collaborateurs, partenaires et clients ;
- le dialogue parties prenantes et les publications citant le groupe Carrefour ;
- les alertes identifiées par les médias.

L'analyse des alertes est assurée par différentes instances en fonction de leur origine et traitées par les départements compétents. En fonction de plusieurs critères définis en interne, les alertes et risques incidents sont priorisés et hiérarchisés, et des investigations sont menées en fonction du niveau de risque identifié.

Les alertes ou incidents identifiés au travers du dialogue syndical. Une procédure de gestion des litiges est intégrée à l'accord signé avec *UNI Global Union*. En effet, si un litige ayant trait à l'interprétation ou à l'application de l'accord entre une entité de Carrefour et *UNI Global Union* ne peut être réglé par le dialogue, il convient alors de suivre la procédure définie par l'accord. Si des manquements sont confirmés, *UNI Global Union* et ses organisations syndicales affiliées veilleront à ce qu'il soit rapidement remédié à la situation et à ce que des mesures appropriées soient prises comme l'exige la situation.

La ligne d'alerte éthique, accessible à tous les collaborateurs, partenaires et clients.

Conformément à la loi sur le devoir de vigilance ; la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « Sapin 2 » ; la Directive UE 2019/1937 sur la protection des personnes qui signalent des violations du droit de l'Union européenne, et ses transpositions dans les droits nationaux, Carrefour a déployé un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques éthiques. Ainsi, tout collaborateur, fournisseur, prestataire, client du Groupe ou tout autre tiers, peut alerter en toute confidentialité sur des situations ou des comportements en contradiction avec les lois et réglementations ou le Code éthique de Carrefour. Ce système d'alerte fait donc partie des outils promus par les deux parties dans le cadre de l'accord signé par Carrefour avec *UNI Global Union*.

La confidentialité des informations et l'anonymat du lanceur d'alerte sont garantis à toutes les étapes du processus d'alerte. Carrefour s'engage à ce qu'aucune mesure de sanction ne soit prise à l'encontre d'un collaborateur ayant signalé de bonne foi un manquement aux Principes Éthiques. L'existence de ce dispositif d'alerte a pour ambition de permettre à Carrefour tant de prévenir les atteintes graves à son Code éthique, que de prendre les mesures de remédiation nécessaires en cas de manquement avéré.

Toutes les alertes identifiées par les Directions éthique et conformité sont traitées et donnent lieu à une investigation si le niveau d'information présent dans l'alerte est suffisant. Les Directeurs Éthique et Conformité des pays/activités ont pour mission de réorienter les alertes reçues vers les départements compétents en fonction de la nature des alertes. À titre d'exemple, les alertes en lien avec la fraude ou le vol sont gérées par les Directions sécurité, les alertes en lien avec la corruption sont traitées par les Directions éthique et conformité, les alertes en lien avec la santé et sécurité des employés ou la discrimination sont gérées par les Directions ressources humaines. Le traitement des alertes graves est supervisé par les Comités éthiques des pays ou du Groupe.

<http://ethics.carrefour.com/>

Pays	Ligne n° 1	Ligne n° 2
Argentine	0 800 444 4744	
Belgique	0 800 100 10 0 800 127 21	855 409 0182
Brésil	0 800 892 0708	
Chine	400 601 365 2	
France	0 800 90 85 62	
Italie	800 78 32 10	
Pays-Bas	0800 022 27 09	
Pologne	00 800 151 0163	
Roumanie	800 400 836	
Espagne	900 814 793	
Cambodge	1 800 209 354	
Hong Kong	800 96 1764	
Inde	000 117	855 409 0182
Turquie	0 811 288 0001	855 409 0182
Vietnam	1 228 0288 ou 1 201 0288	855 409 0182

Gouvernance de la ligne d'alerte éthique :

La ligne d'alerte est gérée par la Direction Éthique et Conformité du groupe Carrefour, qui assure, directement, ou par l'intermédiaire des Directions Éthique & Conformité Pays/Activité, le recueil et le traitement des alertes. Toutes les alertes sont notifiées à la Direction Éthique & Conformité Groupe et la Direction Sécurité Groupe.

Le Comité éthique & Conformité Pays/Activité ou Groupe : lorsqu'il est compétent, ce comité supervise le traitement des signalements relevant de son périmètre de responsabilité. Il veille au bon déroulement, à l'intégralité du traitement de ces signalements et à la mise en œuvre de mesures correctives si nécessaire.

Chaque signalement se voit attribuer un référent. Le référent a pour mission de :

- de traiter les signalements recueillis par le biais de la Ligne Éthique Carrefour ;
- de coordonner l'action des personnes susceptibles d'intervenir à l'occasion du traitement du Signalement le cas échéant en s'assurant de l'absence de conflit d'intérêts ;

- de veiller à la confidentialité des informations recueillies dans le cadre du traitement du signalement ;

- d'assurer et garantir l'anonymat de l'auteur du signalement si celui-ci souhaite le conserver ;

- d'assurer, le cas échéant, l'interface avec le Comité éthique & Conformité compétent ou, lorsqu'il s'agit de problématiques de ressources humaines (harcèlement, discrimination, santé & sécurité, etc.), les instances internes compétentes ;

- d'être l'interlocuteur de l'auteur du signalement.

Les personnes chargées de traiter les signalements sont en nombre restreint et soumises à une obligation de confidentialité renforcée. Elles ont été formées au traitement de signalements et à la conduite d'enquêtes internes et sensibilisées aux exigences relatives à la protection des données personnelles.

Le dialogue avec les parties prenantes, les publications citant le groupe Carrefour et les alertes traitées dans le cadre du Comité de la transition alimentaire. Le Groupe a créé une *task force* ayant pour mission d'identifier et de traiter les différentes alertes liées à la RSE et au devoir de vigilance. La *task force* est chargée d'investiguer sur les alertes émises et de s'assurer de la mise en œuvre de plans d'actions correctives adaptés dans le cas où les faits sont avérés.

Les alertes sont identifiées par la *task force* au travers soit du dialogue parties prenantes, soit d'une veille des publications citant le groupe Carrefour (*ranking* thématiques, rapports, articles de presse) et les alertes sectorielles. Les membres de la *task force* réalisent un suivi de l'évolution de ces alertes. Suite à l'identification d'une alerte, les fonctions pertinentes sont désignées pour investiguer, définir la réaction adéquate et les éventuels plans d'action ou processus à mettre en place pour atténuer le risque. Un suivi est réalisé régulièrement au sein des différentes instances de gouvernance du devoir de vigilance (voir section 2.2.1 *Gouvernance du Plan de vigilance*).

2.2.6.2 Typologie des alertes

Alertes remontées par la ligne d'alerte éthique. En 2024, 8 594 alertes ont été reçues et la majorité de ces alertes ont été signalées au travers des lignes d'alerte éthique locales, les autres pouvant être remontées par voie hiérarchique, par *mail* ou voie postale.

Catégorie d'alertes reçues en 2023	Pourcentage des alertes reçues
Ressources humaines (autre que discrimination et harcèlement)	59,16 % ⁽¹⁾
Autres	7,57 % ⁽²⁾
Vol, fraude et détournement de fonds	17,33 %
Discrimination ou harcèlement	11,98 %
Corruption et conflit d'intérêts	1,25 %
Santé et sécurité des personnes	2,23 %
Antitrust et pratiques commerciales déloyales	0,19 %
Problématiques environnementales	0,29 %
TOTAL	100 %

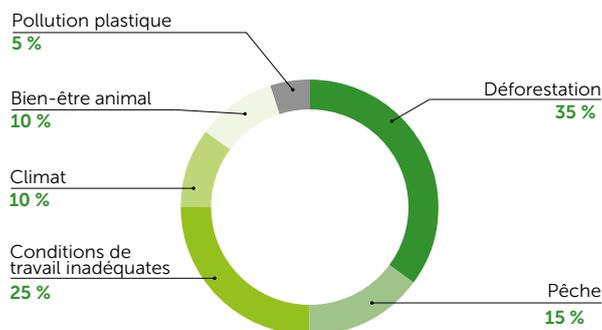
(1) Ces alertes ne correspondent pas à des manquements au Code éthique du Groupe.

(2) Alertes qui n'entrent pas dans les catégories mentionnées dans le tableau, et qui ne concernent ni les Droits de l'Homme, ni les questions de responsabilité, qui sont à 0 %. Ne concernent pas le périmètre intégré ni le renvoi vers les services clients.

Alertes remontées par le dialogue avec les parties prenantes, les publications citant le groupe Carrefour et alertes traitées dans le cadre du Comité de la transition alimentaire. Dans le cadre du Comité des règles pour la transition alimentaire, plus d'une

trentaine d'alertes ont été traitées en 2024 sur les thématiques variées en lien avec les produits vendus et les chaînes d'approvisionnement.

FIGURE 9 : RÉPARTITION THÉMATIQUE DES ALERTES TRAITÉES DANS LE CADRE DU COMITÉ DES RÈGLES POUR LA TRANSITION ALIMENTAIRE



En 2024, les principales thématiques des alertes traitées par le Comité des règles pour la transition alimentaire étaient liées à la déforestation, aux conditions de travail inadéquates, au bien-être animal et à la consommation des ressources marines.

2.2.7 LE DISPOSITIF DE SUIVI DES MESURES MISES EN ŒUVRE

La loi sur le devoir de vigilance prévoit notamment que les entreprises mettent en place un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Suivi qualitatif	Le suivi qualitatif des mesures est effectué régulièrement lors d'entretiens avec les équipes métiers opérationnels, avec la remontée des alertes <i>via</i> les différents canaux, ainsi qu'avec l'envoi d'un questionnaire annuel aux huit pays intégrés du Groupe.
Suivi quantitatif	Carrefour dispose d'indicateurs liés à la santé et à la sécurité des personnes, aux Droits de l'Homme et à l'environnement. Ces indicateurs sont recueillis grâce aux outils de reporting, d'audits et d'autres mécanismes du Groupe. Ces indicateurs permettent de mesurer la pertinence et l'efficacité de ces mesures. <i>Voir 2.2.4.2 Mesures de prévention et d'atténuation mises en place.</i>

2.2.8 COMPTE RENDU DU PLAN DE VIGILANCE 2024

2.2.8.1 Bilan d'effectivité des mesures mises en place

RISQUES	INDICATEURS ASSOCIÉS
Risques d'atteinte à l'environnement	
Contribution au changement climatique (amont)	Nombre de fournisseurs au sein du Pacte Transition Alimentaire : 2024 : 393 2023 : 306 Evolution : 28% <i>Périmètre : Groupe</i>
	Nombre de fournisseurs du TOP 100 certifiés 1,5°C par SBTi : 2024 : 53% 2023 : 44% Evolution : 9 pts <i>Périmètre : Groupe</i>
	Nombre de fournisseurs engagés dans le projet 20 Mégatonnes : 2024 : 93 2023 : 78 Evolution : 19% <i>Périmètre : Groupe</i>
	Nombre de producteurs partenaires : 2024 : 52 024 2023 : 46 013 Evolution : 13% <i>Périmètre : Groupe</i>
Consommation et dégradation des ressources marines (amont)	Part de produits contrôlés et de marque nationale issus d'une démarche responsable : 2024 : 35,2% 2023 : 57,1% Evolution : (21),8 pts <i>Périmètre : Hors AR. national brand.</i>
	Part des ventes de produits contrôlés de la pêche et aquaculture issues d'une démarche responsable ⁽¹⁾ : 2024 : 49,7% 2023 : 60,9% Evolution : (11,3) pts <i>Périmètre : Groupe</i>

(1) Le pourcentage de vente des produits issus de la mer est en recul. En effet, Carrefour a élargi son périmètre de reporting en 2024 à l'Espagne ainsi qu'aux entités Atacadao et Sam's au Brésil, où la part de produits de la mer issus d'une démarche responsable dsont en deçà des attntes, dans un contexte de marché moins mature.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

RISQUES	INDICATEURS ASSOCIÉS
Gaspillage et défaut de gestion des déchets (amont)	Pourcentage de réduction du gaspillage alimentaire issus des magasins (par rapport à 2016) : 2024 : (49,7)% 2023 : (33,8)% Evolution : (15,9) pts <i>Périmètre : Groupe</i>
	Nombre d'équivalents repas distribués sous formes d'invendus alimentaires à des associations (en millions de repas) : 2024 : 61 2023 : 48,7 Evolution : 25%
	Nombre de paniers vendus avec Too Good To Go (en millions) : 2024 : 3 558 2023 : 3 904 Evolution : (9)% <i>Périmètre : France, Belgique, Espagne, Italie, Pologne</i>
	Part de déchets des magasins valorisés : 2024 : 73% 2023 : 70% Evolution : 3 pts <i>Périmètre : Groupe</i>
	Nombre de magasins équipés de Loop : 2024 : 204 2023 : 130 Evolution : 57% <i>Périmètre : France</i>
	Pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits de marque Carrefour : 2024 : 56% 2023 : 69% Evolution : (13) points <i>Périmètre : Groupe</i>
	Pourcentage de réduction du gaspillage alimentaire issus des magasins (par rapport à 2016) : 2024 : (49,7)% 2023 : (33,8)% Evolution : (15,9) pts <i>Périmètre : Groupe</i>

RISQUES	INDICATEURS ASSOCIÉS
Déforestation	<p>Huile de palme :</p> <p>Part d'huile de palme utilisée dans les produits de marque Carrefour certifiée durable et entièrement tracée (RSPO ségréguée) :</p> <p>2024 : 95,1%</p> <p>2023 : 95,3%</p> <p>Evolution : (0,2) pts</p> <p>Périmètre : 98% hors MDC Light BR</p>
	<p>Part d'huile de palme utilisée dans les produits de marque Carrefour certifiée RSPO ou équivalent :</p> <p>2024 : 100%</p> <p>2023 : 100%</p> <p>Evolution : -</p> <p>Périmètre : 98% hors MDC Light BR</p>
	<p>Bois papier :</p> <p>Part des ventes des produits aux marques Carrefour dans les 10 familles prioritaires, issus de forêts durables :</p> <p>2024 : 98%</p> <p>2023 : 96,3%</p> <p>Evolution : 1,7 pts</p> <p>Périmètre : 100%</p>
	<p>Soja :</p> <p>Part des Filières Qualité Carrefour et autres produits clés à marque Carrefour utilisant un soja zéro déforestation pour l'alimentation animale :</p> <p>2024 : 27,9%</p> <p>2023 : 21,7%</p> <p>Evolution : 6,1 pts</p> <p>Périmètre : 93% Hors BR C, Sams</p>
	<p>Boeuf brésilien :</p> <p>Part de fournisseurs de boeuf brésilien géomonitorés et conformes à la politique Forêt du Groupe ou engagés dans une politique ambitieuse de lutte contre la déforestation :</p> <p>2024 : 100%</p> <p>2023 : 100%</p> <p>Evolution : -</p> <p>Périmètre : Brésil</p>
	<p>Cacao :</p> <p>Part de tablette à marque Carrefour conformes à la politique Cacao durable du Groupe :</p> <p>2024 : 33,2%</p> <p>2023 : 31,6%</p> <p>Evolution : 1,6 pts</p> <p>Périmètre : Groupe</p>
	<p>Textile :</p> <p>Part des matières premières textiles naturelles conformes à notre politique TEX responsable :</p> <p>2024 : 75,5%</p> <p>2023 : 52,3 %</p> <p>Evolution : 23,3 pts</p> <p>Périmètre: Groupe</p> <p>Part des produits TEX en coton biologique :</p> <p>2024 : 36,2%</p> <p>2023 : 20,6%</p> <p>Evolution : 16%</p> <p>Périmètre : Groupe</p> <p>Part des fibres issues de bois produites dans déforestation dans les produits TEX du Groupe :</p> <p>2024 : 97%</p> <p>2023 : 96,3%</p> <p>Evolution : 0,7 pts</p> <p>Périmètre : Groupe</p>
	<p>Pourcentage de laine dans nos produits TEX garantissant le bien-être animal des moutons et assurant la protection des sols et écosystèmes :</p> <p>2024 : 61,8%</p> <p>2023 : 58,7%</p> <p>Evolution : 3,1 pts</p> <p>Périmètre : Groupe</p>

1

2

3

4

5

6

7

8

9

RISQUES	INDICATEURS ASSOCIÉS
Émissions de microplastiques (amont)	Part de plastique recyclé dans les emballages plastiques pour les produits de marque Carrefour : 2024 : 16,4% 2023 : 8,6% Evolution : 7,6% Périmètre : Groupe hors AR
Consommation des ressources d'énergie	Nombre d'hypermarchés équipés de centrales photovoltaïques : 2024 : 211 2023 : 137 Evolution : 54% Périmètre : FR, ES, BR, IT, PL, BE Nombre de PPA signés : 2024 : 9 2023 : 4 Evolution : 125% Périmètre : Groupe
Émissions de polluants impactant les organismes vivants et les ressources alimentaires	Nombre de fournisseurs au sein du Pacte Transition Alimentaire : 2024 : 393 2023 : 306 Evolution : 28% Périmètre : Groupe Nombre de producteurs partenaires en agriculture biologique (accompagnés par le biais d'une contractualisation en filière) : 2024 : 6 947 2023 : 4 997 Evolution : 39% Périmètre : Groupe
Consommation d'eau	Quantité d'eau consommée (en millions en m ³) : 2024 : 10,9 2023 : 8,2 Evolution : 43% Périmètre : 93% AR hors C&C, BR
Risques d'atteinte aux Droits de l'Homme	
Travail forcé Travail illégal Conditions de travail inadéquates	Pourcentage d'audits avec alertes (sites de production potentiels) : 2024 : 16% 2023 : 19 % Evolution (3) pts Périmètre : Global Sourcing ■ Dont alertes liées à la durée de travail : 2024 : 26% 2023 : 23 % Evolution : 3% Périmètre : Global Sourcing Nombre d'audits sociaux (sites de production actifs et potentiels) : 2024 : 1 187 2023 : 1 161 Evolution : 2% Périmètre : Global Sourcing Nombre d'usines screenées via Sentinel : 2024 : 9 000 2023 : 4 000 Evolution : 125% Périmètre : Inde, Bangladesh Nombre de sites screenés via l'outil Sentinel avec alertes : 2024 : 51 2023 : 78 Evolution : (35)% Périmètre : Global Sourcing

RISQUES	INDICATEURS ASSOCIÉS
Non-paiement des salaires décents	<p>Pourcentage d'audits avec alertes (sites de production potentiels) :</p> <p>2024 : 16%</p> <p>2023 : 19 %</p> <p>Evolution : (3) pts</p> <p>Périmètre : Global Sourcing</p> <p>■ Dont alertes liées à la rémunération, condition de travail et avantages :</p> <p>2024 : 21%</p> <p>2023 : 21 %</p> <p>Evolution : -</p> <p>Périmètre: Global Sourcing</p>
Inégalité de traitement et discriminations	<p>Part des femmes parmi les Directeurs Exécutifs (top 200) :</p> <p>2024 : 28%</p> <p>2023 : 28,8 %</p> <p>Evolution : (0,8) pts</p> <p>Périmètre : Groupe</p>
	<p>Part de femmes du sein du Conseil d'administration</p> <p>2024 : 46%</p> <p>2023 : 46 %</p> <p>Evolution : -</p> <p>Périmètre : Groupe</p>
	<p>Part de salariés déclarés en situation de handicap :</p> <p>2024 : 4,4%</p> <p>2023 : 4,3 %</p> <p>Evolution : 0,1 pt</p> <p>Périmètre : Groupe</p>
Droits particuliers des communautés autochtones	<p>Ventes générées par le commerce équitable :</p> <p>Nombre de produits issus du commerce équitable :</p> <p>2024 : 127</p> <p>2023 : 123</p> <p>Evolution : 3%</p> <p>Périmètre : Groupe</p>

Risques d'atteinte à la santé et à la sécurité des personnes

Atteinte à la santé et sécurité des employés	<p>Taux de fréquence des accidents du travail (nombre d'accidents par million d'heures travaillées) :</p> <p>2024 : 16,5%</p> <p>2023 : 31,4 %</p> <p>Evolution : (14,9) pts</p> <p>Périmètre : Groupe</p>
	<p>Nombre de décès dus à des accidents et maladies professionnelles :</p> <p>2024 : 5</p> <p>2023 : 1</p> <p>Evolution : 400%</p> <p>Périmètre : Groupe</p>
	<p>Pourcentage d'audits avec alertes (sites de production potentiels) :</p> <p>2024 : 16%</p> <p>2023 : 19 %</p> <p>Evolution : (3) pts</p> <p>Périmètre : Global Sourcing</p> <p>■ Dont alertes liées à la santé et à la sécurité :</p> <p>2024 : 35%</p> <p>2023 : 41 %</p> <p>Evolution : (6) pts</p> <p>Périmètre : Global Sourcing</p>
	<p>Nombre d'audits sociaux (sites de production actifs et potentiels) :</p> <p>2024 : 1 187</p> <p>2023 : 1 161</p> <p>Evolution : 2%</p> <p>Périmètre : Global Sourcing</p>



2.2.8.2 Principales actions mises en place en 2024

TYPES DE RISQUES CONCERNÉS	ACTIONS MISES EN PLACE EN 2024
Risques d'atteinte à l'environnement	
Émissions amont des gaz à effet de serre	<p>Carrefour a signé, en 2024, un partenariat avec l'association Pour une Agriculture Du Vivant (PADV) afin de comprendre les mécanismes financiers pour décarboner la production agricole de cinq matières premières en France. Ce projet doit conduire au développement d'un nouveau modèle de relation commerciale entre les différents acteurs de la chaîne pour intégrer les impacts économiques de la mise en place de pratiques agricoles régénératrices. Le projet comprend l'accompagnement technique, la contractualisation et le soutien financier des agriculteurs.</p> <p>Pour intensifier ses efforts de décarbonation de sa chaîne de valeur, Carrefour s'est associé à l'Ademe pour engager ses fournisseurs de plus petite taille en France dans leur politique climat via la démarche Act. 150 PME fournisseurs pourront ainsi bénéficier d'un accompagnement financier de l'Ademe sur leur stratégie climat.</p>
Consommation des ressources marines	En juillet 2024, Carrefour a rejoint la Global Tuna Alliance (GTA – Alliance mondiale pour le thon) pour mener des chaînes d'approvisionnement en thon. Ce partenariat est destiné à mettre en œuvre une double approche, en se concentrant sur l'amélioration de la réglementation et de la gestion de la pêche au thon, tout en garantissant les meilleures pratiques sur tous les navires approvisionnant Carrefour.
Gaspiillage et défaut de gestion des déchets	Dans le cadre de son partenariat avec les Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024, Carrefour soutient Procter & Gamble ainsi que Paris 2024 dans la fabrication des podiums en organisant une collecte à Montesson avec ses clients pour ramasser des déchets abandonnés dans la nature.
Déforestation et changement d'affectation des sols	<p>Carrefour a déployé en 2023 et 2024 l'outil Visipecc pour assurer la traçabilité des fournisseurs indirects des conditionneurs de viande au Brésil. Cet outil permet de cartographier les chaînes d'approvisionnement et d'évaluer la déforestation, le travail forcé, les zones protégées et l'implication des petits exploitants. Le projet a conduit à l'analyse de 2 701 fermes directes et 14 036 fermes indirectes, couvrant 117 municipalités dans l'état du Pará et impliquant 5 abattoirs.</p> <p>Aussi, une méthodologie a été déployée en 2024 pour identifier des zones à risque de déforestation pour toutes les marques (marques propres et nationales).</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Étape 1 : établissement d'une classification des municipalités du Brésil considérées comme étant à plus grand risque de déforestation. ■ Étape 2 : prise en compte de l'analyse des abattoirs qui fournissent du bœuf au groupe Carrefour. Ces emplacements, ainsi que ceux des fermes des fournisseurs, ont été géolocalisés. ■ Étape 3 : ces zones d'influence ont ensuite été croisées avec la cartographie des municipalités à risque de déforestation, l'emplacement des terres indigènes et des zones protégées. ■ Étape 4 : des zones prioritaires ont été identifiées en croisant l'importance des volumes d'approvisionnement de chaque abattoir, le nombre de fermes les approvisionnant et le pourcentage de fermes situées dans ces zones à risque. Ces zones prioritaires sont celles pour lesquelles le groupe Carrefour priorise une traçabilité complète, à la fois sur ses marques propres et sur ses marques nationales.
Émissions de microplastiques	Dans le cadre de la redéfinition des objectifs de Carrefour relatifs au plastique, une réunion de concertation a été organisée le 18 décembre 2023, en présence de la Directrice de l'Engagement du groupe Carrefour. Cet événement a réuni des équipes internes du Groupe, ainsi que des ONG, experts, fournisseurs, clients et investisseurs pour définir une ambition pertinente pour le Groupe.
Consommation des ressources d'énergie	Le Groupe a conclu le 15 juillet dernier un partenariat avec GreenYellow pour l'installation et l'exploitation d'ombrières équipées de panneaux photovoltaïques sur près de 350 de ses parkings en France, avec une production annuelle d'environ 450 GWh à horizon 3 ans, soit près de la moitié de l'objectif d'1 TWh du plan « Carrefour 2026 ». Par ailleurs, le Groupe a signé un nouvel Accord d'Achat d'Électricité majeur en Espagne, débutant en 2026, qui couvrira près de 30 % de la consommation de Carrefour dans le pays grâce à des actifs solaires et éoliens.
Émissions de polluants impactant des organismes vivants et les ressources alimentaires	Pour la première année, Carrefour Global Sourcing a évalué ses fournisseurs via la plateforme Higg, qui intègre la gestion des produits chimiques, de l'eau et des émissions de CO ₂ .
Consommation d'eau	Carrefour Espagne, un des pays du Groupe identifié comme étant le plus sensible aux enjeux de l'eau, a mis en place un plan d'action pilote permettant d'accompagner Carrefour dans une méthodologie plus globale sur les enjeux de l'eau. Ce plan d'action inclut la réalisation d'une cartographie des risques fournisseurs FQC, la formation de l'ensemble des fournisseurs de marque Carrefour et la rédaction d'un recueil de bonnes pratiques permettant des économies d'eau.

TYPES DE RISQUES CONCERNÉS	ACTIONS MISES EN PLACE EN 2024
Risques d'atteinte aux droits humains	
Conditions de travail inadéquates	Le Groupe a mis à jour en 2024 sa Charte Ethique Fournisseurs, qui s'applique désormais de manière indifférenciée aux fournisseurs de marques Carrefour et de marques nationales. Cette Charte s'appuie sur les textes de référence suivants :
Travail forcé	<ul style="list-style-type: none"> ■ la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme ; ■ les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme de l'ONU ;
Travail illégal	<ul style="list-style-type: none"> ■ les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) ; ■ les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'attention des entreprises multinationales.
Non paiement des salaires décents	La Charte prévoit en son chapitre premier le respect des droits humains et des conditions de travail et aborde donc les sujets de travail forcé, de traite des êtres humains, et de rémunération décente
Droits particuliers des populations autochtones	<p>Au Brésil, Carrefour a soutenu un projet porté par Imaflora, visant à soutenir les peuples autochtones d'Amazonie par la mise en place d'instruments destinée à valoriser et à commercialiser leurs produits. Les actions comprennent la structuration des règles de ces mécanismes, la rémunération directe des organisations communautaires, la collecte de fonds auprès d'acteurs bailleurs de fonds et l'établissement de rapports sur les progrès et les effets obtenus.</p> <p>Par ailleurs, un autre projet mettant en avant les communautés autochtones a été déployé au Brésil : le projet Floresta faz Bem. Ce projet permet de vendre dans les magasins Carrefour Brésil des produits fabriqués par les populations indigènes, soutenu par une communication dédiée et une promotion en magasins.</p>
Inégalité de traitement et discrimination	Comme mentionné précédemment, la Charte éthique mentionne les enjeux de discrimination, de harcèlement et de maltraitance.
Risques d'atteinte à la santé et à la sécurité des personnes	
Atteinte à la santé et à la sécurité des employés	La Charte Ethique Fournisseurs susmentionnée prévoit aussi le respect de la santé et sécurité des travailleurs par les fournisseurs.

2.2.8.3 Bilan des alertes reçues en 2024

RISQUES CONCERNÉS	MANIFESTATION DU RISQUE OU ALERTES IDENTIFIÉES EN 2024	DATE	MESURES ADDITIONNELLES 2024 ET RENFORCEMENT DES PLANS D'ACTION EXISTANTS
Émissions de gaz à effet de serre	Réchauffement climatique	Septembre 2024	<p>Carrefour a été interpellé en septembre 2024 par Notre Affaire à Tous concernant « nos obligations légales en matière climatique ». Carrefour a répondu à cette interpellation en réaffirmant son importance accordée à la lutte contre le réchauffement climatique et à la réduction de ses émissions de GES. Par ailleurs, le Groupe déploie depuis plusieurs années une série d'actions pour prévenir ou atténuer les émissions de GES :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ la réduction des fluides réfrigérants et à la consommation d'énergie en magasin ; ■ l'engagement de ses fournisseurs de marques propres et de marques nationales à réduire leurs émissions de GES ; ■ le développement d'un approvisionnement responsable pour réduire l'impact climatique des produits de ses marques propres ; ■ l'accélération du développement de l'alimentation végétale. <p>Carrefour considère les mesures précitées comme des mesures de vigilance raisonnable permettant de répondre à nos obligations, telles que prévues par la loi sur le devoir de vigilance.</p>

RISQUES CONCERNÉS	MANIFESTATION DU RISQUE OU ALERTES IDENTIFIÉES EN 2024	DATE	MESURES ADDITIONNELLES 2024 ET RENFORCEMENT DES PLANS D'ACTION EXISTANTS
Déforestation	Droits particuliers des communautés autochtones	Octobre 2024	Carrefour a été sollicité en octobre 2024 concernant les procédures de diligence raisonnable menée dans l'État du Mato Grosso (Brésil) concernant notamment les populations autochtones. Le Groupe a rappelé que tous ses fournisseurs font l'objet d'une vérification vis-à-vis de la liste noire du ministère du travail du gouvernement fédéral sur le travail forcé et leurs historiques de sanctions potentielles. Les fermes productrices de viande chevauchant des terres autochtones, des zones de conservation ou qui sont impliquées dans la déforestation, n'ont pas la possibilité d'intégrer la chaîne d'approvisionnement de Carrefour. Le Groupe participe à des coalitions et des groupes de travail pour engager l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement ainsi que des parties prenantes externes dans la transformation des paysages et la protection des peuples autochtones (<i>Sustainable Beef Roundtable, Protocole Beef on Track, Inpacto</i> , etc.)
Déforestation	Déforestation liée au soja au Brésil	Septembre 2024	Carrefour a été interpellé par l'ONG Earthsight concernant la déforestation liée à l'approvisionnement du Groupe en soja brésilien. Carrefour a immédiatement diligenté une enquête, comme prévu dans le processus de diligence raisonnable du Groupe. Les mesures à prendre dépendront des résultats de l'enquête, qui est toujours en cours. Toutefois, Carrefour a rappelé : <ul style="list-style-type: none"> ■ son engagement à lutter contre la déforestation dans sa chaîne d'approvisionnement, en se concentrant sur les principales matières premières sensibles, dont le soja. Dans le cadre de cet engagement, 21 % du soja utilisé comme alimentation animale pour les produits de marque propre du Groupe en 2024 porte une garantie d'absence de déforestation ; ■ l'évaluation de la politique des principaux négociants de sa chaîne d'approvisionnement, afin d'encourager ses fournisseurs à privilégier ceux qui sont les plus conformes à la politique et aux objectifs du Groupe.
Consommation des ressources marines	Mise en demeure de Carrefour par Bloom et Foodwatch sur son approvisionnement en thon	Avril 2024	Carrefour a été mis en demeure à deux reprises par l'ONG Bloom puis par Bloom et Foodwatch sur les risques liés à ses approvisionnements en thon. Carrefour a répondu à ses deux mises en demeure et a mis en place un plan d'action permettant d'adresser les principaux points soulevés par ces mises en demeure. À ce titre, le groupe Carrefour a : <ul style="list-style-type: none"> ■ mis à jour sa cartographie des risques du plan vigilance ; ■ mené une consultation parties prenantes, dans un souci d'amélioration continue de son Plan de vigilance ; ■ accru sa transparence sur sa politique d'approvisionnements en thon en conserve, en publiant spécifiquement les politiques mises en place pour cette espèce et les résultats obtenus ; ■ amélioré la durabilité des stocks de l'offre MDD en fonction de l'état des espèces et des zones et techniques de pêche employées ; ■ fait évoluer sa Charte éthique pour qu'elle s'applique de manière indifférenciée aux fournisseurs de marque nationale et de marque de distributeur ; ■ publié un rapport spécifique dédié à la pêche durable, pour intégrer le plus d'éléments possible sur l'approvisionnement en thon en conserve du Groupe.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

3

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

Synthèse de la gouvernance	302	3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	347
Acteurs de la gouvernance	302	3.4.1 Processus de fixation et de mise en œuvre des politiques de rémunération des mandataires sociaux	347
Évolutions récentes en matière de gouvernance d'entreprise	303	3.4.2 Rémunération des Administrateurs	347
La gouvernance Carrefour en chiffres (31 décembre 2024)	304	3.4.3 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs	349
3.1 Une gouvernance équilibrée	305	3.4.4 Tableaux sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs	358
3.1.1 Équilibre des pouvoirs	305	3.5 Règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF	359
3.1.2 Équilibre de la composition du Conseil d'administration	307	3.6 Opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les actions de la Société	360
3.2 Le Conseil d'administration	312	3.7 Conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce	361
3.2.1 La composition du Conseil d'administration	312	Procédure d'évaluation des conventions courantes et réglementées	361
3.2.2 Fonctionnement du Conseil d'administration	330	Conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce	361
3.2.3 Comités spécialisés du Conseil d'administration	333	Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	361
3.3 Comité Exécutif Groupe	341	Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale	362
3.3.1 Composition du Comité Exécutif Groupe	341		
3.3.2 Équilibre de la composition du Comité Exécutif Groupe	342		
3.3.3 Biographies des membres du Comité Exécutif Groupe	343		

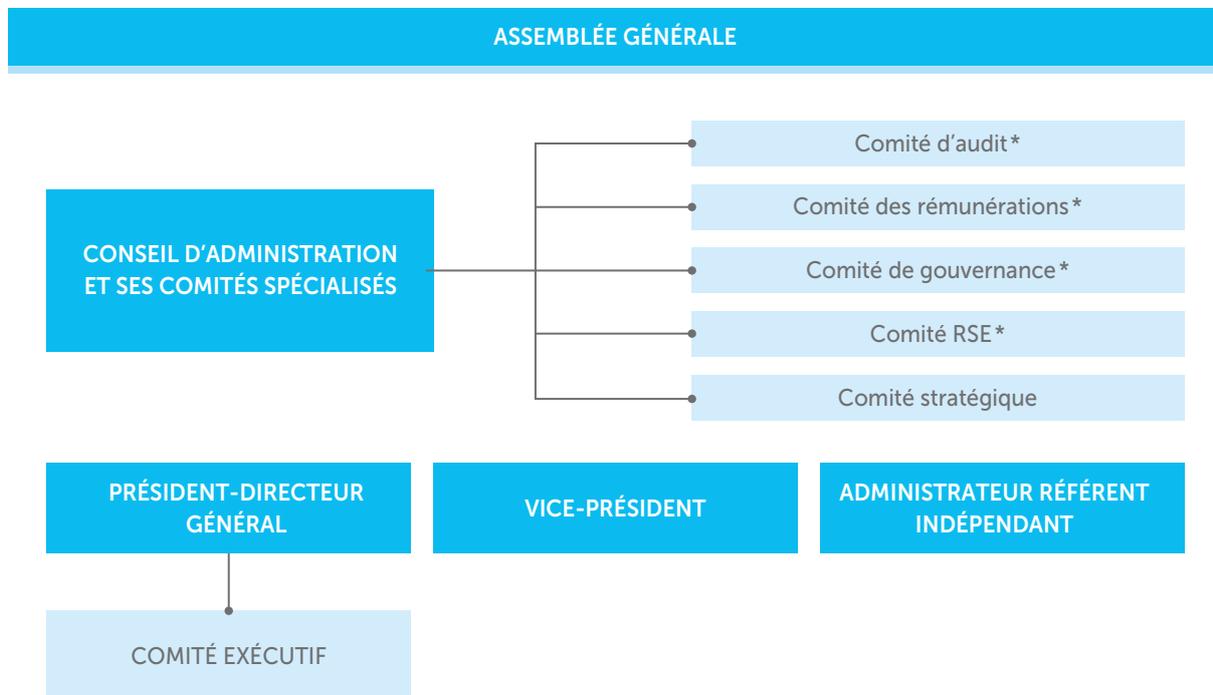
Le Conseil d'administration de la Société met en place une structure de gouvernance équilibrée et adaptée, en ligne avec les meilleures pratiques de place.

Dans le cadre de ces travaux, le Conseil d'administration s'appuie sur les travaux de son Comité de gouvernance. Il se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (Code AFEP-MEDEF), révisé en décembre 2022, consultable au siège social de la Société, ainsi que sur les sites

Internet de l'AFEP (www.afep.com) et du MEDEF (www.medef.com) et prend en compte les recommandations du guide d'application du Code AFEP-MEDEF, du Haut Comité de Gouvernement d'entreprise, de l'Autorité des marchés financiers, le dialogue actionnarial et le résultat des votes en Assemblée Générale des actionnaires, ainsi que les recommandations d'agences de conseil en vote et d'agences de notation extra-financière.

Synthèse de la gouvernance

ACTEURS DE LA GOUVERNANCE



* Comité présidé par un Administrateur indépendant

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2024



* Administrateur indépendant.

ÉVOLUTIONS RÉCENTES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Tenant compte notamment du dialogue actionnarial, des résultats des votes en Assemblée Générale des actionnaires et des meilleures pratiques de place, le Conseil d'administration mène une réflexion sur les évolutions qui pourraient être apportées à la gouvernance de l'entreprise.

À la suite de ces travaux, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité de gouvernance, a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 24 mai 2024, qui l'a accepté :

- le renouvellement des mandats de sept Administrateurs : Mesdames Cláudia Almeida e Silva, Aurore Domont et Patricia Moulin-Lemoine et de Messieurs Philippe Houzé, Stéphane Israël, Stéphane Courbit et Arthur Sadoun ;
- la ratification de la cooptation en qualité d'Administrateur de Monsieur Eduardo Rossi ;
- la nomination de Madame Marguerite Bérard en qualité d'Administratrice indépendante et de membre du Comité d'audit.

Enfin, le mandat de Madame Mathilde Lemoine, arrivé à échéance, n'a pas fait l'objet d'un renouvellement.

Au cours de l'exercice 2024, la composition des comités a évolué comme suit :

- Comité d'audit : Monsieur Stéphane Israël (Président, Administrateur référent indépendant), Madame Cláudia Almeida e Silva (Administratrice indépendante), Monsieur Philippe Houzé, Madame Marie-Laure Sauty de Chalon (Administratrice

indépendante) et Madame Marguerite Bérard (Administratrice indépendante) ;

- Comité de gouvernance : Monsieur Charles Edelstenne (Président, Administrateur indépendant), Madame Flavia Buarque de Almeida, Monsieur Philippe Houzé, Madame Aurore Domont (Administratrice indépendante) et Monsieur Arthur Sadoun (Administrateur indépendant) ;
- Comité des rémunérations : Monsieur Stéphane Courbit (Président, Administrateur indépendant), Monsieur Stéphane Israël (Administrateur référent indépendant), Monsieur Charles Edelstenne (Administrateur indépendant) et Monsieur Frédéric Barrault (Administrateur représentant les salariés) ;
- Comité RSE : Madame Aurore Domont (Présidente, Administratrice indépendante), Madame Patricia Moulin Lemoine, Madame Cláudia Almeida e Silva (Administratrice indépendante) et Madame Sylvie Dubois (Administratrice représentant les salariés) ;
- Comité stratégique : Monsieur Alexandre Bompard (Président), Madame Flavia Buarque de Almeida, Monsieur Philippe Houzé, Monsieur Stéphane Courbit (Administrateur indépendant) et Monsieur Stéphane Israël (Administrateur référent indépendant).

Enfin, Monsieur Stéphane Israël a démissionné de ses fonctions d'Administrateur à compter du 6 janvier 2025.

Sur proposition de son Comité de gouvernance, le Conseil d'administration de Carrefour a désigné, lors de sa réunion du 19 février 2025, Madame Marie-Laure Sauty de Chalon, Administratrice indépendante, en qualité de Présidente du Comité d'audit et Administratrice référente indépendante.

Par ailleurs, sur proposition de son Comité de gouvernance, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 13 mars 2025, de faire évoluer la composition de ses comités comme suit :

- Monsieur Charles Edelstenne a quitté le Comité de gouvernance et a rejoint le Comité stratégique ;
- Madame Aurore Domont a été nommée présidente du Comité de gouvernance ;
- Madame Cláudia Almeida e Silva a été nommée présidente du Comité RSE.

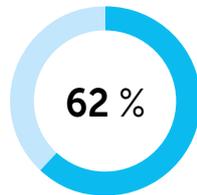
Lors de cette même réunion, le Conseil d'administration a également décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 28 mai 2025 les renouvellements de mandats de Madame Flavia Buarque de Almeida, Messieurs Eduardo Rossi et Charles Edelstenne pour une durée de trois ans. Eu égard à l'ancienneté du mandat d'Administrateur de Monsieur Charles Edelstenne, et pour ce seul motif, le Conseil d'administration a estimé que ce dernier ne pourrait plus, à compter de la prochaine Assemblée Générale, être qualifié d'administrateur indépendant au sens des règles de gouvernance énoncées notamment par le code AFEP/MEDEF et l'Autorité des marchés financiers.

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, le Conseil d'administration est composé de 14 membres dont 2 Administrateurs représentant les salariés.

LA GOUVERNANCE CARREFOUR EN CHIFFRES (31 DÉCEMBRE 2024)



15
administrateurs dont
2 représentants les salariés



Taux d'indépendance*



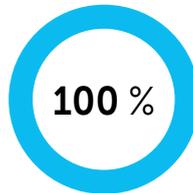
46 %
de femmes*



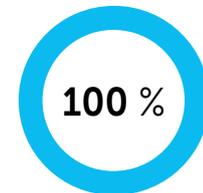
5
comités spécialisés
dont **4** présidés
par des Administrateurs indépendants
et **1** présidé par une femme



7
réunions du Conseil en 2024



Taux de présence
aux Conseils



Taux de présence
aux Comités

* Conformément au Code AFEP-MEDEF et à la loi, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul de ces pourcentages.

3.1 Une gouvernance équilibrée (1)

3.1.1 ÉQUILIBRE DES POUVOIRS

Le Conseil d'administration s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable dans la structure de gouvernance de la Société.

3.1.1.1 Mode d'exercice de la Direction Générale

La réglementation française en vigueur ne privilégie aucun mode d'exercice de la Direction Générale.

Il appartient, dès lors, au Conseil d'administration de la Société, ainsi que le souligne l'article 3.2 du Code AFEP-MEDEF, de choisir entre les deux modalités possibles d'exercice de la Direction Générale (unifiée ou dissociée), selon les impératifs particuliers de la Société.

Lors de la nomination de Monsieur Alexandre Bompard en qualité de Président-Directeur Général, le 18 juillet 2017, le Conseil d'administration a décidé de maintenir l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, dans l'objectif de simplifier le processus décisionnel et d'accroître l'efficacité et la réactivité de la gouvernance de la Société. La ratification et le renouvellement de son mandat d'Administrateur ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 15 juin 2018.

L'Assemblée Générale du 26 mai 2023 a renouvelé le mandat d'Administrateur de Monsieur Alexandre Bompard. À la suite de ce renouvellement, le Conseil d'administration a réitéré sa confiance envers Monsieur Alexandre Bompard en le renouvelant dans ses fonctions de Président-Directeur Général.

Le Conseil d'administration de la Société s'interroge régulièrement sur sa composition et sur son mode de fonctionnement, et s'attache à mettre en place une structure de gouvernance équilibrée, adaptée et capable de faire face aux circonstances et aux enjeux propres au groupe Carrefour. Le Conseil d'administration considère que les mesures de gouvernance mises en place au sein de la Société permettent d'assurer un équilibre des pouvoirs satisfaisant, en ligne avec les bonnes pratiques de place, et offrent les garanties nécessaires à l'exercice d'un tel mode de direction unifié, compte tenu notamment de :

- la présence d'une majorité d'Administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration et de deux Administrateurs représentant les salariés ;

- l'existence de cinq comités spécialisés du Conseil d'administration, ayant différentes missions et prérogatives en matière d'audit, de rémunérations, de gouvernance, de RSE et de stratégie (voir section 3.2.3 du présent Document d'Enregistrement Universel concernant le rôle et la composition de ces comités) ;

- la Présidence, assurée par un Administrateur indépendant, des Comités d'audit, Comité de gouvernance, Comité des rémunérations et Comité RSE ;

- la présence d'un Administrateur référent, indépendant et doté de prérogatives et de missions propres, précisées et étendues en 2020 et 2021 (voir section 3.1.1.4 du présent Document d'Enregistrement Universel) ;

- la nomination, en 2020, d'un Vice-Président du Conseil d'administration, fonction assumée par un Administrateur représentant un actionnaire historique de la Société (voir section 3.1.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel) ;

- limitations apportées par le Règlement intérieur aux pouvoirs du Président-Directeur Général, prévoyant une approbation préalable du Conseil d'administration de certaines décisions à caractère stratégique majeur ou susceptibles d'avoir un effet significatif sur la Société (voir ci-dessous).

Le Conseil d'administration a pu constater l'efficacité de l'unification des fonctions de Président et de Directeur Général et s'est montré satisfait de l'équilibre des pouvoirs existant entre le Président-Directeur Général et les Administrateurs. En effet, il résulte de l'autoévaluation des travaux du Conseil d'administration, conduite fin 2024, que l'ensemble des Administrateurs de la Société apprécie la qualité de la gouvernance mise en place et confirme la pertinence de ce mode d'exercice de la Direction Générale, qui favorise une relation étroite et de confiance entre le Président-Directeur Général et les Administrateurs. Le Conseil d'administration a notamment estimé que le regroupement des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général permettait, notamment en période de profonde transformation du Groupe, une plus grande efficacité et réactivité dans la gestion du Groupe tout en permettant aux Administrateurs de remplir leurs missions. Le Conseil d'administration a relevé que cette organisation favorisait un dialogue transparent et dynamique entre la Direction Générale et le Conseil d'administration, en vue notamment d'une mise en œuvre efficace, agile et rapide du plan stratégique « Carrefour 2026 ».

(1) Cette section renvoie au GOV-1 : le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance.

3.1.1.2 Limites des pouvoirs du Président-Directeur Général

Compte tenu notamment du choix d'unifier les fonctions de Président et de Directeur Général, le Règlement intérieur du Conseil d'administration contient un certain nombre de restrictions venant encadrer les pouvoirs du Président-Directeur Général. Ainsi, le Président-Directeur Général ne peut accomplir, au nom et pour le compte de la Société, les opérations ou actes suivants sans avoir au préalable recueilli l'accord du Conseil d'administration :

- les opérations d'investissements et de désinvestissements envisagés par le Groupe, notamment les acquisitions et cessions d'actifs ou de participations, la souscription à toutes émissions d'actions, de parts sociales ou d'obligations, la conclusion de partenariats, d'accords de *joint-ventures* ainsi que toute opération susceptible d'affecter la stratégie du Groupe, d'un montant supérieur à 250 millions d'euros par investissement/désinvestissement pour la part du Groupe ;
- les opérations de financement, quelles que soient leurs modalités, d'un montant supérieur à 2 milliards d'euros ; le Président-Directeur Général rendant compte au Conseil d'administration des opérations inférieures à ce montant ;
- les décisions d'implantation à l'étranger, directement, par création d'établissement, de filiale directe ou indirecte, ou par prise de participation, ou les décisions de retrait de ces implantations ;
- toute opération de fusion, scission et apport d'actifs pour des valeurs d'apport d'actifs nets supérieurs à 250 millions d'euros, à l'exclusion de toute restructuration interne ;
- la cession (totale ou partielle) des actifs non financiers et non valorisés au bilan que sont les marques, et particulièrement la marque Carrefour et les fichiers Clients ;
- en cas de litige, toute transaction et tout compromis portant sur des montants supérieurs à un montant de 100 millions d'euros par dossier.

3.1.1.3 Vice-Président du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a décidé, le 20 avril 2020, consécutivement à la nomination de Monsieur Stéphane Israël en qualité d'Administrateur référent, de nommer Monsieur Philippe Houzé, acteur reconnu du secteur de la grande distribution, engagé dans le développement du commerce omnicanal, éthique et innovant, et représentant d'un actionnaire de référence du Groupe, en qualité de Vice-Président du Conseil d'administration.

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration, le Vice-Président du Conseil d'administration a pour mission de présider les séances du Conseil d'administration en l'absence du Président et d'assister le Président du Conseil dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

3.1.1.4 Administrateur référent indépendant

Le Conseil d'administration a décidé, le 21 juin 2011, consécutivement à la réunification des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, de créer la fonction d'Administrateur référent. Cette fonction est occupée par un Administrateur indépendant.

Attributions

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration, l'Administrateur référent a pour mission d'assister le Président du Conseil d'administration dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. Dans ce domaine, il examine tout particulièrement les situations de conflit d'intérêts, même potentiel, qui pourraient, le cas échéant, concerner les Administrateurs ou le Président du Conseil d'administration au regard de l'intérêt social de la Société, que ce soit dans le cadre de projets opérationnels, d'orientations stratégiques ou de conventions spécifiques. Il rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Dans la continuité des travaux et des réflexions sur les améliorations qui pourraient être apportées à la gouvernance de la Société, le Conseil d'administration a décidé les 17 février 2021 et 22 mars 2023, sur recommandation du Comité de gouvernance, d'adapter son Règlement intérieur, afin d'étendre les attributions de l'Administrateur référent et de préciser les moyens dont il dispose dans l'exercice de ses missions.

Interlocuteur privilégié des Administrateurs, l'Administrateur référent valide l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration, auquel il peut proposer l'inscription de points spécifiques, et peut-être consulté sur le calendrier des réunions du Conseil d'administration.

Par ailleurs, il est chargé d'organiser deux réunions par an hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (*executive sessions*).

Dans le cadre de ses attributions, l'Administrateur référent a accès à tous documents ou informations qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il peut solliciter la réalisation d'études externes aux frais de la Société ou requérir l'assistance du Secrétariat général du Groupe dans l'exercice de ses fonctions.

Principales activités en 2024

Au cours de l'exercice 2024, l'Administrateur référent :

- a eu des échanges réguliers avec les membres du Conseil d'administration et de ses différents comités sur le fonctionnement des organes de gouvernance de la Société et a été, de ce fait, un interlocuteur privilégié des Administrateurs indépendants et du Président-Directeur Général ;
- a supervisé l'autoévaluation du Conseil d'administration et s'est entretenu individuellement avec chacun des Administrateurs ;
- s'est assuré de la bonne application des règles de gouvernance au sein du Conseil d'administration et de ses comités ;
- a été associé aux travaux du Comité stratégique ;
- n'a pas eu à connaître de conflits d'intérêts au sein du Conseil d'administration ;
- a échangé avec le Président du Conseil d'administration sur les ordres du jour des réunions du Conseil d'administration ;
- a conduit des échanges du Conseil d'administration, hors la présence du mandataire social exécutif, relatifs notamment à la composition du Conseil d'administration, à l'agenda des réunions du Conseil d'administration et aux principaux thèmes devant être mis à son ordre du jour ;
- a contribué au dialogue actionnarial et a signé une lettre à l'attention des actionnaires en amont de l'Assemblée Générale ;
- a participé aux réunions des Comités d'audit, des rémunérations et stratégique.

3.1.2 ÉQUILIBRE DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.1.2.1 Politique de diversité

Dans le cadre de la promotion de la diversité des profils des Administrateurs et conformément à l'article L. 22-10-10 2° du Code de commerce et à la recommandation 6.2 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses comités spécialisés.

Objectifs

Le Conseil d'administration, assisté du Comité de gouvernance, veille à réunir les compétences nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique de la Société. Il est attentif à l'équilibre, à la complémentarité et à la pertinence des compétences des Administrateurs au regard de la stratégie du groupe Carrefour, afin notamment que les domaines d'expertise de ceux-ci couvrent, de manière équilibrée, la connaissance du secteur de la distribution, l'expérience de la Direction Générale, la gouvernance, la finance, l'expérience internationale, la transformation digitale et l'innovation, ainsi que la responsabilité sociétale des entreprises.

Le Conseil d'administration vise en outre à maintenir un taux d'indépendance global pertinent au regard de la structure de gouvernance de la Société et de son actionnariat, une représentation équilibrée des femmes et des hommes, et s'attache à promouvoir une représentation adaptée et variée d'Administrateurs, tant en termes d'expérience, que d'âge, de nationalité et de culture.

Mise en œuvre et suivi

Le Comité de gouvernance examine de manière régulière l'adéquation de la composition du Conseil d'administration, de celle de ses comités spécialisés et rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Il identifie, conformément aux principaux objectifs présentés ci-dessus et, plus généralement, aux bonnes pratiques de gouvernance, les orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible au regard de sa politique de diversité. Il s'attache également, dans ce cadre, à prendre en compte les recommandations issues du dialogue actionnarial.

L'examen de la mise en œuvre et le suivi de la politique de diversité du Conseil d'administration interviennent annuellement, dans le cadre du processus d'évaluation du Conseil d'administration supervisée par l'Administrateur référent. Les conclusions de cette évaluation font l'objet chaque année d'un point à l'ordre du jour du Conseil d'administration.

Depuis l'exercice 2019, le Conseil d'administration a notamment établi, afin de faciliter le suivi de sa politique de diversité, une matrice des compétences des Administrateurs. Cette matrice, présentée ci-après, est mise à jour annuellement et permet de cartographier précisément les domaines d'expertise de chacun des Administrateurs.

En 2024, le Conseil d'administration a considéré que sa composition était satisfaisante au regard des critères de diversité examinés. Il reste néanmoins attentif à l'examen de toute évolution potentielle qui pourrait être en cohérence avec le développement et le dynamisme du Groupe.

Résultats

La mise en œuvre de la politique entreprise par le Conseil d'administration a conduit, depuis 2017, à un profond renouvellement de sa composition en vue d'atteindre une représentation équilibrée, notamment en matière d'indépendance, de genre, d'expertise, d'âge et d'ancienneté de ses membres.

Au 31 décembre 2024, le Conseil d'administration comprenait 6 femmes sur 13 membres (hors Administrateurs représentant les salariés), soit un taux de 46 %, 62 % d'indépendants (pour l'appréciation de ces proportions, ne sont pas pris en compte les deux Administrateurs représentant les salariés) et comptait trois Administrateurs de nationalité étrangère. Par ailleurs, quatre comités sont présidés par des Administrateurs indépendants.

Le Conseil d'administration bénéficie ainsi de la présence d'Administrateurs d'origines diverses aux expériences complémentaires (expertises dans le secteur de la distribution, expertises financières, industrielles, économiques, commerciales, digital et innovation, etc.) avec pour certains une expérience et une connaissance approfondie du monde de l'entreprise, du secteur d'activité du Groupe et de son environnement, aussi bien en France qu'à l'étranger.

Critères **Objectifs** **Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2024**

Composition du Conseil d'administration Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil d'administration



46 %
de femmes*

* Pourcentage ne tenant pas compte des Administrateurs représentant les salariés, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Veiller à réunir les compétences nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique de la Société



Nomination de deux Administrateurs représentant les salariés

2
administrateurs représentant les salariés

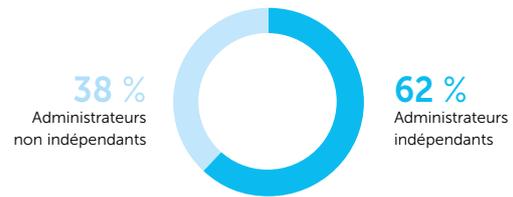


Élu par le Comité de Groupe français

Élue par le Comité d'Information et de Concertation Européen

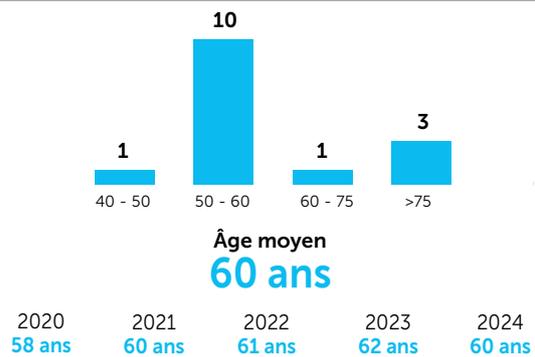
Critères **Objectifs** **Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2024**

Indépendance des Administrateurs 50 % d'Administrateurs indépendants, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés au capital dispersé et non-contrôlées

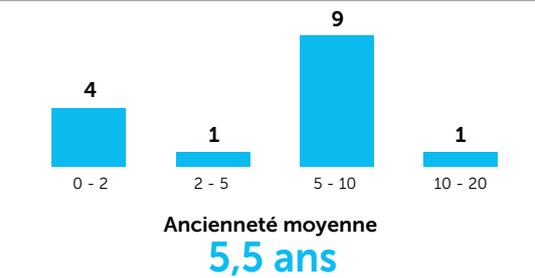


Pourcentage ne tenant pas compte des Administrateurs représentant les salariés, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Âge des Administrateurs Pas plus d'un tiers d'Administrateurs de plus de 75 ans



Ancienneté moyenne au sein du Conseil d'administration



Les Administrateurs sont actifs et engagés, ce qui assure une qualité des délibérations du Conseil d'administration dans le cadre des décisions qu'il est amené à prendre. Les profils et le niveau d'expérience et d'expertise des Administrateurs sont détaillés dans les biographies figurant en section 3.2.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9

3.1.2.2 Administrateurs représentant les salariés

L'article 11 des Statuts de la Société précise que « Dès lors que la Société entre dans le champ d'application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration comprend en outre, un ou plusieurs Administrateurs représentant les salariés dont le nombre et les modalités de nomination sont fixés par les dispositions légales en vigueur ainsi que par les présents Statuts. Lorsqu'un seul Administrateur représentant les salariés doit être nommé, celui-ci est désigné par le Comité de Groupe (Comité de Groupe français Carrefour). Lorsque deux Administrateurs représentant les salariés doivent être nommés, le second est désigné par le comité d'entreprise européen (comité d'information et de concertation européen Carrefour) ».

Madame Sylvie Dubois, Administratrice représentant les salariés, a été désignée par le comité d'information et de concertation européen Carrefour lors de sa réunion du 18 octobre 2023 et a intégré le Conseil d'administration le 25 octobre 2023.

Monsieur Frédéric Barrault, Administrateur représentant les salariés, a été désigné par le Comité de Groupe français Carrefour lors de sa réunion du 7 décembre 2023 et a intégré le Conseil d'administration le 15 décembre 2023.

Leurs biographies figurent en section 3.2.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel. Conformément à la loi, ils ont tous deux démissionné de leurs mandats de représentants du personnel.

Les Administrateurs représentant les salariés ont le même statut, les mêmes droits et les mêmes responsabilités que les autres Administrateurs.

Les Administrateurs représentant les salariés ont perçu une rémunération en 2024 selon les mêmes règles d'attribution que celles applicables aux autres Administrateurs.

Le Conseil d'administration a décidé de l'octroi aux Administrateurs représentant les salariés d'un nombre d'heures de formation de 20 heures par an et d'un temps de préparation de 15 heures par réunion. Ils ont bénéficié d'une formation interne afin de leur présenter le rôle et les règles de fonctionnement du Conseil d'administration ainsi que leurs droits, obligations et responsabilités en qualité d'Administrateur. Les Administrateurs représentant les salariés ont bénéficié, début 2024, de formations délivrées par l'Institut français des Administrateurs (IFA) et prises en charge par le Groupe.

Par ailleurs, il leur a été proposé de suivre un parcours d'intégration destiné à parfaire leurs connaissances de l'activité et de l'organisation du Groupe. À cet effet, des entretiens avec des dirigeants du Groupe ont eu lieu.

3.1.2.3 Indépendance des Administrateurs

Conformément au Code AFEP-MEDEF, appliqué par la Société, « la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle ».

Critères d'indépendance

Selon le Code AFEP-MEDEF, un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi, par Administrateur indépendant, il faut entendre, non pas seulement Administrateur non-exécutif c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de Direction de la Société ou de son Groupe, mais

encore dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci.

Pour qualifier un Administrateur d'indépendant, le Conseil d'administration s'est référé aux critères du Code AFEP-MEDEF :

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq dernières années :
 - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société,
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur d'une société que la Société consolide,
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur de la société mère de la Société ou d'une société que celle-ci consolide ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
 - significatif de la Société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être Administrateur de la Société depuis plus de douze ans.

Un dirigeant mandataire social non exécutif percevant une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe ne peut être considéré comme indépendant.

Des Administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil d'administration, sur rapport du Comité de gouvernance, s'interroge sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Examen de l'indépendance des Administrateurs

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit qu'il lui appartient, chaque année, sur recommandations du Comité de gouvernance, d'examiner la situation de chacun de ses Administrateurs au regard de son indépendance.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, et sur recommandations du Comité de gouvernance, le Conseil d'administration a procédé le 13 mars 2025, à l'évaluation au titre de l'exercice 2024, du caractère indépendant des Administrateurs. Parmi ses membres, 8 sont considérés comme des Administrateurs indépendants, soit une proportion de 62 %, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF (pour l'appréciation de cette proportion, ne sont pas pris en compte les Administrateurs représentant les salariés).

Ainsi, Mesdames Cláudia Almeida e Silva, Aurore Domont, Marie-Laure Sauty de Chalon et Marguerite Bérard ainsi que Messieurs Stéphane Courbit, Charles Edelstenne, Stéphane Israël et Arthur Sadoun sont qualifiés d'Administrateurs indépendants.

Sur recommandations du Comité de gouvernance, le Conseil d'administration a retenu qu'aucun des Administrateurs indépendants n'entretient directement ou indirectement de relations d'affaires significatives avec le Groupe pouvant créer un conflit d'intérêts tant du point de vue du Groupe que de l'Administrateur concerné. L'analyse du caractère significatif de la relation d'affaires a porté sur plusieurs critères : l'antériorité et l'historique de la relation contractuelle entre le Groupe et le groupe au sein duquel un Administrateur de la Société exerce un mandat social ou une fonction exécutive, l'application à la relation contractuelle de conditions normales de marché, l'absence de dépendance économique ou d'exclusivité, la proportion non significative de chiffre d'affaires résultant des

relations d'affaires entre le groupe concerné et le groupe Carrefour.

Sur recommandations du Comité de gouvernance, le Conseil d'administration a réexaminé la situation de Monsieur Charles Edelstenne.

Eu égard à l'ancienneté de son mandat d'Administrateur, et pour ce seul motif, le Conseil d'administration a estimé que ce dernier ne pourrait plus, à compter de l'Assemblée Générale du 28 mai 2025, être qualifié d'administrateur indépendant au sens des règles de gouvernance énoncées notamment par le code AFEP/MEDEF et l'Autorité des marchés financiers.

Le tableau ci-après présente la situation, au 31 décembre 2024, de chaque Administrateur (à l'exception des Administrateurs représentant les salariés) au regard des critères d'indépendance visés par le Code AFEP-MEDEF :

Administrateur ⁽¹⁾	Critère 1 Salaré mandataire social au cours des 5 années précédentes	Critère 2 Mandats croisés	Critère 3 Relations d'affaires significatives	Critère 4 Lien familial	Critère 5 Commissaire aux comptes	Critère 6 Durée de mandat supérieure à 12 ans	Critère 7 Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	Critère 8 Statut de l'actionnaire important
Alexandre Bompard <i>Président-Directeur Général</i>	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Philippe Houzé <i>Vice-Président</i>	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X
Stéphane Israël ^(*) <i>Administrateur référent</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cláudia Almeida e Silva ^(*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Flavia Buarque de Almeida	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Stéphane Courbit ^(*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Eduardo Rossi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Aurore Domont ^(*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Charles Edelstenne ^(*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Marguerite Bérard ^(*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Patricia Moulin Lemoine	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X
Arthur Sadoun ^(*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Marie-Laure Sauty de Chalon ^(*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(1) Dans ce tableau :

✓ représente un critère d'indépendance satisfait ;

X représente un critère d'indépendance non satisfait.

(*) Administrateurs indépendants.

3.2 Le Conseil d'administration (1)

3.2.1 LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.1.1 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2024

Au 31 décembre 2024, le Conseil d'administration est composé de quinze membres, dont deux Administrateurs représentant les salariés. La composition du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés est décrite dans le tableau ci-dessous :

Administrateur	Nationalité	Âge	Sexe	Indépendance	Durée du mandat	
					Nomination	Dernier renouvellement
Alexandre Bompard <i>Président-Directeur Général</i>	Français	52	M		18/07/2017	26/05/2023
Philippe Houzé <i>Vice-Président</i>	Français	77	M		11/06/2015	24/05/2024
Stéphane Israël <i>Administrateur référent</i>	Français	53	M	X	15/06/2018	24/05/2024
Cláudia Almeida e Silva	Portugaise	51	F	X	22/01/2019 ⁽³⁾	24/05/2024
Flavia Buarque de Almeida	Brésilienne	57	F		12/04/2017	03/06/2022
Stéphane Courbit	Français	59	M	X	15/06/2018	24/05/2024
Eduardo Rossi	Brésilien	53	M		13/03/2024 ⁽⁶⁾	-
Aurore Domont	Française	56	F	X	15/06/2018	24/05/2024
Charles Edelstenne	Français	86	M	X	28/07/2008	03/06/2022
Frédéric Barrault ⁽⁴⁾	Français	59	M		07/12/2023	-
Marguerite Bérard	Française	47	F		24/05/2024	-
Patricia Moulin-Lemoine	Française	75	F		11/06/2015	24/05/2024
Arthur Sadoun	Française	53	H	X	07/09/2021 ⁽⁵⁾	24/05/2024
Sylvie Dubois ⁽⁴⁾	Française	59	F		18/10/2023	-
Marie-Laure Sauty de Chalon	Française	62	F	X	15/06/2017	26/05/2023

(1) Date de l'Assemblée Générale Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre de l'année précédente.

(2) Autres mandats exercés au sein de sociétés cotées (hors groupe Carrefour). Plusieurs mandats exercés dans des sociétés cotées appartenant à un même groupe sont décomptés comme un seul et unique mandat.

(3) Date de cooptation ; ratifiée par l'Assemblée Générale Annuelle 2019.

(4) Administrateur représentant les salariés.

(5) Date de cooptation : ratifiée par l'Assemblée Générale Annuelle 2022.

(6) Date de cooptation : ratifiée par l'Assemblée Générale Annuelle 2024.

(1) Cette section renvoie au GOV-1 : le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance.

Fin de mandat ⁽¹⁾	Autres mandats ⁽²⁾	Comités spécialisés du Conseil d'administration				
		Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité de gouvernance	Comité RSE	Comité stratégique
AG 2026	1					◆
AG 2024	-	●		●		●
AG 2024	-	◆	●			●
AG 2024	-	●			●	
AG 2025	1			●		
AG 2024	-		◆			■
AG 2025	1					
AG 2024	-			●	◆	
AG 2025	3		●	◆		
07/12/2026	-					
AG 2027	-	●				
AG 2024	-				●	
AG 2024	1			●		
18/10/2026	-					
AG 2026	2	●				

- ◆ Président.
- Vice-Président.
- Membre.

Les Administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire sur proposition du Conseil d'administration, sur recommandations du Comité de gouvernance, à l'exception des Administrateurs représentant les salariés. La durée de leur mandat est de trois ans.

3.2.1.2 Évolution de la composition du Conseil d'administration

Le tableau présenté ci-dessous synthétise les évolutions de la composition du Conseil d'administration en 2024 :

	Départs	Nominations	Renouvellements
Conseil d'administration	Abilio Diniz Mathilde Lemoine	Eduardo Rossi Marguerite Bérard	Cláudia Almeida e Silva Aurore Domont Patricia Moulin-Lemoine Philippe Houzé Stéphane Israël Stéphane Courbit Arthur Sadoun

L'Assemblée Générale du 24 mai 2024 a :

- renouvelé les mandats de sept Administrateurs : Mesdames Cláudia Almeida e Silva, Aurore Domont et Patricia Moulin-Lemoine et de Messieurs Philippe Houzé, Stéphane Israël, Stéphane Courbit et Arthur Sadoun ;
- ratifié la cooptation en qualité d'Administrateur de Monsieur Eduardo Rossi ;

- nommé Madame Marguerite Bérard en qualité d'Administratrice indépendante et de membre du Comité d'audit.

Les évolutions récentes apportées à la composition du Conseil d'administration sont décrites dans la section « Évolutions récentes en matière de gouvernement d'entreprise » figurant en début de chapitre 3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

3.2.1.3 Biographie des Administrateurs au 31 décembre 2024

Alexandre Bompard

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL / *Président du Comité stratégique*



ANNÉES DE PRÉSENCE : 7 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

Monsieur Alexandre Bompard est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de Droit Public et d'un DEA de Sciences économiques, diplômé de l'École nationale de l'administration (promotion Cyrano de Bergerac). À sa sortie de l'ENA, Monsieur Alexandre Bompard est entré à l'Inspection générale des finances (1999-2002). Il devient par la suite conseiller technique de François Fillon, alors ministre des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité (avril-décembre 2003). Entre 2004 et 2008, Monsieur Alexandre Bompard exerce plusieurs responsabilités au sein du groupe Canal+ : directeur de cabinet du Président Bertrand Méheut (2004-2005), puis directeur des sports et des affaires publiques (juin 2005-juin 2008). En juin 2008, il a été nommé Président-Directeur Général d'Europe 1 et d'Europe 1 Sport. En janvier 2011, il a rejoint le groupe Fnac, dont il a été nommé Président-Directeur Général. Le 20 juin 2013, Monsieur Alexandre Bompard a conduit l'introduction en Bourse de la Fnac. À l'automne 2015, la Fnac lance une offre de rachat sur le groupe Darty et Monsieur Alexandre Bompard devient, le 20 juillet 2016, Président-Directeur Général du nouvel ensemble regroupant les enseignes Fnac et Darty. Monsieur Alexandre Bompard est Chevalier de l'Ordre des Arts et des Lettres. Depuis le 18 juillet 2017, Monsieur Alexandre Bompard est Président-Directeur Général de la Société. En outre, depuis le 8 septembre 2017, il assure la Présidence de la Fondation d'entreprise Carrefour.

NÉ LE : 4 octobre 1972

NATIONALITÉ : Française

**NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 1 282 219⁽¹⁾

**DATE DE COOPTATION AU SEIN DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION :**
18 juillet 2017

**DATE DE RATIFICATION DE LA
COOPTATION :** 15 juin 2018

**DATE DU DERNIER
RENOUVELLEMENT :** 26 mai 2023

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée
Générale appelée à statuer sur les
comptes de l'exercice clos au
31 décembre 2025

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

En France

- Président du Conseil d'administration de la Fondation d'entreprise Carrefour (groupe Carrefour) ;
- Administrateur de Orange ^(*) ;
- Membre de la Fondation Nationale des Sciences Politiques ;
- Président de la Fédération Française du Commerce et de la Distribution ;
- Administrateur de la l'Association française des entreprises privées.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

Membre du Conseil d'administration de Le Siècle (Association loi 1901).

À l'étranger

Néant.

(*) Société cotée.

(1) à la date du présent Document d'Enregistrement Universel.

Philippe Houzé

Vice-Président / Membre du Comité d'audit, du Comité de gouvernance et du Comité stratégique



ANNÉES DE PRÉSENCE : 9 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

NÉ LE : 27 novembre 1947

NATIONALITÉ : Française

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ : 3 250DATE DE NOMINATION AU SEIN
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :
11 juin 2015

DATE DU DERNIER

RENOUVELLEMENT :

24 mai 2024

DATE DE FIN DE MANDAT :

Assemblée Générale appelée à
statuer sur les comptes de
l'exercice clos au 31 décembre
2026

Philippe Houzé est Président de Motier, holding animatrice de la famille Moulin et Vice-Président du Conseil de surveillance du groupe Galeries Lafayette, un groupe familial héritier de 130 ans d'expérience dans la mode, le commerce et la distribution et qui détient les marques Galeries Lafayette, La Redoute, Louis Pion, Galeries Lafayette – Royal Quartz Paris, Mauboussin et Président de la Redoute.

Diplômé de l'INSEAD, Philippe Houzé a commencé sa carrière chez Monoprix en 1969. Nommé Directeur Général de Monoprix en 1982, puis Président-Directeur Général en 1994, il occupe cette fonction jusqu'en novembre 2012. Co-Président du groupe Galeries Lafayette de 1998 à 2004, il prend la présidence du Directoire du groupe en 2005 jusqu'en 2024.

Homme de commerce, de mode et de marketing, Philippe Houzé a réussi, grâce à des concepts innovants, à transformer Monoprix pour en faire une référence du commerce de proximité en centre-ville. En tant que Président du Directoire du groupe Galeries Lafayette, il a contribué à faire des Galeries Lafayette le leader européen des grands magasins avec la vocation d'agir comme une référence d'un commerce omnicanal, éthique et innovant, qui participe au rayonnement d'un certain « art de vivre à la française ».

En 2014, Philippe Houzé conduit une prise de participation significative dans le groupe Carrefour au nom de la holding familiale, Motier. En 2017, il réalise pour le groupe l'acquisition de 51 % du capital de La Redoute, et en prend le contrôle à 100 % en 2022. Philippe Houzé a reçu en 2015 le prix de l'*international retailer of the year* de la part de la National Retail Federation (NRF), prestigieuse association américaine du commerce de détail et de la distribution réunissant les principaux acteurs mondiaux du secteur.

Acteur engagé de la vie économique nationale, Philippe Houzé a fait du développement durable un engagement personnel : il s'est fortement impliqué dans la revitalisation des centres-villes tout en tenant compte des responsabilités environnementales et sociales du groupe Galeries Lafayette. Auteur de la « La vie s'invente en ville », il entend poursuivre son investissement au cœur des villes et s'impliquer dans la construction d'un futur souhaitable pour les générations futures. S'inscrivant dans la lignée des fondateurs, Philippe Houzé poursuit l'engagement du groupe Galeries Lafayette dans la création et l'art contemporain.

Il accompagne le lancement de la Fondation d'entreprise Galeries Lafayette, dont il est administrateur, qui a ouvert ses portes en mars 2018 au cœur du Marais à Paris dans un bâtiment réhabilité par l'architecte Pritzker Prize Rem Koolhaas.

Il est Administrateur référent du groupe Carrefour jusqu'au 20 avril 2020 puis, à compter de cette date, Vice-Président du Conseil d'administration. Il est également membre du Comité d'audit, du Comité de gouvernance et du Comité stratégique du groupe Carrefour.

Très investi vis-à-vis de la communauté étudiante, il est aussi Président du Conseil d'administration de ESCP Business School. Il a été, jusqu'en 2024, membre du Conseil d'administration de l'INSEAD et administrateur de l'Alliance Française. Il est membre élu de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP).

Philippe Houzé est Commandeur de la Légion d'Honneur, Chevalier de l'Ordre des Arts et Lettres, des Palmes Académiques et du Mérite Agricole.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

En France

- Président de la société Motier (SAS) ;
- Président du Conseil de surveillance de la société Motier (SAS) ;
- Président du Comité Stratégique et d'Investissements de la société Motier (SAS) ;
- Vice-Président du Conseil de Surveillance de la société Galeries Lafayette (SA) ;
- Président de la Redoute (SAS) ;
- Administrateur de Lafayette Anticipations-Fondation d'entreprise Galeries Lafayette (collège des fondateurs) ;
- Membre de l'association Alliance France Tourisme ;
- Administrateur et Président du Conseil d'administration EESC ESCP Europe ;
- Membre élu de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris et de Paris Île-de-France (CCIP) ;
- Membre du Comité Directeur de l'Union du Grand Commerce de Centre-Ville (UCV) ;
- Membre du Conseil d'administration de l'Alliance du Commerce ;
- Membre de l'IADS (International Association of Department Stores) ;
- Membre du Conseil d'administration de la Maison de la Culture du Japon à Paris ;
- Membre du Grand Conseil du Cercle de l'Union Interalliée.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Administrateur de l'IFM (Institut français de la Mode) (fin de mandat : 2019) ;
- Président de Guérin Joaillerie SAS (fin de mandat : 2019) ;
- Vice-Président de l'Association Alliance 46.2 Entreprendre en France pour le Tourisme (fin de mandat : 2020) ;
- Président de Motier Domaines SAS (fin de mandat : 2020) ;
- Administrateur, Président du Comité des nominations et Président du Comité des rémunérations de HSBC France (*) (fin de mandat : 2022) ;
- Président du Conseil de surveillance de La Redoute SAS (fin de mandat : 2022) ;
- Membre du Comité de surveillance de BHV Exploitation (fin de mandat : 2021) ;
- Président du Directoire du groupe Galeries Lafayette (fin de mandat : 2024) ;
- Vice-Président et Directeur Général de la société Motier (SAS) (fin de mandat : 2024) ;
- Membre du Conseil d'administration de l'INSEAD (fin de mandat : 2024) ;
- Membre du Conseil de l'Alliance Française Paris Île-de-France (fin de mandat : 2024).

À l'étranger

Néant.

(*) Société cotée.

Stéphane Israël

Administrateur indépendant ET Administrateur référent / *Président du Comité d'audit et membre du Comité des rémunérations et du Comité stratégique*



ANNÉES DE PRÉSENCE : 6 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

NÉ LE : 3 janvier 1971
NATIONALITÉ : Française
NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : 1 500
DATE DE NOMINATION AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : 15 juin 2018
DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT : 24 mai 2024
DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2026

Après des classes préparatoires littéraires au lycée Henri IV, Monsieur Stéphane Israël intègre en 1991 l'École normale supérieure puis obtient de 1993 à 1995 une Maîtrise d'histoire, un DEA d'histoire et une Agrégation d'histoire avant d'intégrer la Promotion Nelson Mandela de l'ENA en 1999.

Il débute sa carrière d'enseignant à l'Université de Harvard (1994-1995) puis de Valenciennes (1997-1998). De 1997 à 1998, il est Chargé de mission auprès du Président de l'Assemblée Nationale.

En 2001, il intègre la deuxième chambre de la Cour des comptes en tant qu'Auditeur, puis devient Conseiller référendaire. En 2004, il contribue au rapport sur la concurrence fiscale et l'entreprise en tant que Rapporteur au Conseil des prélèvements obligatoires. De 2005 à 2007, Monsieur Stéphane Israël est également Professeur Associé à l'École normale supérieure de la rue d'Ulm et directeur-fondateur de Prép-ENA Paris-ENS.

En 2007, Monsieur Stéphane Israël rejoint le groupe Airbus en occupant successivement les fonctions de Conseiller de Louis Gallois (Président exécutif d'EADS à cette époque), directeur du contrôle de gestion et du contrôle de programme de l'entité maître d'œuvre des missiles balistiques et directeur du volet services du programme satellitaire européen de Surveillance globale pour l'environnement et la sécurité – Copernicus.

De 2012 à 2013, il est nommé directeur de Cabinet du ministre du Redressement Productif (ministère en charge de l'industrie).

En avril 2013, il intègre Arianespace SA en tant que Président-Directeur Général. En 2017, il devient Président Exécutif d'Arianespace SAS et rejoint le Comité Exécutif d'ArianeGroup, filiale des groupes Airbus et Safran, fonctions qu'il a occupées jusqu'au 31 décembre 2024. Il est par ailleurs Président du Club d'affaires de haut niveau France-Corée (MEDEF International), et Chevalier de l'Ordre National de la Légion d'Honneur. Monsieur Stéphane Israël a une expérience reconnue en tant que dirigeant de groupe à dimension internationale, de stratégie d'entreprise et d'innovation, ainsi que dans les domaines comptables et financiers. Autant de compétences et d'expériences qu'il apporte au Conseil d'administration et à son Comité d'audit.

Par ailleurs, Monsieur Stéphane Israël est nommé Administrateur référent du groupe Carrefour le 20 avril 2020.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

En France

- Président Exécutif de Arianespace SAS (démission au 31/12/2024) ;
- Directeur Général de Arianespace Participation (démission au 31/12/2024) ;
- Membre du Comité Exécutif d'ArianeGroup (départ au 31/12/2024) ;
- Président-Directeur Général de Starsem SA (démission au 17/12/2024) ;
- Président de S3R (démission au 17/12/2024).

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

Néant.

(*Société cotée.

Cláudia Almeida e Silva

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE / *Membre du Comité d'audit et du Comité RSE*



ANNÉES DE PRÉSENCE : 6 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

NÉE LE : 24 septembre 1973

NATIONALITÉ : Portugaise

**NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 1 100

**DATE DE COOPTATION AU SEIN DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION :**

22 janvier 2019

DATE DE RATIFICATION DE LA

COOPTATION : 14 juin 2019

DATE DU DERNIER

RENOUVELLEMENT :

24 mai 2024

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée

Générale appelée à statuer sur les

comptes de l'exercice clos au

31 décembre 2026

Cláudia Almeida e Silva est *Managing Partner* de Singularity Capital, fonds d'investissement dédié aux *early stages start-up*, et conseillère au sein de l'incubateur Startup Lisboa.

Elle a démarré sa carrière en 1997 en tant que consultante au sein de Coopers & Lybrand au Portugal, puis de PricewaterhouseCooper où elle a été nommée directrice du secteur de la gestion de la relation client (CRM) en 1999.

En 2002, Cláudia Almeida e Silva a rejoint le groupe de distribution Conforama au Portugal où elle a exercé la fonction de directrice commerciale en charge du marketing, de la *supply-chain* et de la gestion des produits.

En 2005, elle a rejoint La Fnac où elle est devenue directrice générale de la filiale portugaise en 2008 et, à compter de 2013, membre du Comité Exécutif groupe en charge de la supervision de l'Espagne puis du Brésil.

Elle est diplômée de la Catholic School of Business and Economics de Lisbonne dont elle est aujourd'hui *Executive in Residence*.

Sa parfaite connaissance du milieu des *start-up* et son expérience du secteur de la grande distribution en Europe du Sud et au Brésil sont des atouts précieux pour accompagner le plan de transformation du Groupe, « Carrefour 2026 ».

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

À l'étranger

- *Managing Director* de Singularity Capital SA (Portugal) ;
- *Managing Director* de Praça Hub Lda (Portugal) ;
- Membre indépendant du Conseil d'administration de Galp Energia SA.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

À l'étranger

- Gérante de Fnac Portugal (Portugal).

Flavia Buarque de Almeida

ADMINISTRATRICE / *Membre du Comité de gouvernance et du Comité stratégique*



ANNÉES DE PRÉSENCE : 7 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

NÉE LE : 4 août 1967

NATIONALITÉ : Brésilienne

**NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 1 069

**DATE DE COOPTATION AU SEIN DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION :**
12 avril 2017

**DATE DU DERNIER
RENOUVELLEMENT :**

3 juin 2022

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée
Générale appelée à statuer sur les
comptes de l'exercice clos au
31 décembre 2024

Madame Flavia Buarque de Almeida est diplômée de la Fundação Getulio Vargas (1989) et titulaire d'un MBA de l'université d'Harvard (1994).

De 1989 à 2003, Madame Flavia Buarque de Almeida a été consultante et associée chez McKinsey & Company. Elle a également été administratrice indépendante de Lojas Renner et administratrice du Grupo Camargo, qui comprend les sociétés Camargo Corrêa, Camargo Corrêa Cimentos (aujourd'hui Intercement), Construções e Comércio Camargo Corrêa, Alpargatas et Santista Têxtil. Elle a également été administratrice au conseil d'Overseers de l'université d'Harvard.

De novembre 2009 à avril 2013, elle a été associée de Monitor Group, en charge des opérations en Amérique du Sud, après avoir occupé le poste de *Managing Director* de Participações Morro Vermelho de mai 2003 à septembre 2009. Elle a été administratrice de BRF SA de 2018 à 2022.

En juillet 2013, Madame de Almeida rejoint le groupe Peninsula comme responsable de l'activité de *Private Equity*.

En janvier 2016, elle devient *Managing Director*. La même année, elle devient Associée de Peninsula Capital. En juin 2019, elle devient Directrice Générale de Peninsula Capital. En juin 2019, elle devient Directrice Générale de Peninsula Capital, poste qu'elle occupe jusqu'en décembre 2024. Elle est actuellement membre du Conseil d'administration de Peninsula.

Par ailleurs, elle est administratrice de W2W E-Commerce de Vinhos SA depuis août 2016 et de Ultrapar Participações SA depuis mai 2019.

Madame Flavia de Buarque de Almeida fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience et de ses connaissances des marchés financiers et bancaires et de sa vision financière actionnariale, de ses connaissances du secteur de la grande distribution, en stratégie et en gouvernance ainsi que de son expérience internationale. Elle fait par ailleurs bénéficier le Conseil d'administration de son expérience dans des sociétés cotées et de son expérience d'administratrice de sociétés cotées nationales et internationales.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

Au Brésil

- Administratrice de Peninsula Capital Participações SA ;
- Administratrice de W2W E-Commerce de Vinhos SA ;
- Administratrice de Ultrapar Participações SA (*) ;
- Membre du Conseil délibératif de l'Instituto Peninsula.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au Brésil

- *Managing Director* de O3 Gestão de Recursos Ltda (fin mandat : 2021) ;
- Administratrice de BRF SA (*) (fin de mandat : 2022).
- Administratrice de Vitamina Chile SPA (fin de mandat : 2022) ;
- *Managing Director* et associée de Peninsula Capital Participações SA (fin de mandat : 2024) ;
- Directrice Générale du groupe Peninsula (fin de mandat : 2024).

(*) Société cotée.

Stéphane Courbit

Administrateur indépendant / *Président du Comité des rémunérations et membre du Comité stratégique*

ANNÉES DE PRÉSENCE : 6 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

Monsieur Stéphane Courbit est Président de LOV Group dont les activités principales sont la production audiovisuelle (Banijay), les jeux sur Internet (Betclit), l'hôtellerie de luxe (Airelles) et la pâtisserie (Ladurée).

Monsieur Stéphane Courbit a une expérience reconnue en tant qu'entrepreneur du secteur des médias et d'Internet et de dirigeant de groupe à dimension internationale.

Ses compétences et son expertise en matière de production de contenus et de digital sont autant d'atouts qu'il apporte au Conseil d'administration.

NÉ LE : 28 avril 1965

NATIONALITÉ : Française

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : 1 000

DATE DE NOMINATION AU SEIN DU CONSEIL

D'ADMINISTRATION : 15 juin 2018

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT : 24 mai 2024

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2026

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

En France

- Président de Lov Group Invest (et membre du Conseil de surveillance) ;
- Gérant de SCI Parking La Garonne ;
- Gérant de SCI James & Co ;
- Gérant de SCI Gordita ;
- Gérant de SCI Blancs Mills ;
- Gérant de SCI Neva Thézillat ;
- Gérant de SARL 5 Thézillat ;
- Gérant de SCI Zust ;
- Gérant de SCI Les Zudistes ;
- Gérant de SCI 607 ;
- Gérant de SCI 611 ;
- Gérant de SCI Jaysal II ;
- Gérant de SCI Minos ;
- Gérant de SCI Roux Milly ;
- Gérant de SCI Courvalios ;
- Gérant de SCI ClemSC.
- Président de Choucalov ;
- Président de Fold Holding ;
- Président de Lov Hotel Collection Holding (et membre du comité de surveillance) ;
- Président de Lov Hotel Collection ;
- Président de Clos Bellevarde ;
- Président de la Genevoise ;
- Président de LHC Immo ;
- Président de Chalet Val d'Isère ;
- Président de Estoublon PGA ;
- Président de FL Lifestyle ;
- Président de Fontaine Basse ;
- Président de Fouquet ;
- Président de Le Quesnay ;
- Président de Le Quesnay Immo ;
- Président de LHCH Venise ;
- Président de FLC Group ;
- Président de Lov & Co ;
- Président de Lov & Food ;
- Président de Lov & Lices ;
- Président de Lov & SPB ;
- Président de Lov & Z ;
- Président de Lov Eggo ;
- Président de Lov Habitat ;
- Président de Résidence du Roy ;
- Président de Schuss ;
- Président de Taillat Holding ;
- Président de Taillat Immo ;
- Président de Tropezina Beach Development ;
- Président de Tropezina Holding ;
- Président de Cap Taillat ;
- Président de Cédric Grollet & Airelles ;
- Président de Le Quesnay Hospitality ;
- Président de Samovar Immo ;
- Gérant de SCI 2CJA.

En tant que représentant de Lov Group Invest :

- Président de Financière Lov (et membre du comité de surveillance) ;
- Président de Banijay Group ;
- Président de Banijay Group Holding (et membre du comité de surveillance) ;
- Président de Betclit Everest Group (et membre du comité d'administration) ;
- Président de Airelles ;
- Président de Melezin ;
- Président de Bastide de Gordes & Spa ;
- Président de Hôtel Château de la Messardière ;
- Gérant de Solières ;
- Président de Lov Sapineaux ;
- Président de Lov Immo ;
- Président de Estoublon Holding ;
- Président-Directeur Général de Lovestate ;
- Gérant d'Ormello ;

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Président de Betclit Everest Group (fin de mandat : 2020) (et membre du Comité d'administration) ;
- Gérant de EURL Zust (fin de mandat : 2021) ;
- Gérant de EURL Les Zudistes (fin de mandat : 2021) ;
- Gérant de SCI ST Le Phare (fin de mandat : 2021).
- Président de Betclit Group (fin de mandat : 2021) ;
- Président de Mangas Lov (fin de mandat : 2022) ;
- Président de LDH (fin de mandat : 2022) et membre du Comité de Surveillance ;
- Président de Lov Banijay (fin de mandat : 2022).

En tant que représentant de Lov Group Invest :

(*) Société cotée.

Eduardo Rossi

ADMINISTRATEUR



ANNÉES DE PRÉSENCE : 9 MOIS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

Monsieur Eduardo Rossi est Président du Conseil d'administration de Península, société d'investissement appartenant à la famille de Monsieur Abilio Diniz. Il préside également le Conseil d'administration de l'Instituto Península, branche sociale de la société, consacrée à la promotion de l'éducation et du sport au Brésil.

En 2014, alors qu'il est Président-Directeur Général de Península, il co-dirige l'entrée de la société au capital du groupe Carrefour. L'année suivante, il devient membre du Conseil d'administration de Carrefour Brésil, fonction qu'il occupe encore aujourd'hui.

Fort de plus de 20 années d'expérience dans la gestion d'entreprises familiales, la gestion d'actifs ainsi que les fusions et acquisitions, Monsieur Eduardo Rossi a été Vice-Président chez JP Morgan à New York, et a occupé plusieurs postes dans d'autres grandes institutions financières internationales.

Il est titulaire d'une licence en administration des affaires et marketing de la Fundação Getulio Vargas (FGV) ainsi que d'un MBA de l'université Columbia. Il a également été membre du conseil consultatif du Global Family Enterprise Program de Columbia de 2018 à 2023.

Monsieur Eduardo Rossi met au service du Conseil d'administration son sens des affaires, sa longue expérience dans les domaines bancaires, la gestion d'actifs et dans le domaine de la RSE, ainsi que sa connaissance approfondie du secteur de la grande distribution au Brésil.

NÉ LE : 8 décembre 1971

NATIONALITÉ : Brésilienne

**NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 1 000

**DATE DE COOPTATION AU SEIN DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION :**
13 mars 2024

**DATE DE RATIFICATION DE LA
COOPTATION :** Assemblée Générale
du 24 mai 2024

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée
Générale appelée à statuer sur les
comptes de l'exercice clos au
31 décembre 2024

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

Au Brésil

- Président du Conseil d'administration de Península Participações ;
- Président du Conseil d'administration de l'Instituto Península ;
- Administrateur au sein du Conseil d'administration d'Atacadão SA (*) ;
- Administrateur au sein du Conseil d'administration de Criança Segura ;
- Administrateur au sein du Conseil d'administration d'o3 Capital ;
- Administrateur d'Aria Consultoria Ltda.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au Brésil

- Membre du conseil consultatif du Global Family Enterprise Program de l'université Columbia (fin du mandat : 2023).

(*) Société cotée.

Aurore Domont**ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE / Présidente du Comité RSE et membre du Comité de gouvernance****ANNÉES DE PRÉSENCE : 6 ANS****TAUX DE PRÉSENCE : 100 %**

Madame Aurore Domont est titulaire d'un master en droit des affaires de l'Université Paris I – Panthéon Sorbonne. Elle a démarré sa carrière chez CEP Communication, avant de rejoindre en 1996 le groupe Lagardère Publicité. Elle fut notamment directrice générale adjointe du groupe, en charge de la radio et de la presse.

En janvier 2011, Madame Aurore Domont rejoint le groupe Prisma Media en tant que directrice exécutive de Prisma Pub. En août 2013, elle est nommée Présidente de FigaroMedias et membre du Comité Exécutif du groupe Figaro.

Madame Aurore Domont a une expérience dans les stratégies de communication globales et omnicanales ainsi que dans le domaine de la transformation digitale de l'entreprise. Par ailleurs, elle a une compréhension et est intervenue sur différents sujets digitaux (*data*, social, programmation, mobile et vidéo). Autant de compétences et d'expertises qu'elle apporte au Conseil d'administration.

NÉE LE : 20 décembre 1968**NATIONALITÉ : Française****NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ : 1 000****DATE DE NOMINATION AU SEIN DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION :****15 juin 2018****DATE DU DERNIER****RENOUVELLEMENT : 24 mai 2024****DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée****Générale appelée à statuer sur les
comptes de l'exercice clos au
31 décembre 2026****AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024****En France**

- Présidente de FigaroMedias ;
- Administratrice de Figaro Classified ;
- Membre du Conseil d'administration du SRI ;
- Présidente et membre du Conseil de surveillance de Mediasquare ;
- Membre du Conseil de surveillance de société du Figaro ;
- Membre du Conseil de surveillance de Zebestof ;
- Membre du Conseil d'administration de l'ACPM ;
- Membre du Conseil d'administration du Syndicat des Régies Publishers.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES**En France**

- Membre du conseil de direction de Social & Stories (fin de mandat : 2020) ;
- Membre du conseil de direction de Touchvibes (fin de mandat : 2020) ;
- Présidente de Social & Stories (fin de mandat : 2022).

(*) Société cotée.

Charles Edelstenne

Administrateur indépendant / *Président du Comité de gouvernance et membre du Comité des rémunérations*



ANNÉES DE PRÉSENCE : 16 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

NÉ LE : 9 janvier 1938

NATIONALITÉ : Française

**NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 1 000

**DATE DE NOMINATION AU SEIN DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION :**

28 juillet 2008

DATE DU DERNIER

RENOUVELLEMENT : 3 juin 2022

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée

Générale appelée à statuer sur les

comptes de l'exercice clos au

31 décembre 2024

Expert-comptable diplômé (Lauréat de l'IFEC), Monsieur Charles Edelstenne a intégré Dassault Aviation en 1960, en qualité de Chef du Service des Études Financières.

Nommé successivement Secrétaire Général Adjoint, Secrétaire Général, Vice-Président Chargé des Affaires Économiques et Financières, il a été nommé en qualité d'administrateur en 1989, puis a été élu Président-Directeur Général en 2000, fonction qu'il a occupée jusqu'au 8 janvier 2013.

Fondateur Gérant, Directeur Général et actuellement Président d'honneur du Conseil d'administration de Dassault Systèmes SA.

Monsieur Charles Edelstenne fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience de dirigeant et d'administrateur de groupes à dimension internationale et de sociétés cotées ainsi que de son expertise en matière financière et dans le domaine de la transformation digitale et de l'innovation.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

En France

- Administrateur et Président d'Honneur de Dassault Aviation SA ^(*) ;
- Président d'honneur du Conseil d'administration et administrateur de Dassault Systèmes SE ^(*) ;
- Président d'Honneur du GIFAS (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales) ;
- Président de Groupe Industriel Marcel Dassault SAS ;
- Administrateur, membre du Comité stratégique et membre du Comité RSE de Thales SA ^(*) ;
- Président et Président du Conseil d'administration de Dassault Médias SAS ;
- Président et Président du Conseil d'administration de Groupe Figaro SASU ;
- Directeur Général de Dassault Wine Estates SASU ;
- Président de Rond-Point Immobilier SAS ;
- Gérant de Rond-Point Investissement EURL ;
- Président de Société du Figaro SAS ;
- Gérant de Société Civile ARIE ;
- Gérant de Société Civile ARIE 2 ;
- Gérant de Société Civile NILI ;
- Gérant de Société Civile NILI 2 ;
- Gérant de la Société Civile Immobilière de Maison Rouge ;
- Administrateur de Monceau DUMAS SICAV.

À l'étranger

- Administrateur de Dassault Falcon Jet Corporation (États-Unis) ;
- Président du Conseil d'administration de SITAM Belgique SA (Belgique).

(*) Société cotée.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Président du Conseil d'administration de Dassault Systèmes SE (fin de mandat : 2023) ;
- Président de Rond-Point Holding SAS (fin de mandat : 2020) ;
- Gérant de la société civile immobilière de Maison Rouge (fin de mandat : 2022).

À l'étranger

- Administrateur de SABCA ^(*) (Société Anonyme Belge de Constructions Aéronautiques) (Belgique) (fin de mandat : 2020).

Frédéric Barrault

ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS / *Membre du Comité des rémunérations*



ANNÉES DE PRÉSENCE : 1 AN

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

NÉ LE : 25 juillet 1965

NATIONALITÉ : Française

**DATE DE DÉSIGNATION PAR LE
COMITÉ DE GROUPE FRANÇAIS**

CARREFOUR : 7 décembre 2023

**DATE D'INTÉGRATION DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION :** 15 décembre
2023

DATE DE FIN DE MANDAT :
7 décembre 2026

En 1987, Monsieur Frédéric Barrault rejoint le domaine de la grande distribution au sein du groupe Montlaur, en qualité de manager, au magasin de Lattes, près de Montpellier. À la suite du rachat de Montlaur par Carrefour, Monsieur Frédéric Barrault intègre le Groupe en 1992, dans l'hypermarché de Saint-Jean-de-Vedas, en qualité de manager.

Élu délégué syndical dans le magasin de Toulouse Purpan en 2006, il a par la suite été membre du CSE central chez Sogara puis chez Carrefour Hypermarchés. Il a été également membre du Comité Groupe de Carrefour pendant 8 ans.

De 2012 à 2019, il a exercé la fonction de secrétaire fédéral en charge des branches distribution chez la fédération CFE-CGC agroalimentaire. Puis, de 2020 à novembre 2023, il a été responsable de la communication de cette même fédération.

Monsieur Frédéric Barrault fait bénéficier le Conseil d'administration de sa compréhension du secteur de la grande distribution. Son expérience syndicale l'a également amené à construire sa réflexion en mariant les nécessités économiques et sociales.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

Néant.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Responsable de la communication de la fédération CFE-CGC agroalimentaire (fin de mandat : 2023).

Marguerite Bérard

ADMINISTRATRICE / *Membre du Comité d'audit*



ANNÉES DE PRÉSENCE : 7 MOIS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

Madame Marguerite Bérard a été Directrice de la Banque Commerciale en France et membre du Comité Exécutif de BNP Paribas de janvier 2019 à mars 2024. Ces activités rassemblent la banque d'entreprise, la banque privée et la banque de détail.

Chez BPCE (Banques Populaires, Caisses d'Épargne, Natixis), qu'elle avait rejoint en 2012, Madame Marguerite Bérard était depuis 2016 en charge des finances, de la stratégie, des affaires juridiques, de la conformité et du Secrétariat général du conseil.

Diplômée de l'École Nationale d'Administration en 2004, Madame Marguerite Bérard a été inspectrice des finances puis conseillère pour les affaires sociales au sein du cabinet du Président de la République de 2007 à 2010, avant de diriger le cabinet de Xavier Bertrand, ministre des affaires sociales et de la santé (2011-2012).

Madame Marguerite Bérard a été administratrice indépendante des conseils d'administration de Scor et d'Havas et administratrice non indépendante des conseils de Natixis, Nexity et Coface.

Elle est membre du Comité Directeur de l'Institut Montaigne et du conseil du Domaine de Chantilly.

Madame Marguerite Bérard mettrait au service du Conseil d'administration son expérience dans les domaines bancaires, du *retail*, de l'audit et des affaires juridiques et sociales.

NÉE LE : 31 décembre 1977

NATIONALITÉ : Française

**NOMBRE D'ACTIONNAIRES DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 1 000

**DATE DE NOMINATION AU SEIN DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION :**
24 mai 2024

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée
Générale appelée à statuer sur les
comptes de l'exercice clos au
31 décembre 2026

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

En France

- Administratrice indépendante et Vice-Présidente du Conseil d'administration de Solocal^(*).

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Administratrice non indépendante de BNP Paribas Cardif (fin de mandat : mars 2024) ;
- Administratrice indépendante de Scor^(*) (fin de mandat : juin 2020).

(*) Société cotée.

Patricia Moulin Lemoine

ADMINISTRATRICE / *Membre du Comité RSE*



ANNÉES DE PRÉSENCE : 9 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

Diplômée de l'IEP Service Public en 1970. Titulaire du certificat d'aptitude à la profession d'avocat depuis 1971, Madame Patricia Moulin Lemoine a exercé entre 1972 et 2014 la profession d'avocate spécialisée en droit du travail, droit commercial, propriété industrielle, droit de la famille.

Elle a également dispensé des cours de droit civil et de droit des assurances, à destination des salariés aux Assurances Générales de France de 1977 à 1994 et des cours de droit social à l'UFR de sociologie Université Paris VIII Saint-Denis de 1985 à 1992.

Madame Patricia Moulin Lemoine fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience par sa connaissance du secteur *retail* ainsi que les domaines de la gouvernance et de la RSE.

NÉE LE : 20 février 1949

NATIONALITÉ : Française

**NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 1 167

**DATE DE NOMINATION AU SEIN DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION :**

11 juin 2015

DATE DU DERNIER

RENOUVELLEMENT : 24 mai 2024

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée

Générale appelée à statuer sur les
comptes de l'exercice clos au

31 décembre 2026

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

En France

- Directrice générale de Motier SAS ;
- Membre du Conseil de surveillance de Motier SAS ;
- Présidente du Conseil de surveillance de Galeries Lafayette SA ;
- Présidente de la société Grands Magasins Galeries Lafayette (SAS) ;
- Membre du Conseil de surveillance de S2F Flexico ;
- Vice-Présidente de la *French-American Foundation* France ;
- Vice-Présidente du Conseil de surveillance de la Banque Transatlantique.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Vice-Présidente du comité de surveillance de la société BHV Exploitation (SAS) (fin de mandat 2022) ;
- Présidente de la société Immobilière du Marais (SAS) (fin de mandat 2022).

Arthur Sadoun

Administrateur indépendant / *Membre du Comité de gouvernance*



ANNÉES DE PRÉSENCE : 3 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

NÉ LE : 23 mai 1971

NATIONALITÉ : Française

**NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 1 000

**DATE DE COOPTATION AU SEIN DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION :**
7 septembre 2021

**DATE DE RATIFICATION DE LA
COOPTATION :** Assemblée Générale
appelée à statuer sur les comptes de
l'exercice clos le 31 décembre 2021

**DATE DU DERNIER
RENOUVELLEMENT :** 24 mai 2024

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée
Générale appelée à statuer sur les
comptes de l'exercice clos le
31 décembre 2026

Arthur Sadoun, 52 ans, est Président du Directoire de Publicis Groupe, 2^e groupe mondial de communication.

Il a commencé sa carrière au Chili, où il a créé sa propre agence de publicité qu'il vendra plus tard à BBDO/Chili.

De retour en France en 1997, il rejoint le réseau TBWA (Omnicom) en tant que Directeur International du Planning Stratégique et devient le CEO de TBWA/Paris en 2003. Sous sa direction et pendant 4 années consécutives, TBWA/Paris est récompensée en tant qu'Agence de l'Année au Festival International de la Publicité à Cannes.

Fin 2006, Arthur Sadoun est nommé CEO de Publicis Conseil, vaisseau amiral du Groupe fondé par Marcel Bleustein-Blanchet et dirigé jusqu'alors par Maurice Lévy.

En avril 2011, Arthur Sadoun est nommé *Managing Director* de Publicis Worldwide, le réseau mondial des agences créatives du Groupe, avant d'en être nommé CEO en octobre 2013.

En décembre 2015, il est nommé CEO de Publicis Communications, le pôle de solutions créatives de Publicis Groupe composé des réseaux de Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, Publicis Worldwide, BBH, MSLGROUP et Prodigious.

Arthur Sadoun prend ses fonctions de Président du Directoire du Groupe le 1^{er} juin 2017 et devient le 3^e dirigeant de Publicis Groupe en 91 ans d'histoire suivant les traces de Maurice Lévy et du fondateur Marcel Bleustein-Blanchet.

Depuis, Arthur Sadoun a accéléré la transformation digitale initiée par Maurice Lévy, notamment en réalisant la plus grande acquisition du secteur avec Epsilon, un *leader* de la *data* et de la technologie. Le groupe a ainsi remporté une série de nouveaux grands contrats, plaçant Publicis en tête des classements de l'industrie au cours des 3 dernières années. Arthur Sadoun est diplômé de l'European Business School et d'un MBA de l'INSEAD.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

En France

- Président du Directoire de Publicis Groupe SA (*) (France).

À l'étranger

- Administrateur de MMS USA Holdings, Inc (États-Unis).

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

Néant.

(*) Société cotée.

Sylvie Dubois

ADMINISTRATRICE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS



ANNÉES DE PRÉSENCE : 1 AN

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

NÉE LE : 4 juillet 1965

NATIONALITÉ : Française

**DATE DE DÉSIGNATION PAR LE
COMITÉ D'INFORMATION ET DE
CONCERTATION EUROPÉEN
CARREFOUR :** 18 octobre 2023

**DATE D'INTÉGRATION DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION :** 25 octobre
2023

DATE DE FIN DE MANDAT : 18 octobre
2026

Madame Sylvie Dubois a rejoint le domaine de la grande distribution en 1984, dans un supermarché du groupe Catteau à Aire-sur-la Lys, en qualité d'hôtesse de caisse. À la suite du rachat par le groupe Promodès du groupe Catteau et de la fusion entre le groupe Promodès et le groupe Carrefour en 2000, l'enseigne passe de Continent à Carrefour.

Madame Sylvie Dubois a exercé différents mandats de représentation au sein du Groupe. Elle a tout d'abord été déléguée du personnel et du comité d'établissement de Carrefour Aire-sur-la Lys de 2002 à 2010. En juillet 2010, elle intègre l'hypermarché de Carrefour La Chapelle-Saint-Luc en tant qu'employé libre-service, et est élue aux élections professionnelles de ce magasin en juillet 2011. En parallèle, Madame Sylvie Dubois a été élue au sein du CCE et du CSEC de Carrefour SAS.

En 2012, elle devient membre de la Commission Fonds de Solidarité Carrefour puis, en 2017, membre du Fonds Social Apgis.

En 2018, elle est devenue Secrétaire adjointe de l'Union Départementale Force Ouvrière de l'Aube et Conseiller prud'homal au CPH de Troyes.

En 2019, elle intègre le Comité de groupe Carrefour.

De 2018 à 2021, elle a été membre titulaire, puis suppléante au Conseil d'administration de la Caisse d'allocations familiales de l'Aube, au sein la commission Sociale et la commission des recours amiables.

Madame Sylvie Dubois fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience vécue au contact de la clientèle et de sa connaissance des formats et marchés du Groupe.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

En France

- Membre de la Commission Exécutive de l'Union Départementale Force Ouvrière de l'Aube (Fin de mandat : octobre 2027) ;
- Conseiller prud'homal au CPH de Troyes (fin de mandat : décembre 2025) ;
- Membre suppléante au Conseil d'administration de la Caisse d'allocations familiales de l'Aube (fin de mandat : décembre 2025).

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Déléguée du personnel et du comité d'établissement de Carrefour La Chapelle-Saint-Luc (fin du mandat : 2023) ;
- Membre du Comité Social et Économique Central de Carrefour SAS (fin du mandat : mai 2023) ;
- Membre de la Commission Fonds de Solidarité Carrefour (fin de mandat : mai 2023) ;
- Membre du Fonds Social Apgis (fin de mandat : mai 2023) ;
- Membre du Comité de groupe Carrefour (fin de mandat : mai 2023) ;
- Membre titulaire au Conseil d'administration de la Caisse d'allocations familiales de l'Aube (fin de mandat : 2021).

Marie-Laure Sauty de Chalon

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE / *Membre du Comité d'audit*



ANNÉES DE PRÉSENCE : 7 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

Madame Marie-Laure Sauty de Chalon est titulaire d'une maîtrise de droit et diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris. Après une carrière au sein de la presse et de la télévision, Madame Marie-Laure Sauty de Chalon a fondé Carat Interactive en 1997.

En 2001, elle a été Président-Directeur Général de Consodata North America. Elle a ensuite pris en 2004 la tête du groupe Aegis Media en France et en Europe du Sud.

Entre 2010 et 2018, elle était Présidente-Directeur Général du groupe Aufeminin. Elle a fondé Factor K en juillet 2018 dans laquelle le groupe NRJ a pris une participation minoritaire. Elle est Présidente du Conseil d'administration de l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC) depuis 2023.

Madame Marie-Laure Sauty de Chalon a également été membre de l'Autorité de la concurrence et professeur à l'Institut d'études politiques de Paris.

Madame Marie-Laure Sauty de Chalon fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience digitale et internationale au sein d'entreprises qui mêlent e-commerce et contenus pour accompagner la transformation digitale du Groupe.

NÉE LE : 17 septembre 1962

NATIONALITÉ : Française

**NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 2 000

**DATE DE NOMINATION AU SEIN DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION :**
15 juin 2017

DATE DU DERNIER

RENOUVELLEMENT : 29 mai 2020

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée
Générale appelée à statuer sur les
comptes de l'exercice clos au
31 décembre 2025

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

En France

- Membre du Conseil de surveillance de JCDecaux SA ^(*) ;
- Administrateur, membres des comités d'éthique et du développement durable et Comité d'audit de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton (SE) ^(*) ;
- Président du Conseil d'administration de l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC).

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Membre du collège de l'Autorité de la concurrence (fin de mandat : 2023) ;
- Administrateur de Coopacademy (fin de mandat : 2023).

(*) Société cotée.

3.2.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.2.1 Modalités de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que le Conseil d'administration doit se réunir au moins 4 fois par an.

Il précise les modalités de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration en complément des règles légales, statutaires et des recommandations du Code AFEP-MEDEF auxquelles la Société se réfère.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration est divisé en 3 chapitres relatifs :

- au rôle, au fonctionnement et à l'évaluation du Conseil d'administration ainsi qu'à la rémunération des Administrateurs ;
- aux comités spécialisés du Conseil d'administration, à leurs règles communes, leur composition et leurs attributions ;
- aux droits et devoirs des Administrateurs.

Le Règlement intérieur vise ainsi à organiser les travaux du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés, à définir les pouvoirs du Conseil d'administration et à détailler les droits et devoirs des Administrateurs dans le cadre des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise que le Conseil d'administration s'impose. Il est mis à jour par le Conseil d'administration afin de prendre en considération les évolutions légales et réglementaires ainsi que les bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise.

Au cours de l'exercice 2024, le Conseil d'administration a notamment délibéré hors la présence du Président-Directeur Général sur les sujets liés à sa rémunération, conformément à la recommandation 18.3 du Code AFEP-MEDEF.

Chaque nouvel Administrateur se voit remettre un guide de l'Administrateur qui présente les principes de conduite et les obligations devant être respectés par chacun d'eux, conformément aux dispositions légales et réglementaires, au Règlement intérieur du Conseil d'administration et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

L'Administrateur doit notamment exercer ses fonctions avec indépendance, intégrité, loyauté et professionnalisme. Il doit agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de la Société. Lorsqu'il participe aux délibérations du Conseil d'administration et exprime son vote, l'Administrateur représente l'ensemble des actionnaires de la Société.

Déontologie boursière

Le Groupe a pris en compte le Règlement européen n° 596/2014 relatif aux Abus de marché entré en vigueur le 3 juillet 2016 qui se substitue à la Directive européenne du 28 janvier 2003 et instaure de nouvelles règles et mesures s'appliquant aux sociétés cotées et à leurs dirigeants/mandataires sociaux en matière de détention d'information privilégiée.

L'Administrateur est particulièrement concerné par la réglementation relative à la prévention des manquements et délits d'initiés, tant à titre personnel qu'au titre de fonctions exercées au sein des sociétés actionnaires de la Société, et doit ainsi respecter la Charte de déontologie boursière mise en place par la Société. Il doit notamment conserver la confidentialité des informations jugées sensibles et confidentielles ainsi que des informations qualifiées de privilégiées au sens de la

réglementation en vigueur. Le caractère confidentiel de ces informations est levé à compter du moment où elles font l'objet d'une publication externe par voie de communiqué de presse par la Société, et dans la limite des informations ainsi communiquées. Ils sont également tenus de s'abstenir d'effectuer ou de tenter d'effectuer toute transaction sur les titres de la Société pendant les périodes de « fenêtres négatives », notamment celles relatives à la publication des informations financières annuelles, semestrielles et trimestrielles.

Gestion des conflits d'intérêts

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration, les Administrateurs sont également sensibilisés aux règles ayant trait aux conflits d'intérêts. Il y a notamment conflit d'intérêts dans le cas où un Administrateur ou un membre de sa famille pourrait bénéficier à titre personnel de la conduite des affaires de la Société, ou pourrait entretenir une relation ou un lien de quelque nature que ce soit avec la Société, ses filiales ou sa Direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

L'Administrateur s'efforce d'éviter tout conflit d'intérêts pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la Société.

L'Administrateur est tenu d'informer le Conseil d'administration, et en particulier l'Administrateur référent, dès qu'il a connaissance, de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, avec la Société et ses filiales et s'abstient de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante.

L'Administrateur doit ainsi communiquer sans délai au Président du Conseil d'administration et à l'Administrateur référent toute convention conclue entre lui-même ou une société dont il est dirigeant ou dans laquelle il détient directement ou indirectement une participation significative ou dans laquelle il est directement intéressé, et la Société ou l'une de ses filiales, ou qui a été conclue par personne interposée.

Le Président du Conseil d'administration peut à tout moment demander aux Administrateurs une déclaration attestant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts. Par ailleurs, le Conseil d'administration n'a pas été saisi afin de donner d'avis quant à l'acceptation d'un nouveau mandat social dans une société cotée extérieure au Groupe par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Déclaration des mandataires sociaux

Il n'existe aucun lien familial entre les mandataires sociaux (Administrateurs, Président-Directeur Général) de la Société, à l'exception de Madame Patricia Moulin Lemoine et de Monsieur Philippe Houzé, parents par alliance (beau-frère et belle-sœur).

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, aucun des mandataires sociaux n'a, au cours des cinq dernières années :

- été condamné pour fraude ;
- été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en qualité de mandataire social ;
- fait l'objet d'une mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés) ;

- été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, aucun conflit d'intérêts même potentiel n'est identifié entre les devoirs de chacun des mandataires sociaux (Administrateurs, Président-Directeur Général) à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs, autre que les situations décrites dans la section ci-dessus « Gestion des conflits d'intérêts ».

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'un des mandataires sociaux de la Société aurait été nommé en tant que membre d'un de leurs organes d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de leur Direction Générale.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, aucun des mandataires sociaux n'est lié par un contrat de service avec la Société ou l'une de ses filiales.

3.2.2.2 Missions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration approuve les orientations stratégiques de l'activité de la Société et veille à leurs mises en œuvre. Il examine et décide des opérations importantes. Les Administrateurs sont informés de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux de la Société y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale.

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration, dans le cadre de ses missions, et sans que cette énumération soit exhaustive, le Conseil d'administration :

- approuve la stratégie de la Société et veille à sa mise en œuvre ;
- fixe les éventuelles limitations aux pouvoirs du Président-Directeur Général ;
- procède notamment :
 - aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns,
 - au contrôle de la gestion de la Société et de la sincérité de ses comptes,
 - à l'examen et à l'arrêté des comptes, à la fixation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale, à laquelle il rend compte de son activité dans le rapport annuel, et arrête les divers rapports légaux et réglementaires,
 - à l'examen des conventions réglementées et statue sur leur autorisation préalable ;
- veille à la communication aux actionnaires et aux investisseurs d'une information financière de qualité et d'une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la Société ;
- arrête chaque année, sur proposition du Comité de gouvernance, la liste des Administrateurs considérés comme indépendants au regard des critères spécifiés par le Code AFEP-MEDEF ;
- examen annuel du budget et suivi de sa mise en œuvre.

3.2.2.3 Travaux du Conseil d'administration en 2024

Après avoir pris connaissance des synthèses des travaux du Comité d'audit, du Comité de gouvernance, du Comité des rémunérations, du Comité RSE et du Comité stratégique, l'activité du Conseil d'administration s'est notamment portée sur les domaines suivants :

Thème	Travaux
Gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> ■ revue des travaux du Comité d'audit ; ■ arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels et des rapports et projets de communiqués de presse y afférents ; ■ examen des chiffres d'affaires trimestriels et des projets de communiqué de presse y afférents ; ■ autorisation de la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions de la Société pour un montant total global de 700 millions d'euros ; ■ décision d'annulation des actions rachetées par le biais de deux réductions de capital ; ■ a arrêté les documents de gestion prévisionnelle ; ■ a renouvelé les autorisations annuelles consenties au Président-Directeur Général en matière d'émissions obligataires et de cautions, avals et garanties ; ■ revues de la politique de financement et des engagements du Groupe ; ■ approbation du budget 2025.
Suivi des orientations stratégiques du Groupe, de ses activités et des opérations	<ul style="list-style-type: none"> ■ information régulière sur l'avancement des différents chantiers relatifs à la transformation du Groupe ; ■ suivi de l'acquisition des enseignes Cora et Match en France ; ■ approbation du rachat par Carrefour à Galfa de 25 millions d'actions ; ■ suivi du partenariat premium avec les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 ; ■ information sur l'état de la conjoncture et de la concurrence, de la performance boursière de l'action Carrefour et des enjeux de notation financière.

Thème	Travaux
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> ■ suivi des travaux du Comité de gouvernance ; ■ approbation du rapport sur le gouvernement d'entreprise ; ■ réflexion sur les évolutions qui pourraient être apportées à la gouvernance de la Société et proposition de renouvellement des mandats de plusieurs Administrateurs : Mesdames Cláudia Almeida e Silva, Aurore Domont et Patricia Moulin-Lemoine et de Messieurs Philippe Houzé, Stéphane Israël, Stéphane Courbit et Arthur Sadoun ; ■ réflexion sur la ratification de la cooptation en qualité d'Administrateur de Monsieur Eduardo Rossi ; ■ réflexion sur la nomination de Madame Marguerite Bérard en qualité d'Administratrice et de membre du Comité d'audit en qualité d'Administratrice indépendante ; ■ évaluation annuelle du caractère indépendant des Administrateurs ; ■ évaluation annuelle du Conseil d'administration.
Rémunérations	<ul style="list-style-type: none"> ■ suivi des travaux du Comité des rémunérations ; ■ décision des éléments de rémunération et de la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour l'exercice 2024 ; ■ arrêté de la politique de rémunération des Administrateurs pour l'exercice 2024.
RSE	<ul style="list-style-type: none"> ■ suivi des travaux du Comité RSE ; ■ information sur le bilan de l'année 2024, notamment en ce qui concerne les programmes de « transition alimentaire » des pays et les enjeux prioritaires pour Carrefour, regroupés au sein des thèmes suivants : manger sain, local, bio, enfants et bébé, végétalisation de la consommation, transparence et responsabilité tarifaire ; ■ examen de la politique du Groupe en matière d'égalité hommes-femmes ; ■ rehaussement des objectifs du Groupe en matière de RSE, notamment en matière de climat ; ■ présentation du nouveau Code de conduite du Groupe ; ■ relance du programme Act for Food ; ■ mise en œuvre de la directive CSRD ; ■ suivi de l'Indice RSE et Transition Alimentaire.
Assemblée Générale du 24 mai 2024	<ul style="list-style-type: none"> ■ convocation, ordre du jour, texte des résolutions et rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée ; ■ définition de la politique de distribution de dividendes ; ■ examen annuel des conventions réglementées poursuivies au cours de l'exercice ; ■ a soumis à l'approbation de l'Assemblée les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce, les éléments de rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice 2022 à Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, la politique de rémunération 2024 du Président-Directeur Général et la politique de rémunération 2024 des Administrateurs.

3.2.2.4 Évaluation du Conseil

Conformément à son Règlement intérieur, le Conseil d'administration procède régulièrement à l'évaluation de son fonctionnement et de l'exercice de ses missions. À ce titre, il examine les modalités de son fonctionnement, la qualité de l'information mise à disposition, celle de la préparation de ses décisions et de ses débats, ainsi que la contribution effective de chacun aux travaux du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés.

À cette fin, une fois par an, le Conseil d'administration doit consacrer un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement.

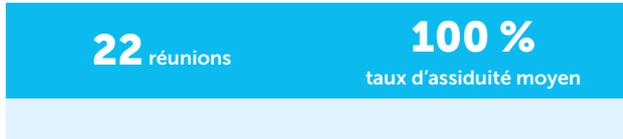
Au titre de l'exercice 2024, le Conseil d'administration a procédé à l'autoévaluation annuelle de son fonctionnement. À cette fin, un questionnaire a été préparé et envoyé à chaque Administrateur. Une synthèse des résultats de cette autoévaluation a été préparée par le Président du Comité de Gouvernance et l'Administrateur référent qui a été présentée au Conseil d'administration du 13 mars 2025.

Il ressort de l'évaluation que les Administrateurs sont très satisfaits du fonctionnement d'ensemble du Conseil d'administration et de ses Comités, ainsi que de leur association à la stratégie du Groupe. Les principales observations des membres du Conseil d'administration portent sur la bonne exécution, par l'équipe dirigeante, des orientations stratégiques de la Société, la complémentarité des compétences des membres du Conseil d'administration, la qualité des échanges et du dialogue en son sein, ainsi que l'efficacité des séances du Conseil d'administration (liberté de parole, transparence, pertinence des sujets présentés). Les observations des membres du Conseil d'administration ont été prises en considération et se sont poursuivies en 2024, notamment concernant l'organisation de sessions stratégiques et de réunions *ad hoc* avec des dirigeants opérationnels du Groupe, en particulier dans le cadre du suivi du plan stratégique « Carrefour 2026 », avec l'organisation d'un séminaire stratégique au Brésil en 2023 et en Espagne en 2024 et la conduite d'échanges au sein du Conseil d'administration, menés par l'Administrateur référent indépendant, hors la présence du mandataire social exécutif.

3.2.2.5 Fréquence et participation aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés en 2024

Le Conseil d'administration et ses comités spécialisés se sont réunis à vingt-deux reprises au cours de l'exercice 2024 avec un taux d'assiduité moyen de 100 %.

Le Conseil d'administration s'est réuni à sept reprises au cours de l'exercice 2024 avec un taux d'assiduité moyen de 100 %.



Administrateur	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité de gouvernance	Comité RSE	Comité stratégique
Alexandre Bompard <i>Président-Directeur Général</i>	100 %	-	-	-	-	100 %
Stéphane Israël <i>Administrateur référent</i>	100 %	100 %	100 %	-	-	100 %
Philippe Houzé <i>Vice-Président</i>	100 %	100 %	-	100 %	-	100 %
Cláudia Almeida e Silva	100 %	100 %	-	-	100 %	-
Marguerite Bérard	100 %	100 %	-	-	-	-
Flavia Buarque de Almeida	100 %	-	-	100 %	-	-
Stéphane Courbit	100 %	-	100 %	-	-	100 %
Aurore Domont	100 %	-	-	100 %	100 %	-
Charles Edelstenne	100 %	-	100 %	100 %	-	-
Frédéric Barrault	-	-	-	-	-	-
Mathilde Lemoine	100 %	-	-	-	-	-
Patricia Moulin Lemoine	100 %	-	-	-	100 %	-
Arthur Sadoun	100 %	-	-	100 %	-	-
Sylvie Dubois	100 %	-	-	-	100 %	-
Marie-Laure Sauty de Chalon	100 %	100 %	-	-	-	-

3.2.3 COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration a décidé de la création de comités spécialisés chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet pour avis à leur examen.

Afin de prendre en compte la nature et les spécificités des activités de la Société, les comités spécialisés du Conseil d'administration suivants ont été créés :

- le Comité d'audit ;
- le Comité des rémunérations ;
- le Comité de gouvernance (ancien Comité des nominations) ;
- le Comité RSE ;
- le Comité stratégique.

Ces comités spécialisés sont composés d'Administrateurs nommés par le Conseil d'administration pour la durée de leur mandat.

Ces comités spécialisés rendent compte régulièrement au Conseil d'administration de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations. À cet effet, le Président de chaque comité spécialisé, ou, en cas d'empêchement, un autre membre de ce même comité spécialisé, présente oralement une synthèse de ses travaux à la plus prochaine séance du Conseil d'administration.

Les attributions de ces comités spécialisés ne peuvent avoir pour objet de leur déléguer les pouvoirs qui sont attribués au Conseil d'administration par la loi ou les Statuts. Les comités spécialisés ont un pouvoir consultatif et exercent leur activité sous la responsabilité du Conseil d'administration qui a le seul pouvoir légal de décision et demeure collectivement responsable de l'accomplissement de ses missions.

Le Président du Conseil d'administration s'assure que le nombre, les missions, la composition et le fonctionnement des comités spécialisés soient en permanence adaptés aux besoins du Conseil d'administration et aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise.

La Présidence de chaque comité spécialisé est assurée par un de ses membres, Administrateur indépendant, à l'exception de la Présidence du Comité stratégique.

Le tableau présenté ci-dessous synthétise les évolutions de la composition des comités spécialisés du Conseil d'administration en 2024 :

	Départs	Nominations
Comité d'audit		Marguerite Bérard
Comité des rémunérations		Frédéric Barrault
Comité de gouvernance		
Comité RSE		Sylvie Dubois
Comité stratégique	Abilio Diniz	Flavia Buarque de Almeida

3.2.3.1 Le Comité d'audit

Le Comité d'audit se réunit au moins 4 fois par an.

Composition

Au 31 décembre 2024, le Comité d'audit était composé de 80 % de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF (lequel recommande les 2/3 au moins de membres indépendants). Par ailleurs, la Présidence de ce Comité est assurée par un Administrateur indépendant.

5 membres

6 réunions

100 %
taux d'assiduité

Au 31 décembre 2024, la composition du Comité d'audit est la suivante :

Président : Stéphane Israël ⁽¹⁾ ;

Membres : Cláudia Almeida e Silva ⁽¹⁾, Philippe Houzé, Marie-Laure Sauty de Chalon ⁽¹⁾ et Marguerite Bérard ⁽¹⁾.

(1) Administrateur indépendant.

Conformément à l'article L. 823-19 du Code de commerce et au Code AFEP-MEDEF, les membres du Comité d'audit doivent présenter des compétences en matière financière et comptable. Le Président du Comité d'audit, Monsieur Stéphane Israël, Administrateur indépendant, dispose, outre son expérience à la Cour des comptes, d'une expérience professionnelle de la direction et l'administration de groupes à dimension internationale de nature à caractériser son expertise particulière en matière financière, décrite dans sa biographie en section 3.2.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Le secrétariat de chaque comité spécialisé est assuré par une personne choisie par son Président.

Ces comités spécialisés se réunissent, en tant que de besoin, sur convocation de leur Président ou à la demande de la moitié de leurs membres. Ils peuvent recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

Le Président d'un comité spécialisé peut demander au Président du Conseil d'administration l'audition de tout cadre dirigeant du Groupe sur des questions relevant de la compétence du comité spécialisé telle que définie par le Règlement intérieur du Conseil d'administration.

Les autres membres du Comité d'audit présentent également de telles compétences au regard de leur expérience, de leur parcours professionnel et de leur formation décrite en section 3.2.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

A compter du 19 février 2025, la composition du Comité d'audit est la suivante : Madame Marie-Laure Sauty de Chalon (Présidente et Administratrice référente indépendante), Madame Cláudia Almeida e Silva (Administratrice indépendante), Monsieur Philippe Houzé et Madame Marguerite Bérard (Administratrice indépendante).

Attributions

Le Comité d'audit assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il est notamment chargé des missions suivantes :

■ quant à l'examen des comptes :

- il procède à l'examen des comptes et s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de la Société avant saisine du Conseil d'administration ; il s'assure du suivi des processus qui concourent à leur établissement et apprécie la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives ; les délais de mise à disposition des comptes et de leur examen doivent être suffisants,
- il suit le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité ; il se fait communiquer les principaux documents de communication financière,

- il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit interne Groupe, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ; il veille à l'existence de ces systèmes, à leur déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives. À cette fin, il est informé des principaux constats des Commissaires aux comptes, des responsables de l'Audit interne Groupe et du contrôle des risques,
- il entend les responsables de l'Audit interne Groupe et du contrôle des risques et donne son avis sur l'organisation de leurs services. Il doit être informé du programme d'Audit interne Groupe et être destinataire des rapports d'Audit interne Groupe ou d'une synthèse périodique de ces rapports,
- il examine les risques et les engagements hors-bilan significatifs, apprécie l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informe le Conseil d'administration, le cas échéant ; à ce titre, l'examen des comptes doit être accompagné d'une présentation par la Direction Générale décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs de la Société ainsi que d'une présentation des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels non seulement des résultats de l'audit légal, notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant les travaux, mais aussi des options comptables retenues ; il examine la partie du rapport de gestion à l'Assemblée Générale afférente aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques,
- il examine périodiquement la cartographie des principaux risques pouvant faire l'objet d'une traduction comptable ou identifiés par la Direction Générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes ; il prend connaissance des principales caractéristiques des dispositifs de gestion de ces risques et des résultats de leur fonctionnement en s'appuyant notamment sur les travaux des responsables de l'Audit interne Groupe et du contrôle des risques et des Commissaires aux comptes,
- il examine le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses.

■ **quant aux relations avec les Commissaires aux comptes :**

Les Commissaires aux comptes doivent présenter au Comité d'audit :

leur programme général de travail et les sondages auxquels ils ont procédé,

les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes ou documents comptables et leurs observations sur les méthodes d'évaluation utilisées,

les irrégularités et inexactitudes qu'ils ont découvertes,

les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications sur les résultats de la période comparés à ceux de la période précédente,

au plus tard à la date de présentation du rapport d'audit, un rapport d'audit complémentaire établi conformément à la réglementation et qui expose les résultats du contrôle légal des comptes,

il entend les Commissaires aux comptes notamment lors des réunions traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin de

rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux. Ainsi, le Comité d'audit sera informé des principales zones de risques ou d'incertitudes sur les comptes identifiées par les Commissaires aux comptes, de leur approche d'audit et des difficultés éventuellement rencontrées dans leur mission,

les Commissaires aux comptes portent aussi à la connaissance du Comité d'audit les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant leurs travaux pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

■ **quant au suivi des règles d'indépendance et d'objectivité des Commissaires aux comptes :**

- il pilote la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, il propose au Conseil d'administration la procédure de sélection et notamment s'il y a lieu de recourir à un appel d'offres, il supervise l'appel d'offres et valide le cahier des charges et le choix des cabinets consultés ; il adresse une recommandation au Conseil d'administration sur le(s) Commissaire(s) aux comptes proposé(s) à la nomination par l'Assemblée Générale des actionnaires ; il émet également une recommandation au Conseil d'administration lorsque le renouvellement du mandat du (des) Commissaire(s) aux comptes est envisagé conformément à la réglementation,
- il suit la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission ; il tient compte des constatations et conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux comptes consécutives aux contrôles réalisés en application de la réglementation en matière de contrôle de la profession de Commissaire aux comptes,
- il s'assure du respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance conformément à la réglementation ; il analyse avec les Commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance notamment en matière de montant et de répartition d'honoraires et prend les mesures de sauvegarde nécessaires pour atténuer ces risques ; il s'assure également du respect par les Commissaires aux comptes des conditions liées à l'acceptation ou à la poursuite de leur mission et obtient annuellement leur déclaration d'indépendance ainsi que le montant et la répartition, par catégorie de missions, des honoraires qui leur ont été versés au cours de l'exercice écoulé,
- il approuve la fourniture par les Commissaires aux comptes des services non interdits autres que la certification des comptes tels qu'encadrés par la réglementation,
- il rend compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de ses missions. Il rend également compte des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus. Il l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

■ **auditions :**

- sur tous les sujets liés à l'exercice de ses missions, le Comité d'audit entend à sa diligence, et hors la présence des membres de la Direction Générale s'il l'estime opportun, les Directeurs Financiers et Comptables du Groupe ainsi que la Direction de la trésorerie, les responsables de l'Audit interne Groupe et du contrôle des risques. Le Président du Conseil d'administration doit en être informé au préalable,
- le Comité d'audit peut recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

Principales activités en 2024

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des séances du Comité d'audit :

■ quant à l'examen des comptes :

- revue des projets de comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2023 ainsi que des rapports y afférents,
- revue des comptes consolidés semestriels ainsi que du rapport y afférent,
- revue des litiges et des risques dans le cadre de l'analyse des provisions,
- résultats des tests d'*impairment* des *goodwills*,
- activité et résultats du Groupe en 2023,
- proposition de dividende 2023,
- procédures de *hard-close*,
- examen des sections du rapport de gestion relatives aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques et au traitement de l'information comptable et financière au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023.

■ quant au contrôle interne :

- suivi des missions de l'Audit interne Groupe,
- politique de financement Groupe 2024-2025 et notation du Groupe,
- revue de la cartographie des risques (en ce compris les risques sociaux et environnementaux),
- revue des risques cyber-sécurité.

■ quant à la conformité avec la réglementation :

- suivi des programmes de conformité,
- supervision, conjointement avec le Comité RSE, du processus de reporting des données quantitatives du rapport de durabilité, en application de la nouvelle directive CSRD,
- suivi du projet de loi de finances 2025 en France.

■ quant aux relations avec les Commissaires aux comptes :

- suivi de l'approche d'audit des Commissaires aux comptes,
- revue des services non interdits autres que la certification des comptes tels qu'encadrés par la réglementation.

3.2.3.2 Le Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

Le Comité des rémunérations comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

4 membres	2 réunions	100 % taux d'assiduité
Au 31 décembre 2024, la composition du Comité des rémunérations était la suivante :		
Président : Stéphane Courbit ⁽¹⁾ ;		
Membres : Charles Edelstenne ⁽¹⁾, Stéphane Israël ⁽¹⁾ et Frédéric Barrault ⁽²⁾.		

(1) Administrateur indépendant.

(2) Administrateur représentant les salariés.

A compter du 6 janvier 2025, la composition du Comité des rémunérations est la suivante : Monsieur Stéphane Courbit (Président et Administrateur indépendant), Monsieur Charles Edelstenne (Administrateur indépendant) et Frédéric Barrault (Administrateur représentant les salariés).

Attributions

Le Comité des rémunérations est chargé de formuler des propositions quant aux différents éléments de rémunération des Administrateurs (notamment sur l'enveloppe et les modalités de répartition de la rémunération des Administrateurs) et des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Il est chargé d'étudier toutes questions relatives au statut personnel des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, notamment les rémunérations, les régimes de retraite et de prévoyance, les avantages en nature ainsi que les dispositions de cessation de leur mandat.

Il a notamment pour mission de formuler des propositions sur les décisions d'octroi d'options de souscription et/ou d'achat d'actions de la Société au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et de tout ou partie du personnel salarié de la Société et de ses filiales en application des autorisations conférées par l'Assemblée Générale des actionnaires.

Il examine les conditions dans lesquelles seront consenties les options et propose la liste des bénéficiaires des options et le nombre d'options allouées à chacun d'eux. Il formule toute proposition sur la détermination des caractéristiques des options et notamment sur le prix de souscription et/ou d'achat des actions, sur leur durée, sur les conditions auxquelles leur levée pourrait être subordonnée et sur les modalités de leur exercice.

Il a également pour mission de formuler des propositions en matière d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en application des autorisations conférées par l'Assemblée Générale des actionnaires. Il propose le nom des bénéficiaires des attributions d'actions, les conditions tenant notamment à la durée des périodes d'acquisition et de conservation ainsi que les critères d'attribution des actions.

Il est informé de la politique des rémunérations des principaux dirigeants non-mandataires sociaux.

Principales activités en 2024

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des séances du Comité des rémunérations :

■ rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs :

- définition de la politique de rémunération 2024 de Monsieur Alexandre Bompard,
- fixation de la rémunération variable 2023 de Monsieur Alexandre Bompard ; fixation de la rémunération long terme de Monsieur Alexandre Bompard,
- détermination du montant du régime de retraite à prestations définies pour l'exercice 2023,
- définition de la politique de rémunération des Administrateurs pour 2024,

- attributions gratuites d'actions pour les managers clés.

■ plan d'actionnariat salarié

■ Assemblée Générale du 24 mai 2024 :

- revue de la politique de rémunération de Monsieur Alexandre Bompard,
- revue de la présentation des éléments de rémunération de Monsieur Alexandre Bompard figurant dans le Document d'Enregistrement Universel 2023 et des éléments devant être soumis au vote consultatif et à l'approbation de l'Assemblée, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et du Code de commerce (*Say on Pay*).

3.2.3.3 Le Comité de gouvernance

Le Comité de gouvernance se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

Au 31 décembre 2024, le Comité de gouvernance comprenait une majorité de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant et ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

5 membres **1** réunion **100 %**
taux d'assiduité

Au 31 décembre 2024, la composition du Comité de gouvernance était la suivante :

Président : Charles Edelstenne ⁽¹⁾ ;
Membres : Flavia Buarque de Almeida, Philippe Houzé, Aurore Domont ⁽¹⁾ et Arthur Sadoun ⁽¹⁾.

(1) Administrateur indépendant.

A compter du 13 mars 2025, la composition du Comité de gouvernance est la suivante : Madame Aurore Domont (Présidente et Administratrice indépendante), Madame Flavia Buarque de Almeida, Monsieur Philippe Houzé et Monsieur Arthur Sadoun (Administrateur indépendant).

Attributions

Le Comité de gouvernance examine et formule un avis sur toute candidature à la nomination à un poste d'Administrateur ou à une fonction de dirigeant mandataire social. Il doit faire des propositions au Conseil d'administration après avoir examiné de façon circonstanciée tous les éléments à prendre en compte dans sa délibération, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société pour parvenir à une composition équilibrée du Conseil d'administration. Il apprécie l'opportunité des renouvellements de mandats.

Il organise la procédure de sélection des futurs Administrateurs.

La qualification d'Administrateur indépendant est débattue par le Comité de gouvernance et revue chaque année par le Conseil d'administration avant publication du rapport annuel.

Il est chargé d'évaluer l'indépendance des Administrateurs et en rend compte au Conseil d'administration. Le Comité de gouvernance examine, le cas échéant, les situations résultant d'absences répétées d'un Administrateur.

Il propose au Conseil d'administration, la nomination des membres des comités spécialisés lors de leur renouvellement.

Il a également pour mission d'assister le Conseil d'administration dans l'adaptation du gouvernement d'entreprise de la Société et dans l'évaluation de sa composition et de son fonctionnement.

Il examine les solutions permettant d'organiser la continuité de la bonne gouvernance de la Société et les plans de succession des dirigeants mandataires sociaux et de l'équipe de direction.

Il examine la politique de diversité des instances dirigeantes de la Société notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes.

Il examine, le cas échéant, toute question relative à l'éthique des Administrateurs et, sur demande de l'Administrateur référent, toute éventuelle situation de conflit d'intérêts susceptible de concerner les Administrateurs.

Il examine le projet de rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et tout autre document requis par la loi et les règlements.

Principales activités en 2024

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des séances du Comité de gouvernance :

■ gouvernance :

- évolution de la composition des comités spécialisés du Conseil d'administration. À ce titre, il a proposé de modifier la composition des comités du Conseil d'administration afin notamment d'en améliorer les taux d'indépendance,
- revue des plans de succession des dirigeants.
- pilotage, avec l'Administrateur référent, de l'évaluation annuelle du Conseil d'administration.

■ Assemblée Générale du 24 mai 2024 :

- examen annuel de la qualification d'Administrateur indépendant,
- examen du rapport sur le gouvernement d'entreprise,
- évolution de la composition du Conseil d'administration : renouvellements, ratification de cooptation et nomination des mandats en vue de l'Assemblée.

■ Comités spécialisés du Conseil d'administration :

- revue de la composition des comités spécialisés du Conseil d'administration.

3.2.3.4 Le Comité RSE

Le Comité RSE se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

Au 31 décembre 2024, le Comité RSE comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF.

4 membres	4 réunions	100 % taux d'assiduité
<p>Au 31 décembre 2024, la composition du Comité RSE était la suivante :</p> <p>Présidente : Aurore Domont ⁽¹⁾ ; Membres : Cláudia Almeida e Silva ⁽¹⁾, Patricia Moulin Lemoine et Sylvie Dubois ⁽²⁾.</p>		

(1) Administrateur indépendant.

(2) Administrateur représentant les salariés.

A compter du 13 mars 2025, la composition du Comité RSE est la suivante : Cláudia Almeida e Silva (Présidente et Administratrice indépendante), Madame Aurore Domont (Administratrice indépendante), Madame Patricia Moulin Lemoine et Madame Sylvie Dubois (Administratrice représentant les salariés).

Attributions

Le Comité RSE procède à :

- l'examen de la stratégie RSE du Groupe et de la mise en œuvre des projets liés à cette stratégie ;
- la vérification de l'intégration des engagements du Groupe en matière de RSE, au regard des enjeux propres à son activité et à ses objectifs ;
- l'appréciation des risques, l'identification de nouvelles opportunités, la prise en compte de l'impact de la politique RSE en termes de performance économique ;
- l'examen du bilan annuel de la performance extra-financière ;
- l'examen de la synthèse des notations réalisées sur le Groupe par les agences de notation et par les analyses extra-financières.

Principales activités en 2024

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des séances du Comité RSE :

- revue de la déclaration de performance extra-financière et du rapport RSE inclus dans le Document d'Enregistrement Universel 2023 ;
- réflexion sur les plans d'actions et actions prioritaires du Groupe en matière de transition alimentaire et RSE ;
- rehaussement des objectifs du Groupe en matière de RSE et adoption du nouvel Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour ;
- revue des résultats de l'Indice RSE pour 2023 ;
- réflexions sur les évolutions réglementaires notamment de la directive CSRD et du règlement relatif à la déforestation importée ;
- approfondissement de l'étude des leviers de réduction des émissions CO₂ du Groupe ;
- présentation du nouveau Code de conduite du Groupe ;
- supervision, conjointement avec le Comité d'audit, du processus de reporting des données quantitatives du rapport de durabilité, en application de la nouvelle directive CSRD ;
- relance du programme Act for Food ;
- politique Diversité et Inclusion du Groupe.

3.2.3.5 Le Comité stratégique

Le Comité stratégique se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

5 membres

2 réunions

100 %
taux d'assiduité

Au 31 décembre 2024, la composition du Comité stratégique était la suivante :

Présidente : Alexandre Bompard ;

Membres : Philippe Houzé, Stéphane Courbit ⁽¹⁾, Stéphane Israël ⁽¹⁾ et Flavia Buarque de Almeida.

(1) Administrateur indépendant.

A compter du 6 janvier 2025, la composition du Comité stratégique est la suivante : Monsieur Alexandre Bompard (Président), Madame Flavia Buarque de Almeida, Monsieur Philippe Houzé et Monsieur Stéphane Courbit (Administrateur indépendant).

Attributions

Le Comité stratégique prépare les travaux du Conseil d'administration sur les orientations stratégiques du Groupe et les sujets d'intérêt majeurs, en particulier :

- les axes de développement et les possibilités de diversification des activités du Groupe ;
- les investissements stratégiques, les projets de partenariats significatifs.

Principales activités en 2024

Les membres du Comité stratégique ont notamment été sollicités pour suivre la stratégie de développement du Groupe, notamment au Brésil et en Espagne.

3.3 Comité Exécutif Groupe (1)

3.3.1 COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

Le Comité Exécutif Groupe est composé de managers issus du Groupe et de personnalités venant d'autres horizons et apportant des expertises complémentaires.

Présidé par le Président-Directeur Général, le Comité Exécutif Groupe est composé de quatorze membres :

	Principale fonction au sein du Groupe
Alexandre Bompard	Président-Directeur Général
Alexandre de Palmas	Directeur Exécutif France
Hervé Daudin	Directeur Exécutif Marchandises
Caroline Dassié	Directrice Exécutive Marketing et Clients
Emmanuel Grenier	Directeur Exécutif E-Commerce, Data et Transformation Digitale
Charles Hufnagel	Directeur Exécutif Communication pour le Groupe et la France
Carine Kraus	Directrice Exécutive de l'Engagement
Matthieu Malige	Directeur Exécutif Finances et Gestion
Stéphane Maquaire	Directeur Exécutif Amérique latine (Brésil et Argentine)
Jérôme Nanty	Directeur Exécutif Ressources Humaines et Patrimoine pour le Groupe et la France
Élodie Perthuisot	Directrice Exécutive Carrefour Espagne
Christophe Rabatel	Directeur Exécutif Italie
Alice Rault	Directrice Exécutive Stratégie et Transformation
Laurent Vallée	Secrétaire Général et Directeur Exécutif Europe du Nord

(1) Cette section renvoie au GOV-1 : le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance.

3.3.2 ÉQUILIBRE DE LA COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

Le Conseil d'administration veille, conformément à l'article L. 22-10-10 4° du Code de commerce, au suivi de la politique du Groupe, qui œuvre depuis de nombreuses années en faveur d'une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes au sein du Comité Exécutif Groupe, ainsi que dans les 10 % de postes à plus fortes responsabilités.

Le Comité Exécutif Groupe, constitué autour de Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, afin de renforcer le pilotage du Groupe et d'assurer un suivi étroit du plan de transformation du Groupe est composé de managers issus du Groupe et de personnalités venant d'horizons variés et apportant des expertises complémentaires.

Ce comité comprenait, lors de sa constitution, 14 membres dont 1 femme (soit un pourcentage de 7 %). À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, il est composé de 14 membres dont 4 femmes (soit un pourcentage de 29 %). Ces évolutions s'inscrivent plus largement dans la politique favorisant l'accès des femmes aux postes à responsabilités. Alors que les effectifs tendent vers la parité au niveau du groupe, une légère baisse de la part des femmes chez Carrefour dans l'ensemble en 2024 a été observé. De plus, on constate une légère baisse de la part des femmes au sein du Comité Exécutif Groupe. Au sein

de la population des directeurs seniors, une nouvelle catégorie de postes a été créée en 2021, les directeurs exécutifs (qui composent le top 200 du groupe). Parmi ces postes, le pourcentage occupé par des femmes est passé de 22,3 % à 28 % depuis la fin de l'année 2020. Cet indicateur fait l'objet d'un engagement de l'Indice RSE et de transition alimentaire de Carrefour, l'objectif étant d'atteindre un taux de féminisation du top de 200 de 35 % d'ici 2025. Ces résultats s'expliquent notamment par la politique du Groupe qui œuvre depuis de nombreuses années en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (détails en section 2.1.3.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel), notamment en matière de mixité dans les postes dirigeants. Pour renforcer la présence des femmes à ces postes, Carrefour développe notamment depuis 2011 un programme international nommé *Women Leaders* et a signé en 2013 les *Women Empowerment Principles* d'ONU Femmes. Par ailleurs des programmes de développement, de coaching individuel et de mentorat pour les femmes existent au sein du groupe à cet effet. Des partenariats dédiés à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ont également été mis en place, pour promouvoir la parité au sein de Carrefour et permettre aux femmes de développer leurs connaissances et leurs réseaux.

3.3.3 BIOGRAPHIES DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

ALEXANDRE BOMPARD



Les éléments sur le parcours et l'expérience professionnelle de Monsieur Alexandre Bompard sont décrits en section 3.2.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

ALEXANDRE DE PALMAS



Alexandre de Palmas est diplômé de l'IEP de Paris et ancien élève de l'ENA.

Après une première expérience d'immobilier commercial au sein du groupe Casino, il exerce des fonctions de Direction Générale chez Clear Channel, Gallimard-Flammarion puis Elior. Il entre au groupe Carrefour en août 2018 comme Directeur Exécutif Proximité et *cash & carry* France. Il est nommé parallèlement Président-Directeur Général de Carmila en juillet 2019.

En juillet 2020, il est nommé Directeur Exécutif de Carrefour Espagne. En septembre 2023, il est nommé Directeur Exécutif France.

HERVÉ DAUDIN



Ancien élève de l'École Normale Supérieure et ingénieur du Corps des Ponts et Chaussées, Hervé Daudin a débuté sa carrière au Ministère de l'Économie et des Finances, avant de rejoindre le groupe Casino en 2002.

Il a d'abord été directeur de la Stratégie et du Plan, avant de prendre des responsabilités dans les fonctions amont (logistique, *supply*, IT). Il était depuis 2009 directeur Marchandises, président d'AMC (la centrale d'achat du groupe Casino) et membre du Comité Exécutif.

Hervé Daudin a été nommé Directeur Exécutif Marchandises Groupe le 4 novembre 2024.

CAROLINE DASSIÉ



Caroline Dassié a débuté sa carrière en 1994 au sein du groupe Danone, d'abord chez Lu, puis chez Blédina, où elle a occupé différentes fonctions commerciales et marketing.

En 2004, elle rejoint Danone Eaux France dont elle deviendra Directrice Commerciale et E-Commerce en 2014.

En 2015, elle est nommée Directrice Générale Alimentaire Internationale chez Intermarché.

Caroline Dassié intègre Carrefour France en 2018 en tant que Directrice Exécutive Supermarchés puis Directrice Exécutive Marketing et Clients du groupe Carrefour à partir du 1^{er} septembre 2021.

EMMANUEL GRENIER



Emmanuel Grenier a effectué toute sa carrière au sein du Groupe Casino, occupant d'abord des fonctions en Supply Chain & IT en Pologne puis en France, avant de diriger Cdiscount de 2008 à début 2023.

Il devient Directeur E-commerce, Data et Transformation Digitale du groupe Carrefour à partir du 1^{er} février 2024.

CHARLES HUFNAGEL



Charles Hufnagel est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris.

Il débute sa carrière au service de presse d'EDF en 1998. Il rejoint le groupe Areva lors de sa création en 2001. Il y assume les fonctions de chef du service de presse puis de directeur-adjoint de la communication. De 2007 à 2010, il est directeur d'Areva Abu Dhabi puis d'Areva South-Korea.

De 2010 à 2012, il est conseiller en communication d'Alain Juppé, ministre de la Défense puis ministre des Affaires étrangères.

De 2012 à 2015, il est directeur de la communication d'Areva. En 2016, il est nommé directeur de la communication de la Compagnie de Saint-Gobain.

De 2017 à 2020, il est conseiller pour la communication du Premier ministre, Édouard Philippe.

Charles Hufnagel a rejoint le groupe Carrefour le 1^{er} septembre 2020, et occupe la fonction de Directeur Exécutif Communication pour le Groupe et la France.

CARINE KRAUS



Diplômée de l'Essec et de Sciences-Po Paris, ancienne élève de l'ENA, Carine Kraus a débuté sa carrière au ministère de l'Économie et des Finances avant de rejoindre Veolia en 2012, où elle a notamment été Directrice Générale de Veolia Énergie France. Depuis 2020, elle était en charge du développement durable. En janvier 2022, elle est nommée Directrice Exécutive de l'Engagement du groupe Carrefour.

MATTHIEU MALIGE



Matthieu Malige est diplômé d'HEC et de l'École des Travaux Publics et titulaire d'un Master of Science (UCLA).

Il a commencé sa carrière chez Lazard Frères.

De 2003 à 2011, il a occupé différentes responsabilités au sein du groupe Carrefour : Directeur de la Stratégie et du Développement, Directeur Financier de Carrefour Belgique et Directeur Financier de Carrefour France. Il rejoint en 2011 le groupe Fnac en qualité de Directeur Financier et devient, le 20 juillet 2016, suite à l'acquisition de Darty, Directeur Financier groupe de Fnac Darty.

Depuis le 16 octobre 2017, Matthieu Malige occupe la fonction de Directeur Exécutif Finances Gestion.

STÉPHANE MAQUAIRE



Stéphane Maquaire est diplômé des Ponts et Chaussées. Il a débuté sa carrière en 1997 chez Arthur Andersen. En 2004, il rejoint Unibail-Rodamco comme Directeur Général Administratif et Financier d'Exposium puis Directeur des Opérations des centres commerciaux France. En 2008, il rejoint le groupe Monoprix en tant que Directeur Financier et Développement, et, en 2010, est nommé Président-Directeur Général. Par la suite, Stéphane a occupé les fonctions de PDG de Vivarte en France et de Manor en Suisse. Il a rejoint le groupe Carrefour en 2019, en tant que Directeur Exécutif Carrefour Argentine. Il devient, en septembre 2021, Directeur Exécutif de Carrefour Brésil. Il est actuellement Directeur Exécutif Amérique latine (Brésil et Argentine).

JÉRÔME NANTY



Jérôme Nanty est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise de droit public.

Il débute sa carrière en 1986 à la Société Générale, avant de rejoindre en 1989 la direction des marchés financiers du Crédit Lyonnais, d'abord comme opérateur sur la dette publique, puis comme responsable d'un portefeuille d'émetteurs obligataire. En 1998, il rejoint la Direction des ressources humaines comme responsable de la politique de l'emploi, puis des relations du travail. De 2001 à 2004, il est directeur des relations sociales du groupe Crédit Lyonnais. Il occupe les mêmes fonctions en parallèle pour le groupe Crédit Agricole à partir de 2003. À ce titre, il pilote le volet social du rapprochement entre le Crédit Lyonnais et le Crédit Agricole. Il est nommé directeur des ressources humaines de LCL en 2005, puis du groupe Caisse des Dépôts en 2008. De 2013 à 2016, il a été Secrétaire Général du groupe Transdev. Depuis juillet 2016, il était Secrétaire Général et directeur des ressources humaines du groupe Air France KLM.

Le 2 octobre 2017, Jérôme Nanty rejoint le groupe Carrefour au poste de Directeur Exécutif Ressources Humaines pour le Groupe et la France. En juin 2019, il est nommé Directeur Exécutif Ressources Humaines et Patrimoine pour le Groupe et la France.

ÉLODIE PERTHUISOT



Élodie Perthuisot a rejoint Carrefour en tant que directrice du marketing en 2018.

Elle a ensuite occupé le poste de directrice exécutive du e-commerce et du marketing avant d'être nommée en 2020 directrice du e-commerce et de la logistique e-commerce pour la France.

En mars 2021, elle est nommée Directrice Exécutive E-Commerce, données et transformation numérique pour le groupe Carrefour.

En septembre 2023, elle est également nommée Directrice Exécutive de Carrefour Espagne.

CHRISTOPHE RABATEL



Christophe Rabatel est diplômé de l'Institut commercial de Nancy et titulaire d'un MBA de Indiana University of Pennsylvania.

Christophe Rabatel a rejoint le groupe Carrefour en 2004. Il a exercé des fonctions financières au niveau de la zone Europe, a été nommé CFO et Administrateur de Carrefour en Turquie, puis Directeur Finance, Expansion & Organisation de Carrefour Market en France.

Il a ensuite pris des responsabilités opérationnelles au sein de la Proximité en France, en tant que Directeur régional, avant de devenir en mars 2015 Directeur Exécutif de Carrefour Proximité.

Directeur Exécutif de Carrefour Pologne depuis juillet 2018, il est désormais Directeur Exécutif de Carrefour Italie.

ALICE RAULT

Alice Rault a été nommée au 1^{er} mars 2022 Directrice Exécutive Stratégie et Transformation. Diplômée d'HEC, Alice Rault a débuté sa carrière dans le conseil et l'investissement avant de rejoindre en 2014 le groupe Imerys, où elle a notamment exercé les fonctions de Directrice de la Stratégie et du développement avant de prendre des responsabilités opérationnelles. Depuis 2019, Alice Rault était Chief Transformation Officer du groupe Suez.

LAURENT VALLÉE

Laurent Vallée est diplômé de l'ESSEC, de l'IEP et ancien élève de l'ENA.

Il débute sa carrière au Conseil d'État où il exerce notamment les fonctions de Commissaire du Gouvernement et de Conseiller Constitutionnel du Secrétaire Général du Gouvernement. De 2008 à 2010, il est avocat au sein du cabinet Clifford Chance avant d'être nommé, en avril 2010, Directeur des Affaires civiles et du Sceau au ministère de la Justice. Secrétaire Général du groupe Canal+ entre 2013 et 2015, il était depuis mars 2015 Secrétaire Général du Conseil Constitutionnel.

Le 30 août 2017, il rejoint la Direction Générale du groupe Carrefour en tant que Secrétaire Général.

Il a aussi la responsabilité de Carrefour Partenariats International.

Le 4 juillet 2022, il est nommé Directeur Exécutif de la zone Europe du Nord.

3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

3.4.1 PROCESSUS DE FIXATION ET DE MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Les politiques de rémunération des mandataires sociaux ont été modifiées en vue d'être mises en conformité avec les dispositions de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 et de son décret d'application.

Politique de rémunération applicable aux Administrateurs

La politique de rémunération est déterminée par le Conseil d'administration après consultation du Comité des rémunérations.

Le Comité des rémunérations comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'Administrateurs indépendants, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF. Il se réunit autant de fois que nécessaire.

Politique de rémunération applicable au Président-Directeur Général

Le Conseil d'administration, après consultation du Comité des rémunérations, approuve les principes et les règles applicables à la fixation de la rémunération du Président-Directeur Général, ainsi que les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération de toute nature.

Le Conseil d'administration examine périodiquement les critères et les conditions de performance auxquels sont soumis les éléments variables de rémunération afin de s'assurer que ceux-ci reflètent l'ambition du Groupe. La réalisation des conditions de performance est évaluée annuellement par le Conseil après avis du Comité des rémunérations.

3.4.2 RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

3.4.2.1 Politique de rémunération applicable aux Administrateurs, en raison de leur mandat, prévue par l'article L. 22-10-8 du Code de commerce

Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 11 avril 2018, de faire évoluer les modalités de répartition de la rémunération des Administrateurs concernant les réunions du Conseil d'administration. Cette répartition, inchangée depuis, est la suivante :

- Président du Conseil d'administration : 10 000 euros ;
- Vice-Président du Conseil d'administration : 40 000 euros ;
- Administrateur référent : 40 000 euros ;
- Administrateur : 45 000 euros composés :
 - d'une part variable de 25 000 euros,
 - d'une part fixe de 20 000 euros ;
- Président du Comité d'audit : 30 000 euros ;
- Président du Comité des rémunérations, du Comité de gouvernance, du Comité RSE et du Comité stratégique : 10 000 euros ;
- membre des comités spécialisés : 10 000 euros, liés à l'appartenance à un ou plusieurs comités spécialisés, fonction de l'assiduité du membre.

La part variable de la rémunération est proportionnelle au nombre de séances du Conseil d'administration et/ou du ou des comités spécialisés auxquelles les membres participent (100 % de la part variable étant attribuée pour une présence à la totalité des séances).

Le montant annuel maximum de la rémunération allouée aux Administrateurs à raison de leur mandat pour la période en cours et pour les périodes suivantes est de 1 280 000 euros.

Il peut être alloué par le Conseil d'administration des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats confiés à ses membres. Ces rémunérations sont alors soumises aux dispositions des articles L. 225-38 à L. 225-42 du Code de commerce.

Depuis 2020, la rémunération des Administrateurs est basée sur une année civile, soit pour la période courant du 1^{er} janvier au 31 décembre. La rémunération due au titre de l'exercice 2023 a été payée en 2024 et la rémunération due au titre de l'exercice 2024 sera payée en 2025.

Il est précisé que les deux Administrateurs représentant les salariés sont titulaires d'un contrat de travail au sein du Groupe et perçoivent donc à ce titre une rémunération qui n'a pas de lien avec l'exercice de leur mandat. En conséquence, cette rémunération n'est pas communiquée.

3.4.2.2 Rémunération attribuée ou versée aux Administrateurs

Au cours des exercices 2023 et 2024, les Administrateurs ont perçu les montants détaillés ci-après :

(en euros)	Montants des rémunérations perçues ⁽¹⁾			
	Exercice 2024		Exercice 2023	
	Montants attribués ⁽²⁾	Montants versés ⁽³⁾	Montants attribués ⁽⁴⁾	Montants versés ⁽⁵⁾
Alexandre Bompard	75 000	75 000	75 000	75 000
Philippe Houzé	115 000	115 000	115 000	115 000
Stéphane Israël	145 000	135 000	135 000	135 000
Claudia Almeida e Silva	65 000	65 000	65 000	65 000
Eduardo Rossi ⁽¹¹⁾	32 143	N/A	N/A	N/A
Marguerite Bérard ⁽¹²⁾	22 857	N/A	N/A	N/A
Flavia Buarque de Almeida	65 000	55 000	55 000	55 000
Stéphane Courbit	75 000	64 444	64 444	62 500
Abilio Diniz	N/A	55 000	55 000	55 000
Aurore Domont	75 000	75 000	75 000	75 000
Sylvie Dubois ⁽⁶⁾	55 000	10 000	10 000	N/A
Charles Edelstenne	75 000	72 222	72 222	75 000
Thierry Faraut ⁽¹⁰⁾	N/A	60 992	60 992	65 000
Mathilde Lemoine	32 143	64 000	64 000	72 500
Patricia Moulin-Lemoine	55 000	55 000	55 000	52 500
Arthur Sadoun ⁽⁷⁾	55 000	45 000	45 000	45 000
Martine Saint-Cricq ⁽⁸⁾	N/A	46 709	46 709	55 000
Marie-Laure Sauty de Chalon	55 000	55 000	55 000	55 000
Frédéric Barrault ⁽⁹⁾	45 000	5 000	5 000	N/A
TOTAL	1 042 143	1 053 367	1 053 367	1 057 500

(1) Montants bruts avant prélèvement à la source pour les résidents étrangers et avant prélèvements sociaux et fiscaux pour les résidents français.

(2) Montants dus sur la base de la présence effective au titre de l'exercice 2024, soit du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024.

(3) Montants payés durant l'exercice 2024 pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023.

(4) Montants dus sur la base de la présence effective au titre de l'exercice 2023, soit du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023.

(5) Montants payés durant l'exercice 2023 pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2022.

(6) Administratrice depuis le 18 octobre 2023.

(7) Administrateur depuis le 7 septembre 2021.

(8) Administratrice jusqu'au 18 octobre 2023.

(9) Administrateur depuis le 7 décembre 2023.

(10) Administrateur jusqu'au 7 décembre 2023.

(11) Administrateur depuis le 13 mars 2024.

(12) Administratrice nommée à l'Assemblée Générale du 24 mai 2024.

3.4.3 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

3.4.3.1 Politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs, en raison de leur mandat, prévue par l'article L. 22-10-8 du Code de commerce

I/ Principes de détermination de la rémunération du Président-Directeur Général

Les principes et règles applicables à la détermination de la rémunération et des autres avantages du Président-Directeur Général sont approuvés par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration se référant notamment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Les principes régissant la détermination de la rémunération du Président-Directeur Général et permettant le respect de l'intérêt social, le développement de la stratégie commerciale et la pérennité de la Société sont :

L'équilibre et la mesure

Le Conseil d'administration veille à ce qu'aucun élément de rémunération ne soit disproportionné en tenant compte de différents facteurs, tant internes qu'externes, tels que les pratiques de marché, l'évolution du Groupe ou la performance du Président-Directeur Général. Il veille également à la pertinence de chaque élément de rémunération au regard de l'intérêt social de la Société.

La cohérence et l'exhaustivité

La politique de rémunération du Président-Directeur Général est déterminée de manière exhaustive et en tenant compte de la rémunération des autres dirigeants et salariés du Groupe.

La performance

La rémunération du Président-Directeur Général est étroitement liée aux performances opérationnelles du Groupe afin de rémunérer la performance et les progrès accomplis notamment au moyen d'une rémunération variable annuelle et d'un plan de rémunération à long terme.

La rémunération variable du Président-Directeur Général est soumise à la réalisation de conditions de performance, déterminées par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, qui prennent la forme d'objectifs quantifiables financiers et extra-financiers, et qualitatifs précis, simples, mesurables et exigeants.

Le Conseil d'administration peut les réexaminer périodiquement et être amené à en réviser certains afin que ceux-ci reflètent mieux l'ambition stratégique du Groupe. Il s'assure également de leur pérennité.

Par ailleurs, dans l'objectif d'associer étroitement le Président-Directeur Général au développement du Groupe dans la durée et de renforcer le lien avec les intérêts des actionnaires, une partie de la rémunération peut être composée d'actions de performance de la Société.

La réalisation des conditions de performance est évaluée annuellement par le Conseil d'administration après avis du Comité des rémunérations en tenant compte de la performance financière et non-financière annuelle du Groupe et de la performance individuelle du Président-Directeur Général sur la base des objectifs fixés par le Conseil.

La comparabilité

La rémunération du Président-Directeur Général doit être compétitive afin d'attirer, de motiver et de retenir aux fonctions les plus élevées du Groupe.

II/ Critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président-Directeur Général

Monsieur Alexandre Bompard a été nommé Président-Directeur Général le 18 juillet 2017. Son mandat a été renouvelé le 15 juin 2018, puis le 21 mai 2021 pour une durée de trois ans. L'Assemblée Générale du 26 mai 2023, sur proposition du Conseil d'administration du 22 mars 2023, a décidé de renouveler par anticipation son mandat d'Administrateur, afin d'aligner celui-ci sur le plan stratégique « Carrefour 2026 ». Il a également été renouvelé dans ses fonctions de Président-Directeur Général.

Ce mandat est révocable à tout moment par le Conseil d'administration, conformément aux dispositions légales applicables.

Un dialogue avait été engagé en amont de l'Assemblée Générale 2024 avec les principaux actionnaires et les agences en conseil de vote à propos des évolutions possibles de la structure de rémunération du Président Directeur-Général. Ce travail avait abouti à des modifications importantes mises en œuvre à compter de 2024 :

- Diminution du nombre de critères de performance de la rémunération variable annuelle au travers de la suppression du critère de NPS (Net Promoter Score) ;
- Suppression de toute possibilité de compensation entre les taux d'atteinte des critères de performance de la rémunération variable de long terme ;
- Création d'un critère de Performance opérationnelle et managériale (en lieu et place de celui relatif à la Qualité de la gouvernance) lui-même fondé sur quatre critères qualitatifs précisés (gouvernance et relation avec les actionnaires, incarnation et image du groupe, transformation opérationnelle, développement et expansion) ;
- Introduction d'un nouveau critère RSE dans la rémunération variable de long terme, distinct de celui utilisé pour la rémunération variable annuelle, fondé sur trois indicateurs reflétant les engagements du Groupe Carrefour à long terme pour lutter contre le réchauffement climatique, à savoir les matières sensibles, les émissions de gaz à effet de serre et les engagements fournisseurs.

Sur la base de ces commentaires et avec la contribution de l'Administrateur référent qui a participé activement au dialogue actionnarial, le Comité des rémunérations et le Conseil d'administration ont travaillé pour proposer à l'Assemblée Générale de 2024 une structure de rémunération qui réponde aux principales préoccupations des actionnaires.

Le Conseil d'administration du 13 mars 2025, sur proposition du Comité des rémunérations, a fixé les éléments de la politique de rémunération applicable au Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2025 (ces éléments sont détaillés à la section 3.4.3.2 du présent Document d'Enregistrement Universel), en intégrant de nouvelles évolutions destinées à répondre encore mieux aux attentes exprimées par les actionnaires et les agences en conseil de vote. Ces évolutions portent sur 1) le niveau de performance globale nécessaire pour atteindre le plafond de la rémunération variable annuelle, 2) le niveau de performance maximale de chaque critère de la rémunération variable annuelle et 3) le plafond de la rémunération variable de long terme.

Cette politique de rémunération modifiée a fait l'objet d'un projet de résolution soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 28 mai 2025.

Rémunération fixe et variable annuelle

La rémunération comporte une part fixe et une part variable annuelle. Cette rémunération est le reflet des responsabilités du Président-Directeur Général, de son expérience, de ses compétences et des pratiques de marché.

RÉMUNÉRATION FIXE ANNUELLE

Le Conseil d'administration a décidé de maintenir inchangée la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général à 1 600 000 euros pour l'exercice 2025. Depuis sa nomination, ce montant n'a été relevé qu'une seule fois de 6,66% à l'occasion du renouvellement de son mandat en 2023.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

Le montant de la rémunération variable annuelle ne peut excéder un maximum exprimé en pourcentage de la rémunération fixe annuelle de référence (telle que visée ci-dessus).

Le montant de la rémunération variable annuelle est subordonné à la réalisation de conditions de performance liées à l'atteinte d'objectifs quantifiables, financiers et extra-financiers, et d'objectifs qualitatifs individuels. Les conditions de performance sont basées, pour 80 % du montant sur l'atteinte d'objectifs quantifiables financiers et extra-financiers et, pour 20 %, sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels définis par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations.

Ces critères permettent d'apprécier tant la performance individuelle du Président-Directeur Général que celle de la Société. La rémunération variable du Président-Directeur Général est liée aux résultats d'ensemble de la Société.

Le montant de la rémunération variable annuelle ne peut représenter plus de 200 % de la rémunération fixe annuelle.

Pour l'exercice 2025, le Conseil d'administration a maintenu le plafond de la rémunération variable annuelle à 190 %, inchangé par rapport à l'année précédente, et en deçà du maximum fixé par la politique de rémunération.

Afin de limiter la possibilité de compensation entre les différents critères, le Conseil d'administration du 13 mars 2025 a décidé d'abaisser de 200 à 190% le taux d'atteinte maximal pour chaque critère, et de relever de 140 à 145% le niveau de performance permettant de bénéficier de la rémunération variable annuelle maximale.

Le niveau de réalisation attendu des objectifs utilisés pour la détermination de la rémunération variable annuelle est établi de manière précise, en cohérence avec le plan stratégique et les objectifs du Groupe, mais n'est pas rendu public ex ante pour des raisons de confidentialité.

La rémunération variable annuelle 2025 ne pourra, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, être versée qu'après approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Rémunération à long terme

L'attribution d'une rémunération variable en actions permet d'associer le Président-Directeur Général aux résultats de la Société et à l'évolution de son cours de Bourse, et ainsi de renforcer les liens avec les actionnaires.

La rémunération à long terme peut prendre la forme de stock-options, d'attributions gratuites d'actions ou d'un versement en numéraire.

Le plafond de la rémunération à long terme du Président-Directeur Général ne pouvait jusqu'alors excéder 60 % de la rémunération globale maximum. Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, a décidé de réduire ce plafond à 55% de la rémunération globale maximum afin de l'aligner avec la pratique.

Le bénéfice de cette rémunération long terme est subordonné à la réalisation sur une période pluriannuelle de conditions de performance à prépondérance quantitative déterminées par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, ainsi qu'à une condition de présence (sauf dispositions contraires du règlement du plan applicable à l'ensemble des bénéficiaires).

En cas d'attribution de stock-options ou d'actions de performance, le Conseil d'administration fixe la quantité d'actions à conserver par le Président-Directeur Général jusqu'à la cessation de son mandat social, conformément aux dispositions du Code de commerce.

Le Président-Directeur Général qui bénéficie d'options d'actions et/ou d'actions de performance doit prendre l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le Conseil d'administration.

Avantages de toute nature

Le Président-Directeur Général peut bénéficier d'avantages de toute nature, sur décision du Conseil d'administration et sur proposition du Comité des rémunérations. Cette attribution peut être déterminée au regard des besoins qu'engendre l'exercice du mandat.

Le Président-Directeur Général bénéficie ainsi d'un véhicule de fonction et d'une assurance volontaire perte d'emploi.

D'autres avantages en nature peuvent être prévus en vertu d'une situation spécifique.

Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur

Le Président-Directeur Général bénéficie d'une rémunération en sa qualité d'Administrateur, de Président du Conseil d'administration et de membre de comités spécialisés.

La rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur est versée selon la politique de rémunération des Administrateurs telle que décrite à la section 3.4.2.1 du présent Document d'Enregistrement Universel. Cette rémunération est notamment composée d'une part fixe et d'une part variable fonction de l'assiduité aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés.

Rémunération exceptionnelle

En cas de circonstances particulières le justifiant, le Conseil d'administration peut décider de l'attribution d'une rémunération exceptionnelle au Président-Directeur Général. Les circonstances particulières dans lesquelles cette rémunération exceptionnelle peut être attribuée par le Conseil d'administration s'entendent notamment comme la réalisation d'une opération fortement transformante de l'organisation.

Le versement de cette rémunération doit être motivé et la réalisation de l'événement ayant conduit à son versement explicitée.

Dans tous les cas, cette rémunération exceptionnelle ne peut dépasser 100 % de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général.

Cette rémunération peut prendre la forme d'un versement en numéraire ou de l'attribution d'actions ou de stock-options.

En cas de versement en numéraire, celui-ci ne pourrait intervenir, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, qu'après approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel a été prise la décision d'attribution de la rémunération exceptionnelle.

Rémunérations, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction

En application du principe de comparabilité énoncé ci-dessus, le Conseil d'administration peut, sur proposition du Comité des rémunérations, attribuer une rémunération liée à la prise de fonction.

Cette rémunération peut prendre la forme d'un versement en numéraire ou de l'attribution d'actions ou de stock-options. Elle doit être explicitée et son montant publié au moment de sa fixation.

Régime de retraite supplémentaire à prestations définies

L'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant modifié le régime juridique applicable aux dispositifs de retraite supplémentaire à prestations définies, tel que celui en vigueur au sein du groupe Carrefour, le Conseil d'administration, sur proposition du Président-Directeur Général, et après avis du Comité des rémunérations, a décidé de supprimer à compter du 1^{er} janvier 2020 le dispositif dont bénéficiait le Président-Directeur Général, entraînant la perte de tous les droits acquis antérieurement au 1^{er} janvier 2020.

Le Conseil d'administration a décidé de mettre en place, à compter du 1^{er} janvier 2020, un nouveau régime à prestations définies conforme aux nouvelles dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale, de type « additif », dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- les droits annuels resteront acquis aux bénéficiaires en cas de départ de l'entreprise ;
- les droits seront calculés sur la rémunération de l'année en cours (rémunération de référence), sans qu'elle puisse excéder 60 fois le plafond annuel de la sécurité sociale. Pour la détermination de la rémunération de référence, seront uniquement prises en compte la rémunération fixe annuelle et la rémunération variable annuelle versée, à l'exclusion de toute autre forme de rémunération directe ou indirecte ;
- l'acquisition des droits s'effectue sous réserve de l'atteinte de conditions de performance annuelles renforcées, basées sur une partie des critères servant à déterminer la part variable annuelle du Président-Directeur Général : trois critères quantitatifs économiques – chiffre d'affaires, résultat opérationnel courant et *cash-flow* libre net – ainsi qu'un critère extra-financier de RSE (Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour). La moyenne des taux d'atteinte sur les quatre critères, d'un poids identique, sera utilisée pour déterminer le montant des droits acquis sur une année donnée.

Ces critères permettent de traduire les performances du Groupe et du Président-Directeur Général en restant proportionnés aux responsabilités de ce dernier et pertinents au regard de l'intérêt social et de la stratégie à long terme de la Société.

Le taux annuel d'acquisition des droits à rente sera progressif en fonction de l'atteinte des critères de performance. Il sera de :

- 1,75 % de la rémunération de référence pour un taux d'atteinte moyen supérieur ou égal à 75 % ;
- 2,25 % pour un taux d'atteinte moyen supérieur ou égal à 100 % (taux pivot à la cible) ;
- 2,75 % pour un taux d'atteinte moyen supérieur ou égal à 125 %.

Les droits à retraite supplémentaire ainsi obtenus sont acquis au bénéficiaire.

Le cumul des pourcentages appliqués pour un même bénéficiaire, tous employeurs confondus, sera plafonné à 30 %.

Indemnité de départ

Il est rappelé que le Président-Directeur Général, ainsi qu'il l'avait annoncé lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 15 juin 2018, a saisi le Conseil d'administration pour renoncer à l'indemnité de départ qui lui avait été attribuée par le Conseil d'administration dans sa séance du 18 juillet 2017. Ainsi, il n'est plus éligible à aucune indemnité de départ.

Engagement de non-concurrence

Le Conseil d'administration peut également décider de la conclusion d'un engagement de non-concurrence avec le Président-Directeur Général.

L'engagement de non-concurrence mis en place pour le Président-Directeur Général lors de sa prise de fonction a été modifié par le Conseil d'administration du 26 juillet 2018 afin de le mettre en conformité avec les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF, et a été approuvé par l'Assemblée Générale du 14 juin 2019 (13^e résolution).

Cet engagement de non-concurrence a pour objet d'interdire au Président-Directeur Général, pendant une période de 24 mois à compter de la cessation du mandat social, l'exercice d'une activité professionnelle concurrente au sein d'un certain nombre de sociétés déterminées du secteur de la distribution alimentaire.

L'indemnité fixée en contrepartie de cet engagement doit être intégrée dans la politique de rémunération depuis l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019. Conformément à ces dispositions, et dans la continuité de la convention approuvée le 26 juillet 2018, le Conseil d'administration a confirmé que cette indemnité serait fixée à 12 mois de rémunération fixe et variable annuelle maximale. Cette indemnité sera applicable pendant cette période de 24 mois et fera l'objet d'un paiement fractionné pendant sa durée.

Le Conseil d'administration peut renoncer à la mise en œuvre de cet engagement de non-concurrence lors du départ du mandataire social.

Le Conseil d'administration a prévu également que le versement de l'indemnité de non-concurrence serait exclu dès lors que le dirigeant ferait valoir ses droits à la retraite. Aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

Politique de conservation d'actions applicable aux dirigeants mandataires sociaux

Outre l'obligation faite à chaque Administrateur (hors Administrateurs représentant les salariés) de détenir un minimum de 1 000 actions pendant la durée de son mandat, le Conseil d'administration a mis en place une politique exigeante imposant à son Président-Directeur Général la détention, au nominatif et pendant toute la durée de son mandat, d'au moins 200 000 actions, correspondant, à la dernière date de renouvellement de son mandat, à environ deux ans de rémunération fixe.

Le Président-Directeur Général disposait d'un délai de 5 ans à compter de la date de sa première nomination pour se mettre en conformité avec cette obligation de détention minimale.

À la date du présent document, Monsieur Alexandre Bompard détient 1 282 219 actions Carrefour.

Dérogations exceptionnelles à l'application de la politique de rémunération

Conformément à l'article L. 22-10-8 III alinéa 2 du Code de commerce, en cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'administration pourra déroger à l'application de la politique de rémunération, dès lors qu'une telle dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société. Les événements exceptionnels qui pourraient donner lieu à l'utilisation de cette possibilité de dérogation à la politique de rémunération sont par exemple une opération transformante de croissance externe ou la suppression d'une activité significative, un changement de méthode comptable ou un événement majeur affectant les marchés en général et/ou plus particulièrement le secteur d'activité du groupe Carrefour. Les éléments de rémunération concernés sont la rémunération variable annuelle et long terme et les dérogations porteraient sur la modification des conditions de performance conditionnant l'acquisition de tout ou partie de ces éléments de rémunération et notamment l'ajustement, tant à la hausse qu'à la baisse, d'un ou plusieurs des paramètres attachés aux critères de performance (poids, seuils de déclenchement et valeurs). Une telle dérogation serait strictement mise en œuvre et exercée sur proposition du Comité des rémunérations et, le cas échéant, d'autres comités spécialisés, étant précisé que toute modification d'un élément de la politique de rémunération sera rendue publique et motivée, en particulier au regard de son alignement avec l'intérêt social de la Société et les intérêts des actionnaires. Les éléments de rémunération variable resteront soumis au vote contraignant de l'Assemblée Générale et ne pourront être versés qu'en cas de vote positif de cette dernière conformément aux dispositions des articles L. 22-10-8 et L. 22-10-34 II du Code de commerce.



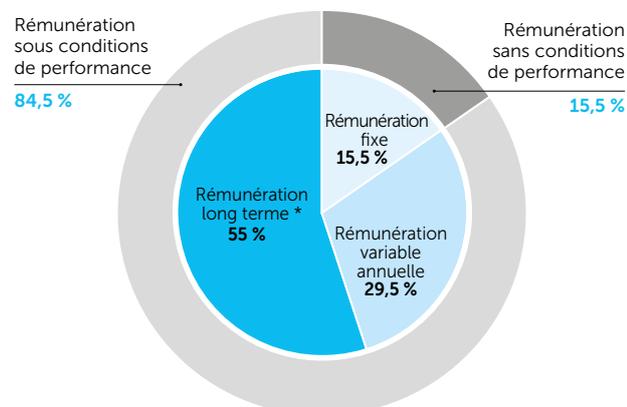
3.4.3.2 Éléments de rémunération attribuables au titre de 2025 au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard

Le Conseil d'administration a arrêté la structure de rémunération applicable au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, pour 2025 comme suit :

Présentation		
Rémunération fixe	1 600 000 euros	Le Conseil d'administration du 13 mars 2025 a maintenu la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général à 1 600 000 euros.
Rémunération variable annuelle	Jusqu'à 190 % de la rémunération fixe	Le Conseil d'administration du 13 mars 2025 a fait évoluer le niveau de performance à atteindre pour appliquer le plafond maximum de la rémunération variable annuelle. La rémunération variable annuelle pourra représenter 190% de la rémunération fixe annuelle de référence ⁽¹⁾ en cas de performance globale supérieure ou égale à 145 %.
Nature des critères de performance	Poids	Commentaires
Critères quantitatifs (financiers et extra-financiers)		<p>Le montant de la rémunération variable annuelle est subordonné à l'atteinte d'objectifs quantifiables, financiers et extra-financiers, à hauteur de 80 %, et d'un objectif qualitatif à hauteur de 20 %. Ces objectifs ont été définis par le Conseil d'administration du 13 mars 2025. Les critères quantitatifs fixés par le Conseil d'administration sont le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel courant, le cash-flow libre net, et la RSE. Le critère RSE est fondé sur l'indice interne RSE et Transition Alimentaire Carrefour, qui fait l'objet d'un audit externe. Cet indice est complet et en ligne avec les priorités stratégiques du Groupe. Le détail de la composition et l'évolution de cet indice figurent en section 1.5.5 du présent Document d'Enregistrement Universel.</p> <p>Le critère qualitatif porte sur la Performance opérationnelle et managériale et est constitué de quatre éléments, alignés sur les priorités stratégiques du Groupe fixées dans le plan Carrefour 2026 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Qualité de la gouvernance, au travers notamment de la relation avec le Conseil d'administration et les actionnaires ; ■ Incarnation du Groupe vis-à-vis de l'extérieur, au travers notamment de la gestion de l'image, de la communication externe, des relations publiques et des positions de place ; ■ Transformation opérationnelle, au travers notamment de l'équilibre des modes de gestion, du pilotage des opérations en magasins et en entrepôts et de la digitalisation ; ■ Politique de développement, au travers des opérations de croissance externe et de l'expansion. <p>Le niveau de réalisation attendu des objectifs utilisés pour la détermination de la rémunération variable annuelle est établi de manière précise par le Conseil d'administration, en cohérence avec le plan stratégique et les objectifs du Groupe, mais ne peut être rendu public <i>ex ante</i> pour des raisons de confidentialité.</p>
Chiffre d'affaires	15 %	
Résultat opérationnel courant	25 %	
Cash-flow libre net	20 %	
RSE	20 %	
Critère qualitatif	20 %	
Performance opérationnelle et managériale		
TOTAL	100 %	
Plan long terme en actions	Valorisation représentant 55 % de la rémunération globale maximum (fixe, variable annuel maximum et variable long terme)	<p>Le Conseil d'administration du 19 février 2025 a décidé d'allouer cette rémunération sous la forme d'une attribution d'actions de performance. Cette attribution a été maintenue à une valorisation représentant 55 % de la rémunération globale maximum.</p> <p>Cette attribution s'inscrit dans le cadre de la 22^e résolution approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 mai 2023.</p> <p>Ces actions sont intégralement assujetties à des conditions de performance.</p> <p>L'acquisition définitive de ces actions interviendra le 19 février 2028 sous réserve de l'atteinte des conditions de performance appréciables sur une période de trois ans et de la condition de présence.</p> <p>Le Président-Directeur Général sera tenu de conserver au minimum 30 % des actions ainsi acquises, dans la limite d'un portefeuille d'actions représentant 150 % de la rémunération fixe annuelle.</p> <p>Les critères de performance définis par le Conseil d'administration sont le résultat opérationnel courant, le cash-flow libre net, le Total Shareholder Return (sur un panel élargi constitué des sociétés suivantes : Ahold Delhaize, Colruyt, Dia, Dino, Jeronimo Martins, Kesko, Marks & Spencer, Metro, Tesco et Sainsbury's) et la Responsabilité Sociétale des Entreprises, sur la base de trois indicateurs reflétant les engagements du groupe Carrefour à long terme pour lutter contre le réchauffement climatique, à savoir les matières sensibles, les émissions de gaz à effet de serre et les engagements fournisseurs.</p> <p>Chaque critère a un poids de 25 %. Les objectifs à atteindre sont fixés par critère par le Conseil d'administration, en cohérence avec le plan stratégique et les objectifs publics du Groupe. La performance mesurée pour chaque critère permettra de déterminer le taux d'acquisition des actions au titre de ce critère. Les taux d'acquisition par critère sont compris entre 50 % et 100 %. La progression du taux d'acquisition est linéaire entre les bornes. En dessous d'un seuil d'acquisition de 50 %, aucune action ne sera acquise au titre de ce critère. Concernant le critère TSR, le seuil minimum correspond à la médiane du panel, sachant qu'en dessous de ce niveau aucune action ne sera acquise. Le taux d'acquisition des actions sera de 100 % de la première place à la quatrième place du panel, de 75 % à la cinquième place, et de 50 % à la médiane du panel. Le taux d'acquisition définitif des actions sera la moyenne des taux de ces quatre critères.</p>
Avantages en nature		Le Président-Directeur Général bénéficie d'un véhicule de fonction et d'une assurance volontaire perte d'emploi.
Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur		La rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur est versée selon la politique de rémunération des Administrateurs telle que décrite à la section 3.4.2.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

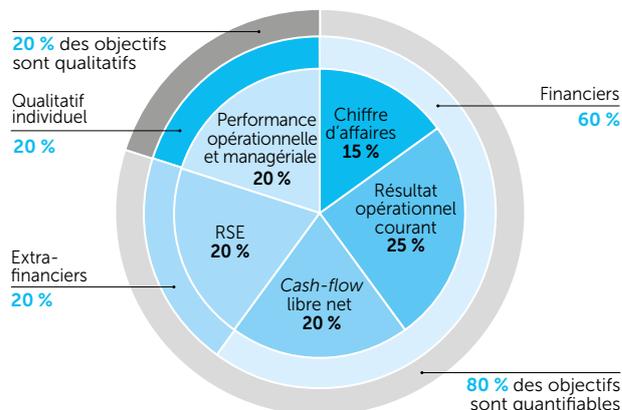
(1) Telle que fixée par le Conseil d'administration du 13 mars 2025.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION 2025



* Sur la base de la rémunération long-terme attribuée le 19 février 2025.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE 2025



3.4.3.3 Rémunération attribuée ou versée en 2024 au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, en raison de son mandat, au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 24 mai 2024.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des éléments de rémunération attribués ou versés à Monsieur Alexandre Bompard au titre de l'exercice 2024 en raison de son mandat de Président-Directeur Général.

Le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels dus au titre de l'exercice 2024 est conditionné à leur approbation par l'Assemblée Générale du 28 mai 2025, dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

(en euros)	Exercice 2023		Exercice 2024	
	Montants versés ⁽³⁾	Montants attribués ⁽⁴⁾	Montants versés ⁽⁵⁾	Montants attribués ⁽⁶⁾
Monsieur Alexandre Bompard Président-Directeur Général				
Rémunération fixe	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000
Rémunération variable	2 850 000	2 849 128	2 849 128	1 682 200
Rémunération à long terme	N/A	N/A	N/A	N/A
Indemnité de départ	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur ⁽¹⁾	75 000	75 000	75 000	75 000
Avantages en nature ⁽²⁾	16 772	16 772	17 870	17 870
TOTAL	4 541 772	4 540 900	4 541 998	3 375 070

(1) Voir section 3.4.2.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

(2) Véhicule de fonction et assurance volontaire perte d'emploi.

(3) Rémunération variable : montant versé durant l'exercice 2023 pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2022.

(4) Rémunération variable : montant attribué pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023.

(5) Rémunération variable : montant versé durant l'exercice 2024 pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023.

(6) Rémunération variable : montant attribué pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024 (conditionné à son approbation par l'Assemblée Générale du 28 mai 2025).

Les éléments de rémunération attribués ou versés au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard en 2024 sont les suivants :

Rémunération annuelle

Monsieur Alexandre Bompard a bénéficié d'une rémunération annuelle composée d'une partie fixe et d'une partie variable.

Rémunération fixe annuelle

Au titre de l'exercice 2024, il a été versé une rémunération fixe annuelle de 1 600 000 euros à Monsieur Alexandre Bompard.

Rémunération variable annuelle

La réalisation à 100 % des objectifs pouvait permettre à Monsieur Alexandre Bompard de bénéficier d'une rémunération variable annuelle égale à 100 % de sa rémunération fixe annuelle. La réalisation à 140 % des objectifs pouvait lui permettre de bénéficier d'une rémunération variable annuelle égale à 190 % de sa rémunération fixe annuelle. Entre ces deux bornes, la rémunération variable annuelle augmentait de façon linéaire.

Les objectifs de performance de la rémunération variable annuelle étaient basés pour 80 % sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs (chiffre d'affaires, résultat opérationnel courant, cash-flow libre net, et Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour), et pour 20 % sur l'atteinte d'un objectif qualitatif Performance managériale et opérationnelle. Le poids de ces critères était fixé à 25% pour le résultat opérationnel courant, 15 % pour le chiffre d'affaires, 20% pour le cash-flow libre net, 20 % pour l'Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour et 20 % pour la Performance managériale et opérationnelle.

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 13 mars 2025 a examiné la performance atteinte sur chaque objectif.

■ Critères quantitatifs financiers (chiffre d'affaires, résultat opérationnel courant et cash-flow libre net)

La performance du critère de chiffre d'affaires (à périmètre constant) s'est établie à 84%, avec un résultat de +9,9%, pour une cible à 10,3%.

La performance du critère de cash-flow libre net en 2024, s'est établie à 79,7 %, avec un résultat de 1 439 millions d'euros⁽¹⁾, pour une cible à 1 500 millions d'euros.

La performance du critère de résultat opérationnel courant, à changes constants en 2024, s'est établie à 27 %, avec un résultat de 2 258 millions d'euros, pour une cible à 2 550 millions d'euros.

■ Critère quantitatif extra-financier (Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour)

Le critère RSE est fondé sur l'indice interne RSE et Transition Alimentaire Carrefour qui fait l'objet d'un audit externe. Cet indice est complet et en ligne avec les priorités stratégiques du Groupe. L'Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour s'est établi à 111 % en 2024. Le détail de la composition et l'évolution de cet indice figurent en section 1.5.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

La performance sur le critère RSE s'établit à 155 %, pour une cible à 100 %.

En 2024, Carrefour a progressé de 2 points au questionnaire de l'agence de notation Moody's et a obtenu le score de 78/100. Par ailleurs, Carrefour se maintient pour la deuxième année consécutive au sein du DJSI World, indice regroupant en 2024 les 5 meilleures entreprises en termes de performance ESG.

■ Critère qualitatif (Performance opérationnelle et managériale)

Le Conseil d'Administration a décidé de fixer à 180% le taux d'atteinte du critère qualitatif « Performance opérationnelle et managériale » afin de reconnaître les résultats obtenus sur les différentes dimensions qui en sont constitutives :

■ Qualité de la gouvernance. Dans un contexte marqué par des évolutions importantes en leur sein, la relation avec les grands actionnaires reste caractérisée par un haut niveau de confiance et de soutien apporté à l'équipe dirigeante. Le dialogue avec les actionnaires minoritaires et les autres parties prenantes s'est renforcé. Les travaux du Conseil d'administration et des Comités s'est maintenu à un haut niveau de fréquence et d'approfondissement. Un séminaire stratégique s'est notamment tenu à Madrid en octobre ;

■ Incarnation du Groupe. Alexandre Bompard a porté la voix de Carrefour mais aussi de la profession, en tant que Président de la Fédération du Commerce et de la Distribution aux travaux de laquelle il a convaincu les enseignes indépendantes de participer. Dans un environnement politique complexe, il a notamment été conduit à s'exprimer sur les sujets touchant à l'inflation et à la relation avec les agriculteurs et les fournisseurs. L'évènement marquant de l'année 2024 restera pour Carrefour le partenariat premium avec les jeux olympiques de Paris 2024 dont les retombées positives commerciales et médiatiques ont été remarquables (2ème marque française la plus associée, 8000 clients et 7000 salariés invités), bien au-delà de ce qui avait été anticipé ;

■ Transformation opérationnelle. Le groupe a mis en œuvre des plans d'économies à hauteur de 1,2mds€ qui ont permis de financer l'investissement dans les prix. La simplification et la réduction de la taille des sièges ont été continues dans tous les pays et notamment au Brésil. L'excellence opérationnelle en magasin s'est renforcée, ce qui s'est traduit par la hausse du NPS. Le renouvellement et le renforcement de l'équipe dirigeante s'est poursuivi avec l'arrivée de profils expérimentés et à l'expertise reconnue dans les domaines de la franchise, du digital et de la marchandise.

■ Développement. L'année 2024 en France a été marquée par l'acquisition d'environ 30 magasins ex-Casino et par l'intégration réussie de Cora (qui a basculé totalement sous enseigne Carrefour) et de Match. Au Brésil, le volet opérationnel de l'acquisition de BIG est désormais achevé. L'expansion s'est poursuivie dans tous les pays à un rythme plus élevé que les années précédentes, à la fois au travers de l'ouverture de nouveaux commerces de proximité, notamment dans les pays européens, et d'une politique très active de raliements de franchisés, notamment en France.

La performance globale sur l'ensemble des critères s'établit ainsi à 102,3 %. La rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, est fixée à 105,1 % de sa rémunération fixe annuelle, soit 1 682 200 euros. Ce montant ne pourra être versé qu'après l'approbation de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

(1) Retraité des périmètres non intégrés au budget et de l'écart entre le taux budget et le taux courant.

Plan long terme en actions

Le Conseil d'administration du 20 février 2024 a décidé d'allouer une rémunération long terme au Président-Directeur Général sous la forme d'une attribution d'actions de performance, pour une valorisation représentant 55 % de la rémunération globale maximum (5 671 111 euros)⁽¹⁾. L'acquisition de ces actions interviendra le 20 février 2027 sous réserve que les conditions de performance aient été atteintes et que Monsieur Alexandre Bompard soit présent dans l'entreprise à cette date.

Ces actions sont intégralement assujetties à des conditions de performance appréciées au 20 février 2027.

Les critères de performance définis par le Conseil d'administration sont le résultat opérationnel courant, le cash-flow libre net, le Total Shareholder Return (sur un panel de sociétés dans le secteur de la distribution⁽²⁾) et un critère RSE (constitué de trois indicateurs représentatifs des engagements de long terme du Groupe pour lutter contre le réchauffement climatique, à savoir les matières sensibles, les émissions de gaz à effet de serre et les engagements fournisseurs).

Chaque critère a un poids de 25 %. Les objectifs à atteindre sont fixés par critère par le Conseil d'administration, mais ne sont pas rendus publics ex ante pour des raisons de confidentialité. La performance mesurée pour chaque critère permettra de déterminer le taux d'acquisition des actions au titre de ce critère. Les taux d'acquisition par critère sont compris entre 50 % et 100 %. La progression du taux d'acquisition sera linéaire entre les bornes. En dessous d'un seuil d'acquisition de 50 %, aucune action ne sera acquise au titre de ce critère. Concernant le critère TSR, le seuil minimum correspond à la médiane du panel, sachant qu'en dessous de ce niveau aucune action ne sera acquise (le taux d'acquisition des actions sera de 100% de la première à la quatrième place, 75% à la cinquième place et 50% à la médiane du panel). Le taux d'acquisition définitif des actions sera la moyenne des taux de ces quatre critères, dans la limite du nombre d'actions attribué par le Conseil d'administration soit un taux d'acquisition global plafonné à 100 %.

Monsieur Alexandre Bompard s'est engagé à ne pas recourir à des instruments de couverture du risque.

Valorisation des avantages de toute nature

Monsieur Alexandre Bompard bénéficie d'un véhicule de fonction et d'une assurance volontaire perte d'emploi. La valorisation comptable de ces avantages en nature s'établit à 17 870 euros.

Rémunérations, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction

Néant.

Rémunération versée à raison du mandat d'Administrateur

Le montant de la rémunération versée durant l'exercice 2024 à Monsieur Alexandre Bompard en qualité de Président du Conseil d'administration, d'Administrateur, de membre et de Président du Comité stratégique, déterminée selon la politique détaillée en section 3.4.2.2 du présent Document d'Enregistrement Universel, s'est élevé à 75 000 euros pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023.

Rémunération versée par une entreprise dans le périmètre de consolidation

Monsieur Alexandre Bompard n'a perçu aucune rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation de Carrefour.

Régime de retraite supplémentaire à prestations définies

L'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant modifié le régime juridique applicable au dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies à droits aléatoires, tel que celui en vigueur au sein du groupe Carrefour, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, a décidé de faire évoluer le dispositif dont bénéficiait le Président-Directeur Général.

Sur proposition du Président-Directeur Général, le Conseil d'administration, après avis du Comité des rémunérations, a décidé dans sa séance du 3 avril 2020 de supprimer le dispositif dont bénéficiait le Président-Directeur Général jusqu'au 31 décembre 2019, entraînant ainsi la perte pour ce dernier de tous les droits aléatoires à retraite supplémentaire validés depuis son arrivée au sein du groupe Carrefour, correspondant à une rente annuelle brute estimée à 200 594 euros.

Le Conseil d'administration du 3 avril 2020 a décidé de mettre en place, à compter du 1^{er} janvier 2020, un nouveau régime à prestations définies conforme aux nouvelles dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale et dont les principales caractéristiques sont décrites en section 3.4.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

L'application du régime au Président-Directeur Général résulte d'une décision du Conseil d'administration, prise après avis du Comité des rémunérations. Ce nouveau régime permet l'attribution, sous conditions de performance, de droits à retraite supplémentaire, exprimés et garantis sous forme de rente annuelle. La liquidation des droits ne peut intervenir qu'à compter de 64 ans, à condition d'avoir fait liquider sa pension de retraite dans un régime obligatoire d'assurance vieillesse.

(1) Voir section 8.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

(2) Ahold Delhaize, Colruyt, Dia, Dino, Jeronimo Martins, Kesko, Marks & Spencer, Metro, Tesco, et Sainsbury's.

Les droits ont été calculés sur la rémunération de l'année 2024 (rémunération de référence), plafonnée à 60 fois le plafond annuel de la sécurité sociale. Pour la détermination de la rémunération de référence, ont uniquement été prises en compte la rémunération fixe annuelle et la rémunération variable versée, à l'exclusion de toute autre forme de rémunération directe ou indirecte.

L'acquisition des droits s'effectue sous réserve de l'atteinte de conditions de performance annuelles, basées sur quatre des critères servant à déterminer la part variable annuelle du Président-Directeur Général : les trois critères quantitatifs économiques – chiffre d'affaires, résultat opérationnel courant et *cash-flow* libre net – ainsi qu'un critère extra-financier de RSE (Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour).

Conformément aux taux annuels d'acquisition des droits à rente de ce régime, et sur la base de la performance atteinte sur chacun de ces critères ⁽¹⁾, le Conseil d'administration du 13 mars 2025 a constaté une performance moyenne s'élevant à 86,4 %, soit une performance comprise entre 75% et 100%, ouvrant ainsi droit à un taux d'acquisition des droits de 1,75 % pour le Président-Directeur Général au titre de 2024.

La rente annuelle brute acquise par le Président-Directeur Général au titre de 2024 s'élève ainsi à 48 686 euros, soit une rente cumulée s'élevant à 324 895 euros depuis la création du régime.

Les contributions versées à l'organisme assureur sont exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, en contrepartie du paiement d'une contribution patronale de 29,7 %.

Indemnité de départ

Le Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.

Engagement de non-concurrence

L'engagement de non-concurrence mis en place pour le Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, lors de sa prise de fonction a été modifié par le Conseil d'administration du 26 juillet 2018 afin de le mettre en conformité avec les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF, et approuvé par l'Assemblée Générale du 14 juin 2019.

Les modalités et conditions de cet engagement sont décrites en section 3.4.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Aucun montant n'est dû ou n'a été versé à ce titre en 2024.

Conformité de la rémunération totale à la politique de rémunération

Les éléments fixes, variables, exceptionnels et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Alexandre Bompard en raison de son mandat de Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2024 sont conformes à la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations.

La rémunération totale de Monsieur Alexandre Bompard s'inscrit dans la stratégie à long terme de la Société et permet l'alignement des intérêts du Président-Directeur Général avec l'intérêt social de la Société et des actionnaires.

La Société n'a fait aucun écart ou dérogation par rapport à la politique de rémunération.

Prise en compte du dernier vote de l'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale du 24 mai 2024 a approuvé les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 à Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général.

Ratio d'équité et évolution des rémunérations

Conformément à l'article L.22-10-916° et 7° du Code de commerce, le tableau ci-après présente les informations sur l'évolution de la rémunération du Président-Directeur Général et des salariés, ainsi que celles sur les ratios d'équité basés sur la rémunération moyenne et la rémunération médiane des salariés sur les cinq exercices les plus récents.

Les modalités de calcul ont été définies en prenant en compte les Lignes directrices sur les multiples de rémunération de l'AFEP-MEDEF.

Le périmètre pris en considération pour l'analyse a été étendu aux salariés de Carrefour Management travaillant au siège du Groupe en France.

	2020	2021	2022	2023	2024
Ratio rémunération moyenne des salariés	42	47	49	51	50
Ratio rémunération médiane des salariés	76	80	87	89	78
Évolution de la rémunération du Président-Directeur Général	4 %	6 %	7,7 %	6,6 %	(8,6) %
Évolution de la rémunération moyenne des salariés	4 %	(6) %	3 %	3 %	(5,1) %
<i>Cash-flow</i> libre net (en millions d'euros)	1 056	1 228	1 262	1 622	1 457
Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour	115 %	111 %	109 %	110 %	111 %

(1) Les performances respectives de ces critères au titre de la rémunération variable annuelle 2024 sont reportées en section 3.4.3.3.

3.4.4 TABLEAUX SUR LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

Les tableaux récapitulatifs des rémunérations des mandataires sociaux exécutifs au cours de l'exercice sont produits en section 3.4.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Rémunérations allouées à raison du mandat d'Administrateur

Tableau produit en section 3.4.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du Groupe

Néant.

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social exécutif

Néant.

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du Groupe

Voir la section 8.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif

Voir la section 8.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Information historique sur les options de souscription ou d'achat

Néant.

Récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social exécutif

Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Plan concerné	Exercice 2023		Exercice 2024	
		Oui	Non	Oui	Non
Monsieur Alexandre Bompard Président-Directeur Général	Plan de rémunération en numéraire				
				N/A	N/A
	Régime de retraite supplémentaire ⁽¹⁾	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions ⁽¹⁾		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence ^{(1) (2)}	
		Oui	Non	Oui	Non
Monsieur Alexandre Bompard Président-Directeur Général					
				X	X

(1) Ces éléments de rémunération sont détaillés aux sections 3.4.3.1 et 3.4.3.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

(2) Le Président-Directeur Général peut, en contrepartie de son engagement de non-concurrence, percevoir une indemnité de non-concurrence égale à 12 mois de rémunération fixe et variable annuelle maximale. Cet engagement de non-concurrence est décrit en section 3.4.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

3.5 Règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF

Conformément à la règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF, la Société indique ci-après les dispositions de ce Code ayant été écartées au titre de l'exercice 2024 :

Recommandations du Code AFEP-MEDEF	Pratique et explications du Groupe
L'ancienneté du mandat d'un Administrateur est un critère à analyser par le Comité et le Conseil pour déterminer de l'indépendance d'un Administrateur (Article 9.5.6 du Code)	<p>Sur recommandation du Comité de gouvernance, le Conseil d'administration a examiné avec une attention particulière la situation de Monsieur Charles Edelstenne.</p> <p>En effet, Monsieur Charles Edelstenne, dont le mandat a été renouvelé lors de l'Assemblée Générale 2022, avait dépassé, en juillet 2020, l'ancienneté maximum de 12 ans recommandée par le Code AFEP-MEDEF.</p> <p>À cet effet, le Conseil a notamment pris en compte la personnalité, l'expérience professionnelle et l'objectivité dont Monsieur Charles Edelstenne a toujours fait preuve lors des réunions du Conseil d'administration, son sens critique et sa capacité à formuler un jugement équilibré en toutes circonstances, notamment vis-à-vis de la Direction Générale.</p> <p>Le Conseil d'administration a également tenu compte du changement d'équipe dirigeante intervenu en 2017. Des liens privilégiés avec l'équipe actuelle n'ont ainsi pas pu se construire en raison de la durée du mandat.</p> <p>Monsieur Charles Edelstenne dispose de qualités et d'une connaissance du Groupe qui sont indispensables dans un contexte de renouvellement profond de la composition du Conseil depuis 2018 et de réduction de sa taille et qui constituent des atouts majeurs pour les décisions stratégiques du Conseil d'administration.</p> <p>Compte tenu de ces éléments d'appréciation, le Conseil d'administration a ainsi estimé que le critère de la durée de mandat, défini par le Code AFEP-MEDEF parmi cinq autres critères, n'était pas en soi suffisant pour que Monsieur Charles Edelstenne perde automatiquement la qualité d'Administrateur indépendant et a considéré qu'aucun autre élément ne faisait obstacle à l'exercice de son mandat en toute indépendance.</p> <p>Toutefois, eu égard à l'ancienneté de son mandat d'Administrateur, et pour ce seul motif, le Conseil d'administration a estimé que ce dernier ne pourrait plus, à compter de l'Assemblée Générale du 28 mai 2025, être qualifié d'administrateur indépendant au sens des règles de gouvernance énoncées notamment par le code AFEP/MEDEF et l'Autorité des marchés financiers.</p>

3.6 Opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les actions de la Société

En application des dispositions de l'article 223-26 du règlement général de l'AMF, nous vous informons des opérations réalisées au cours de l'exercice 2024 par les personnes visées par l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier :

Date de l'opération	Prénom/Nom ou raison sociale	Mandat au sein de la Société le jour de l'opération	Nature de l'opération	Nature de l'instrument financier	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
19/02/2024	Alexandre Bompard	Administrateur et Président-Directeur Général	Livraison du plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2021 (Plan LTI 2021)	Actions	N/A	N/A
19/02/2024	Matthieu Malige	Directeur Exécutif Finances et Gestion	Livraison du plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2021 (Plan LTI 2021)	Actions	N/A	N/A
26/03/2024	Galfa SAS	Personne morale Administrateur	Cession	Actions	14,6035	365 087 500
06/09/2024	Eduardo Rossi	Administrateur	Acquisition	Actions	14,7850	14 785

3.7 Conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce

PROCÉDURE D'ÉVALUATION DES CONVENTIONS COURANTES ET RÉGLEMENTÉES

Le Conseil d'administration a adopté une charte interne au Groupe permettant de qualifier les conventions à soumettre à la procédure des conventions réglementées et ainsi de les distinguer des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales.

Cette charte prévoit, outre un rappel du cadre réglementaire applicable aux différentes conventions susceptibles d'être conclues, une procédure d'évaluation régulière par la Société des conditions de conclusion des conventions courantes conclues au sein du Groupe, les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participant pas à son évaluation.

CONVENTIONS VISÉES AUX ARTICLES L. 225-38 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE

Le Conseil d'administration de la Société a autorisé, lors de sa réunion du 26 mars 2024, le rachat de 25 millions de ses propres actions auprès de Galfa, pour un montant total de 365 millions d'euros. Madame Patricia Moulin Lemoine et Monsieur Philippe Houzé n'ont pas pris part aux délibérations, ni au vote du Conseil d'administration, dans la mesure où ils sont considérés comme intéressés au sens de la réglementation applicable.

Par ailleurs, aucune convention conclue et autorisée au cours d'exercices antérieurs n'a vu son exécution poursuivie au cours de l'exercice 2024.

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024

À l'Assemblée Générale de la société Carrefour,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société (la « Société »), nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du code de commerce,

d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L.225-40 du code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante conclue au cours de l'exercice écoulé qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration :

Accord avec le groupe Galeries Lafayette (« Galfa ») portant sur le rachat par la Société de 25 millions de ses propres actions

Personnes concernées :

- Galfa, actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieur à 10 % de la Société ;
- Madame Patricia Moulin-Lemoine et Monsieur Philippe Houzé, administrateurs de la Société, liés au groupe Galerie Lafayette.

Nature et objet :

Votre Conseil d'administration a autorisé, lors de sa réunion du 26 mars 2024, le rachat de 25 millions de ses propres actions auprès de la société Galfa, pour un montant total de 365 millions d'euros, soit 14,60 euros par action rachetée ; le contrat de rachat a été signé le 26 mars 2024.

Le prix de cession a été versé dans les jours suivants la conclusion du contrat et les actions rachetées ont été livrées après détachement du dividende annuel, dans les jours qui ont suivi l'Assemblée générale du 24 mai 2024.

Motifs justifiant de l'intérêt pour la Société :

Votre Conseil d'administration, connaissance prise notamment de l'avis du Cabinet Finexsi sur l'équité de l'opération, a considéré que la conclusion de cet accord était dans l'intérêt de la Société dans la mesure où cette opération, qui s'inscrit dans le cadre du programme de rachat d'actions de la Société pour 2024, a permis d'accélérer les rachats d'actions dans des conditions favorables pour toutes les parties prenantes, notamment à un prix par action inférieur au cours de clôture la veille de la conclusion de l'accord.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 26 mars 2025

Les commissaires aux comptes

Forvis Mazars

Jérôme de PASTORS

Deloitte & Associés

Bertrand BOISSELIER
Olivier BROISSAND

4

GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE 2024

4.1	Gestion des risques 2024	364	4.2	Dispositif de contrôle interne	382
4.1.1	Le dispositif de prévention et de gestion des risques	364	4.2.1	Définition et objectifs du dispositif de contrôle interne	382
4.1.2	Les principaux risques	365	4.2.2	Organisation et acteurs du Contrôle interne	383
4.1.3	Assurances	381	4.2.3	Dispositif de surveillance	389
			4.2.4	Dispositif de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	391
			4.3	Procédures judiciaires et d'arbitrage	394
			4.3.1	Procédures dans le cadre des activités courantes du Groupe	394
			4.3.2	Autres procédures	394

4.1 Gestion des risques 2024 (1)

Dans un environnement en évolution permanente, la gestion des risques constitue un élément essentiel pour assurer la pérennité des activités du Groupe. Un risque représente l'éventualité qu'un événement puisse survenir et affecter par ses conséquences la stratégie, les actifs, la réputation, ainsi que l'environnement et les parties prenantes de Carrefour (ex. : collaborateurs, clients, fournisseurs, collectivité).

La Direction risques Groupe est chargée de l'animation du dispositif de gestion des risques. Ce dispositif est basé sur l'identification, l'évaluation, l'analyse et le traitement des risques du Groupe. Il permet la mise en œuvre des actions préventives

ou correctives nécessaires pour préserver la valeur et la réputation du Groupe (4.1.1).

Les principaux risques du Groupe en 2024, au sein d'un univers de 59 risques au niveau du Groupe, sont présentés au sein du présent Document d'Enregistrement Universel conformément aux exigences du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen (4.1.2).

Pour garantir une couverture optimale de ces risques, le Groupe met également en place des solutions de transfert des risques au marché de l'assurance (4.1.3).

4.1.1 LE DISPOSITIF DE PRÉVENTION ET DE GESTION DES RISQUES

Il vise principalement à protéger les actifs et la réputation de Carrefour, en fournissant à la Direction Générale du Groupe une vision objective des principales menaces et opportunités pour accompagner la prise de décision et le pilotage de l'activité.

Le dispositif de prévention et de gestion des risques de Carrefour a été établi notamment selon les standards internationaux de référence en la matière, tels que ceux du COSO (*Committee Of Sponsoring Organizations*), de l'Autorité des marchés financiers ainsi que selon la norme de gestion des risques ISO 31000.

Son objectif consiste également à fédérer les collaborateurs autour d'une culture de gestion des risques et d'une vision commune des risques majeurs.

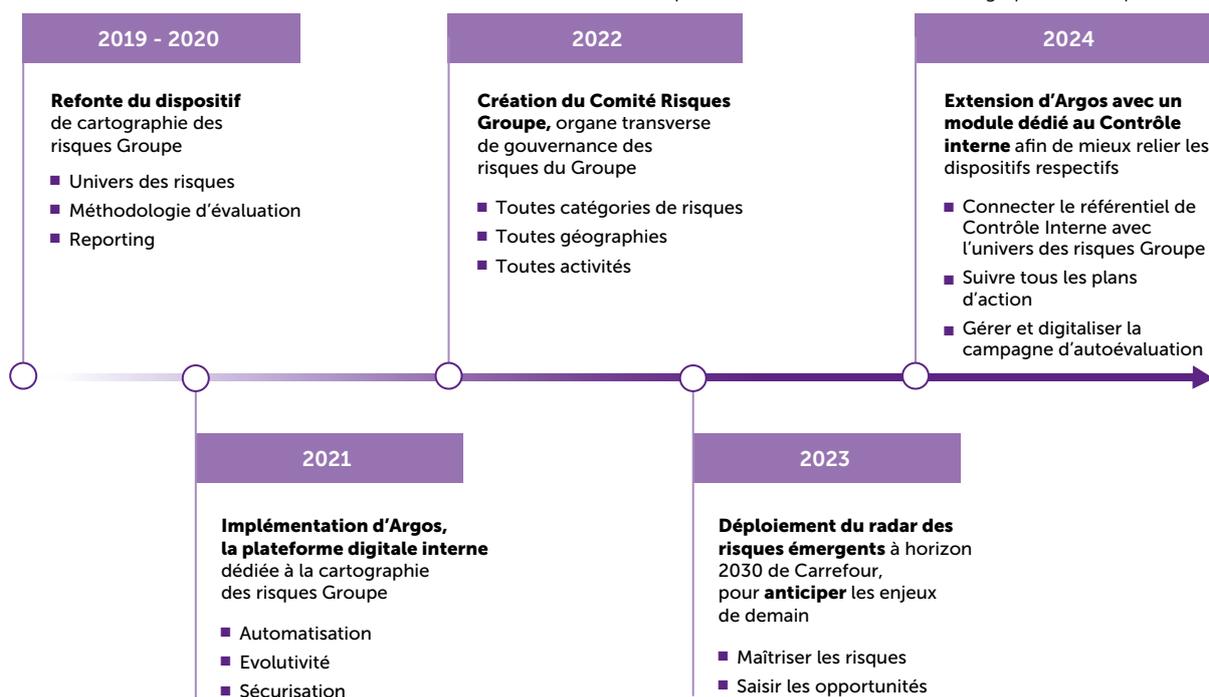
Les Directions exécutives des principales entités opérationnelles (dont les pays) procèdent à :

- la veille réglementaire et la prise en compte des impacts potentiels ;

- la mise en place des mesures d'atténuation de l'occurrence et des impacts des risques ;
- la gestion des incidents et la mise en place d'actions correctives ;
- l'information de la Direction Générale et des Directions fonctionnelles Groupe en cas d'événements significatifs.

Les Directions fonctionnelles Groupe sont responsables de la définition et de la communication des règles applicables à leur fonction en matière de gestion des risques. Elles accompagnent les entités opérationnelles dans la mise en œuvre de ces règles pour une gestion optimale de l'activité.

La Direction risques Groupe réalise une cartographie annuelle des risques en interrogeant les Directions des principales entités opérationnelles pour en évaluer la criticité nette et consolider les plans d'action associés. Par ailleurs, elle réalise des études centrées sur certains risques et accompagne les Directions fonctionnelles Groupe dans la réalisation de leur cartographie des risques.



(1) Cette section renvoie au GOV-5 : Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité.

4.1.2 LES PRINCIPAUX RISQUES

Méthodologie

La Direction risques Groupe a procédé, avec l'aide des Directions des principales entités opérationnelles et l'ensemble des Directions fonctionnelles Groupe, à l'enrichissement du référentiel des risques, puis à l'évaluation de 59 risques (intégrant les enjeux ESG) susceptibles d'affecter les activités ou la performance du Groupe. Cette évaluation est réalisée sur Argos, la plateforme digitale dédiée lancée en 2021.

Pour chaque risque, il est demandé :

- de décrire les événements passés et redoutés associés ;
- d'évaluer selon une échelle de notation définie au niveau du Groupe :
 - l'impact financier probable (hors assurances),
 - l'impact de réputation (télévision, journaux, réseaux sociaux, etc.),
 - la fréquence de matérialisation,
 - la capacité de maîtrise et les mesures mises en place pour détecter, prévenir et réduire l'impact et la fréquence du risque ;
- d'identifier les plans d'action existants ou à mettre en place.

Après revue des évaluations par les Directions des entités opérationnelles, la cartographie des principaux risques du Groupe est validée en Comité risques Groupe, puis présentée au Comité Exécutif Groupe et au Comité d'audit. Créé fin 2022, le Comité risques Groupe est l'organe exécutif transverse de gouvernance des risques interne à Carrefour. Placé sous l'égide du Secrétariat général Groupe, il réunit 7 membres du Comité Exécutif Groupe, ainsi que des Directeurs fonctionnels Groupe (Audit interne et Risques, Assurances, Conformité, Contrôle Interne, Cybersécurité, Juridique et Sécurité).

Il en ressort 13 principaux risques susceptibles, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, d'affecter l'activité, la situation financière, la réputation, les résultats ou les perspectives du Groupe. Conformément aux dispositions de l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, ces 13 principaux risques sont présentés au sein de 3 catégories :

- environnement économique, politique et social ;
- gouvernance, lois et réglementations ;
- opérations.

Dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques décrite ci-dessus, ces risques sont hiérarchisés et présentés au sein du présent Document d'Enregistrement Universel par ordre décroissant d'importance au sein de chaque catégorie, en fonction de 3 indices nets (*i.e.*, indice brut atténué par la prise en compte de l'efficacité du contrôle) :

- l'impact financier net ;
- l'impact de réputation net ;
- la fréquence nette.

Afin de garantir la comparabilité des résultats, la méthodologie de calcul de l'indice net demeure identique à celle employée précédemment.

Les impacts du changement climatique sur le Groupe et ses activités sont adressés au sein de différents risques de la cartographie, dont certains figurent dans ce chapitre : ils sont indiqués par le symbole « ♣ » dans le tableau ci-dessous.

D'autres ne sont pas présentés (ex. : événements climatiques extrêmes, chaîne de valeur des matières premières) car ils ne font pas partie des risques majeurs du Groupe.

En effet, certains risques, analysés dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques du Groupe mais ne répondant pas aux critères de matérialité et de spécificité retenus conformément à l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, devant toutefois être présentés dans le cadre du rapport de durabilité ou du rapport de gestion, figurent respectivement aux chapitres 2 (2.1.1.2) et 6 (note 13.7 aux comptes consolidés pour l'exercice 2024) du présent Document d'Enregistrement Universel.

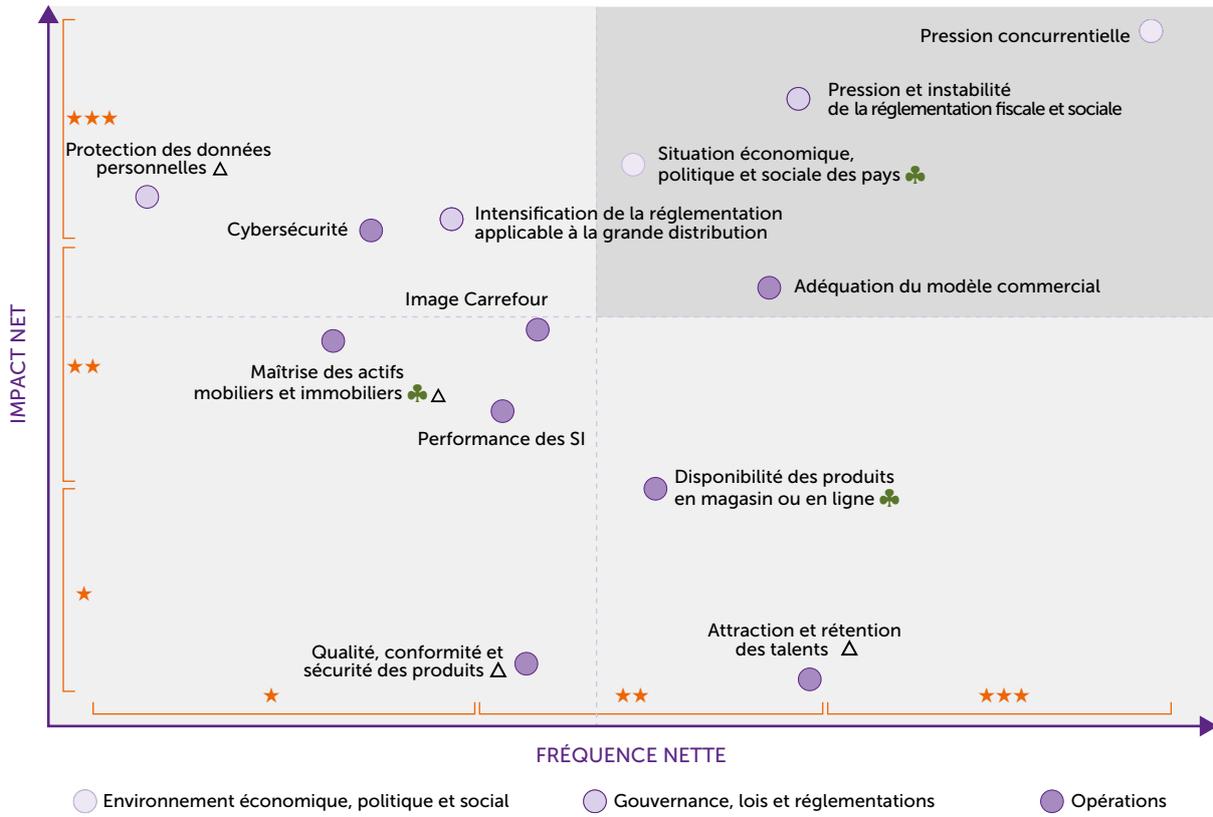
Le tableau et la cartographie ci-dessous présentent les 13 principaux risques retenus, ainsi que leur évolution par rapport à la cartographie des risques 2023. Les risques détaillés dans le rapport durabilité (voir chapitre 2 du présent Document d'Enregistrement Universel) s'inscrivant dans cette matrice sont identifiés par le symbole « Δ ».

Catégorie	Risque	Évol. vs. 2023	Impact Financier	Impact Réputation	Fréquence Nette
Environnement économique, politique et social	Pression concurrentielle	↗	★★★	★	★★★
	Situation économique, politique et sociale des pays 🍀	~	★★	★	★★
Gouvernance, lois et réglementations	Pression et instabilité de la réglementation fiscale et sociale	↗	★★★	★★	★★
	Intensification de la réglementation applicable à la grande distribution	~	★★	★★	★
	Protection des données personnelles Δ	↗	★	★★★	★
Opérations	Adéquation du modèle commercial	~	★★	★	★★
	Cybersécurité	↗	★	★★★	★
	Disponibilité des produits en magasin ou en ligne 🍀	~	★	★	★★
	Image Carrefour	~	★	★★★	★★
	Performance des SI	↗	★★	★	★★
	Maîtrise des actifs immobiliers 🍀 Δ	↗	★★	★	★
	Attraction et rétention des talents Δ	~	★	★	★★
	Qualité, conformité et sécurité des produits Δ	~	★	★	★★

★ Modéré ★★ Élevé ★★★ Fort ↗ Augmentation ~ Stable ↘ Baisse

🍀 Exposition accrue au changement climatique

Δ Risque détaillé dans le rapport de durabilité



1
2
3
4
5
6
7
8
9

Pression concurrentielle

Se différencier en proposant une alimentation de qualité à tous et au meilleur prix

Description du risque :

Les acteurs de la grande distribution sont soumis à une forte intensité concurrentielle, dans un contexte marqué par :

- une inflation embarquée encore élevée malgré une décélération, avec un pouvoir d'achat toujours sous tension au niveau mondial ;
- une saturation en Europe, et en particulier en France, qui se caractérise par des marges contraintes ;
- une recomposition du paysage concurrentiel en France, avec en particulier la cession des hyper Casino ;
- des mutations technologiques, telles que l'Intelligence Artificielle, qu'il s'agit d'exploiter à bon escient afin de mieux répondre aux attentes des consommateurs et de se différencier de ses concurrents.

L'intensité concurrentielle du marché de la grande distribution s'exprime par :

- un marché historiquement très concurrentiel sur les prix, avec un regain de l'agressivité prix en 2024 ;
- des acteurs traditionnels, venant du commerce physique (y compris les spécialistes en produits frais ou bio) qui élargissent leur empreinte au e-commerce (*via* le *Drive*, la livraison à domicile, le *click & collect*) ; certains acteurs comme Carrefour apportent désormais une réponse omnicanale comme élément de différenciation ;
- des enseignes purement digitales, venant concurrencer les acteurs historiques, par une offre innovante de produits et de services, en établissant de plus en plus souvent une présence physique, en particulier *via* des partenariats ou des rachats.

Une mauvaise prise en compte de la pression concurrentielle pourrait être à l'origine d'une inadéquation du modèle commercial, en particulier dans les domaines suivants (pour plus de détails, voir ci-dessous « Adéquation du modèle commercial ») :

- l'équation prix-promo-fidélité : le niveau de prix, la générosité des promotions et du programme de fidélité ;
- la cohérence de l'offre commerciale en termes de produits et services proposés avec les attentes clients, notamment *via* l'e-commerce ;
- l'équilibre et l'articulation entre les différents formats et canaux de distribution (digitaux et physiques) au regard des modes de consommation ;
- l'arbitrage entre les modes de gestion franchisé et intégré, en prenant en compte la concurrence entre les différentes enseignes pour recruter les meilleurs candidats franchisés.

Face à cette pression concurrentielle, la réponse de Carrefour s'articule autour de son engagement à proposer des produits et une alimentation de qualité accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une baisse de la satisfaction clients ;
- une baisse du taux de nourriture de l'enseigne chez les clients (part de marché de l'enseigne chez les clients) ;
- une détérioration de l'image en termes d'adéquation de l'offre de produits et de services ;
- une baisse de l'attractivité de l'enseigne auprès des franchisés (actuels ou potentiels) ;
- une baisse des parts de marché ;
- une baisse du chiffre d'affaires ;
- une baisse de la rentabilité.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- des investissements sur le prix permanent et sur la générosité des promotions et du programme de fidélité pour recruter et fidéliser les clients en préservant leur pouvoir d'achat ;
- des objectifs centrés sur la satisfaction clients, en particulier *via* le *Net Promoter Score*[®] ;
- le renforcement des innovations, avec environ 500 nouveaux produits PGC à marque Carrefour lancés en France en 2024 ;
- le lancement en 2024 du deuxième chapitre d'Act for Food qui incarne la raison d'être du groupe Carrefour, « la transition alimentaire pour tous » et accompagné par une campagne publicitaire mondiale ;
- pour le reste des mesures clés, voir ci-dessous « Adéquation du modèle commercial ».

Situation économique, politique et sociale des pays ♣

Préserver un pouvoir d'achat toujours sous tension malgré une désinflation globale

Description du risque :

La situation économique dans les pays où opère le Groupe influe significativement sur sa base de coûts (achats marchands, achats non marchands et salaires des collaborateurs), mais aussi sur la demande des ménages (niveau des dépenses et habitudes d'achat). Une dégradation de l'environnement macroéconomique (récession, chômage, inflation, dévaluation monétaire, etc.) au sein duquel évolue le Groupe est susceptible d'impacter négativement ses activités et ses résultats.

L'inflation mondiale demeure élevée (5,8 % en 2024 vs 6,7 % en 2023)⁽¹⁾ malgré une décélération par rapport à 2023. On observe cependant une hétérogénéité dans les géographies du Groupe, notamment au Brésil où les taux d'intérêt ont été relevés par la Banque centrale à trois reprises en 2024, atteignant 12,25 % en décembre 2024, mettant un arrêt à un cycle de 7 baisses consécutives et où la monnaie (réal brésilien) s'est dépréciée de 16,9 % par rapport à l'euro en 2024. L'Argentine demeure en situation d'hyperinflation, en dépit des signaux de ralentissement de celle-ci. Ces situations pourraient perdurer dans les années à venir, en particulier selon l'évolution du contexte climatique, géopolitique et sanitaire mondial. La transition écologique et énergétique vers la neutralité carbone pourrait également alimenter la pression inflationniste.

L'inflation se traduit par une baisse du pouvoir d'achat des consommateurs à laquelle la grande distribution doit s'adapter. Afin de préserver le pouvoir d'achat de ses clients, l'un des objectifs pour le Groupe consiste à optimiser ses coûts et leur répercussion sur les prix de vente.

Les tensions inflationnistes pourraient également impacter l'activité des Services Financiers Carrefour, en raison de la hausse combinée de l'insolvabilité des clients (risques d'impayés) et du coût du financement (augmentation des taux directeurs non compensée par celle du taux d'usure).

L'inflation peut cependant représenter une opportunité pour le Groupe de s'adapter et d'apporter des solutions innovantes pour gagner en efficacité et encourager des comportements plus vertueux (ex. : transfert des catalogues papier vers le digital, plan de sobriété énergétique), avec un impact positif à long terme. Un savoir-faire acquis dans l'anticipation et la maîtrise de l'inflation (ex. : Argentine) peut également constituer un avantage compétitif.

Le climat politique et social des pays pourrait également se dégrader et entraîner l'émergence de mouvements politiques et sociaux pouvant peser sur le climat des affaires. Des tensions sociales pourraient notamment survenir en raison de la pression sur les salaires, liée à l'inflation et aux difficultés de recrutement dans un marché du travail tendu.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une sensibilité toujours exacerbée des consommateurs au prix, favorisant les produits d'entrée de gamme et les modèles *discount* ;
- une baisse de la consommation, entraînant une dégradation du chiffre d'affaires ;
- une détérioration de la profitabilité, en raison de la hausse des coûts d'achat et des salaires des collaborateurs ;
- une dégradation de l'image prix, en cas de décalage des actions prix par rapport à la concurrence ;
- un risque sur la traduction comptable des résultats de certains pays en euros, lié principalement à une dépréciation de la monnaie fonctionnelle dans ces pays (notamment en Argentine) ;
- une dégradation du climat social et des affaires.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- une politique d'investissement prix dans les géographies où le Groupe doit améliorer son positionnement prix ;
- le travail sur l'équation prix-promo-fidélité, en particulier avec l'optimisation de la promotion et des efforts sur les produits à marque Carrefour et les produits premier prix ;
- un ensemble de mesures en faveur du pouvoir d'achat (ex. : baisse des prix de 10 % de 500 produits du quotidien en France) ;
- la poursuite du déploiement du format Supeco, essentiellement en Espagne, et de l'expansion du format *cash & carry* Atacado au Brésil, avec également le lancement d'un pilote en France en 2024 ;
- le *monitoring* des politiques tarifaires de la concurrence ;
- la massification des achats, notamment au niveau européen ;
- la veille sur l'évolution des coûts des achats marchands et non marchands ;
- la (re)négociation tarifaire avec les fournisseurs ;
- la recherche d'approvisionnements alternatifs et d'achats d'opportunité ;
- la prise en compte anticipée de l'inflation dans l'élaboration des budgets ;
- les plans d'économie (incluant des économies d'énergie) ;
- l'adaptation des conditions d'octroi des crédits à la consommation ;
- un suivi de l'évolution de la conjoncture et des perspectives économiques dans les pays d'implantation, notamment dans le cadre des revues de performance et en vue de la définition et l'actualisation des plans stratégiques ;
- un dispositif de veille globale ainsi qu'une cartographie des risques des pays les plus exposés prenant en compte de nombreux indicateurs, avec une mise à jour régulière et un suivi dans une logique prospective.

Ces différents outils permettent d'accompagner la prise de décision dans le cadre du développement international du Groupe.

(1) FMI, Perspectives de l'économie mondiale, octobre 2024.

Pression et instabilité de la réglementation fiscale et sociale

Anticiper et se conformer à la réglementation fiscale et sociale en préservant son équilibre économique

Description du risque :

Les activités du Groupe en font un contributeur important aux recettes fiscales et sociales des pays au sein desquels il opère.

Le Groupe est confronté à un nombre très élevé d'impôts et de taxes, notamment :

- en France, dans le champ de près de 114 taxes dont 81 effectivement applicables et un poids élevé des impôts de production et des cotisations sociales ;
- au Brésil, avec des régimes fiscaux complexes incluant la taxe sur la distribution des biens et la prestation de services (ICMS) et les contributions fédérales relatives au programme d'intégration sociale et au financement de la sécurité sociale (Pis-Cofins). Une réforme visant à simplifier le système d'impôts sur la consommation – avec deux nouvelles taxes locale et fédérale, remplaçant les cinq impôts précédents (IPI, ISS, ICMS, PIS, Cofins) – sera applicable dès 2026 avec une période de transition allant jusqu'en 2033.

L'instabilité des régimes fiscal et social dans certains pays fait peser des risques et des incertitudes sur les activités du Groupe dans certaines géographies. Le Groupe pourrait connaître des difficultés dans la gestion et l'anticipation de l'évolution des lois fiscales et sociales auxquelles il est soumis.

En pratique, la dégradation de la situation économique pourrait inciter les États à rechercher de nouvelles recettes fiscales et sociales pour combler les déficits publics.

Plus précisément, les risques liés à la réglementation fiscale pourraient notamment se matérialiser du fait de :

- l'accroissement de la pression fiscale pesant sur les entreprises ;
- l'accroissement des obligations déclaratives (ex. : *e-invoicing* en Roumanie en 2024) ;
- la complexité et les évolutions des systèmes fiscaux, en particulier au Brésil.

Une pression accrue de la réglementation sociale sur Carrefour pourrait se matérialiser par une hausse :

- du salaire minimum ;
- des charges sociales.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

Une mauvaise anticipation ou appréciation des évolutions de l'environnement fiscal et social pourrait peser sur la performance financière du Groupe, ainsi que sur ses activités. Elle pourrait également entraver la continuité des opérations dans certaines régions.

Les principaux impacts de la matérialisation de ce risque pourraient être :

- une dégradation de l'attractivité et de la compétitivité, en particulier *via* l'image prix, dans le cas d'une répercussion proportionnelle à la hausse des charges sur le prix de vente ;
- une baisse de la profitabilité, en lien avec l'augmentation des charges fiscales et sociales, dans le cas d'une répercussion insuffisante sur le prix de vente ;
- une dégradation de l'image du Groupe ;
- une possible remise en cause du maintien des activités du Groupe dans certains pays ;
- des sanctions en cas d'une mauvaise application ou interprétation de la législation en vigueur.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

Afin d'atténuer ce risque, le suivi et la prise en compte des évolutions réglementaires sont assurés par les Directions fonctionnelles concernées, notamment par :

- la Direction financière, en particulier la Direction fiscalité, s'agissant des évolutions réglementaires en matière fiscale ;
- les Directions juridiques et les Directions des ressources humaines, s'agissant des évolutions réglementaires en matière sociale.

Les mesures suivantes ont également été implémentées :

- une veille continue et une cartographie des changements fiscaux et sociaux dans chaque pays, en particulier concernant la réforme fiscale au Brésil ;
- la formation des collaborateurs aux différentes réformes, avec la nomination d'experts dédiés si nécessaire ;
- un plan de digitalisation des outils et de centralisation des données (ex. : processus, bases de données) ;
- la défense des intérêts du Groupe auprès des autorités compétentes (ex. : parlementaires, chambre de commerce, gouvernement) ;
- l'analyse des risques fiscaux et sociaux afin d'enregistrer des provisions adaptées ;
- une discipline opérationnelle visant à maîtriser la structure des coûts afin de limiter la répercussion des nouvelles charges fiscales et sociales sur les prix de vente.

Intensification de la réglementation applicable à la grande distribution

S'adapter au renforcement des réglementations locales

Description du risque :

Les activités du Groupe s'inscrivent dans un cadre législatif et réglementaire visant à concilier les impératifs de la liberté du commerce avec des objectifs de protection du libre jeu de la concurrence (droit de la concurrence et droit des pratiques restrictives de concurrence) et de protection des consommateurs (droit de la consommation).

Ce cadre est particulièrement contraignant en Europe, où le Groupe opère en France, Belgique, Espagne, Italie, Pologne et Roumanie. Ce corpus législatif s'impose également aux différentes structures de négociations mutualisées (ex. : Eureka), dont l'encadrement est de plus en plus fort, en particulier par la directive européenne sur les pratiques commerciales déloyales entre les professionnels du secteur agro-alimentaire (*Unfair Trading Practices* – 2019). La transposition et la mise en œuvre de cette directive impliquent des adaptations du cadre réglementaire existant dans les différents pays (ex. : en Roumanie).

C'est le cas en particulier en France où les lois « EGalim » (2018) et « EGalim 2 » (2021) visent à promouvoir l'équilibre des relations commerciales avec le secteur agricole et une alimentation saine et durable. Renforçant le volet initial « EGalim », « EGalim 2 » porte principalement sur une meilleure prise en compte des coûts de production des agriculteurs. Entrée en vigueur en avril 2023, la loi dite « EGalim 3 » étend le périmètre des restrictions définies par « EGalim 2 » et en renforce certains mécanismes déjà en vigueur (ex. : loi Descroziailles imposant un plafonnement des promotions à 34 % de la valeur aux produits du rayon DPH). Ce dispositif devrait être complété par une loi « EGalim 4 » poussée par la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA). Il a fait l'objet d'une mission parlementaire (Babault/Izard) lancée en février 2024 par le Premier ministre Gabriel Attal et dont le rapport a été remis à la ministre de l'Agriculture en octobre 2024.

Le risque de non-respect du corpus législatif et réglementaire est susceptible de se manifester, notamment au travers :

- de pratiques anticoncurrentielles, telles que des ententes avec des concurrents ou avec des fournisseurs, qui fausseraient le libre jeu de la concurrence ;
- de pratiques restrictives de concurrence, telles que des négociations de conditions commerciales avec des fournisseurs sans contrepartie, ou de manière disproportionnée (créant un déséquilibre significatif dans les droits ou obligations des parties), le non-respect des obligations de forme en matière de négociation des contrats annuels avec les fournisseurs, ou *via* la rupture brutale des relations commerciales ;
- de pratiques commerciales déloyales ou trompeuses, telles que la publicité déloyale ou mensongère.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- des sanctions financières, en cas de pratiques anticoncurrentielles ou de pratiques restrictives de la concurrence ;
- des sanctions pénales et financières, en cas de pratiques commerciales déloyales ou trompeuses ;
- une limitation de la marge de manœuvre du Groupe concernant les promotions ;
- une réduction de la marge de négociation avec les fournisseurs ;
- une dégradation de l'image du Groupe.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- l'adoption d'un cadre de procédures et de règles encadrant strictement chaque pratique (achats, ristournes, promotions, *pricing*, etc.) ;
- des sessions régulières de formation et de sensibilisation des collaborateurs à la réglementation applicable au secteur de la grande distribution (avec un élargissement du périmètre des fonctions ciblées par ces formations) ;
- une veille juridique et un suivi des obligations ;
- la prise en compte des évolutions réglementaires dans la conduite des opérations, en particulier dans la gestion de l'équation prix-promotion-fidélité (ex. : politique de réduction des prix et animation du programme de fidélité).

Protection des données personnelles Δ

Pérenniser et renforcer le dispositif de contrôle

Description du risque :

La protection des données personnelles est régie par des législations telles que le « règlement général sur la Protection des Données » (RGPD), en vigueur depuis le 25 mai 2018 dans l'Union européenne en complément des législations nationales, parmi lesquelles la « Loi Générale sur la Protection des Données » (LGPD, entrée en vigueur au Brésil le 18 septembre 2020).

Ces règlements instaurent un cadre juridique pour la protection des données personnelles, avec un renforcement des droits des citoyens, de nouvelles obligations pour les entreprises et des sanctions pécuniaires accrues.

Le Groupe a adapté son organisation et ses processus, notamment par la création d'une Direction juridique dédiée à la protection des données personnelles (DPO) au siège et dans les opérations. Compte tenu du grand nombre de données collectées et gérées concernant ses clients, collaborateurs et fournisseurs, de l'évolution constante des réglementations applicables, de la multiplication et de la complexité des solutions et des systèmes d'information utilisés et de son engagement dans le digital, le Groupe pourrait ne pas être toujours parfaitement en conformité avec l'ensemble des textes applicables.

Les cas de non-conformité à cette réglementation pourraient être les suivants :

- le détournement d'usage des données personnelles au regard des finalités exposées aux personnes concernées lors de leur collecte (i.e. usage illicite) ;
- le recours à des solutions et des partenaires qui ne présentent pas toutes les garanties nécessaires de protection des données personnelles ;
- un défaut dans la conception de projets impliquant des traitements de données personnelles (*privacy by design*) ou de mise en œuvre des recommandations idoines ;
- l'impossibilité ou la difficulté pour les personnes concernées d'exercer leurs droits sur leurs données personnelles (ex. : droit à l'oubli, d'accès, de portabilité) ;
- le défaut d'information des personnes concernées, de manière claire et concise, notamment sur la durée de conservation des données, l'existence de profilage, leurs droits et voies de recours disponibles ;
- l'absence de sécurisation des données personnelles ou de notification de leur violation aux autorités de contrôle et aux personnes concernées.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- financiers : des sanctions financières (jusqu'à 4 % du chiffre d'affaires Groupe), des investissements imposés par les autorités pour remédier à toute non-conformité constatée ou la mise en cause de la responsabilité financière du Groupe par ses partenaires voire par les personnes concernées ;
- réputationnels : désengagement des clients, des salariés ou des partenaires s'ils considèrent que le Groupe ne respecte pas la réglementation ;
- opérationnels : l'impossibilité de fournir les produits et les services en cas d'atteinte à la disponibilité des données personnelles (ex. : effacement accidentel, attaque extérieure).

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- le suivi et le renforcement du dispositif de conformité Groupe avec l'appui des Directions concernées dans chaque pays ;
 - la coordination de ce dispositif par le Délégué à la Protection des Données (DPO) Groupe et ses équipes ;
 - la formation et la sensibilisation des collaborateurs à la protection des données personnelles (avec le développement de l'*e-learning* pour assurer la continuité des formations et un élargissement des fonctions ciblées) ;
 - la rédaction et le partage d'une *Group Privacy Policy* ;
 - la conduite de contrôles de deuxième et troisième niveaux.
-

Adéquation du modèle commercial

Optimiser le modèle commercial afin de répondre aux évolutions des attentes clients et de se différencier de la concurrence

Description du risque :

Les pressions induites par le contexte macroéconomique et l'évolution des modes de consommation, sur le pouvoir d'achat des clients et la pression concurrentielle, accentuent les défis auxquels le Groupe fait face dans la définition et l'adaptation de son modèle commercial. L'offre du Groupe pourrait s'avérer inadéquate dans les domaines suivants :

- l'équation prix-promo-fidélité : le niveau de prix, la générosité des promotions et du programme de fidélité pour recruter et fidéliser les clients en préservant leur pouvoir d'achat, à la fois en magasin et en ligne ;
- la qualité de service e-commerce : elle repose sur la performance de la chaîne d'approvisionnement et des opérations (magasins et entrepôts) afin de répondre aux attentes clients en matière d'expérience d'achat, y compris en période de pics d'activité ;
- l'équilibre entre les différents canaux de distribution, à la fois digitaux et physiques (hypermarché, supermarché, magasin de proximité et *cash & carry*) ;
- l'articulation entre les canaux de distribution digitaux et physiques *via* un modèle omnicanal ;
- la cohérence de l'offre commerciale (produits et services proposés) avec les attentes clients en matière de choix et de RSE comme facteur différenciant dans un environnement très concurrentiel.

La franchise représentant un axe clé de développement du Groupe, l'enjeu repose sur la construction d'un modèle de franchise attractif, qui assure une répartition équilibrée de la valeur créée entre les acteurs. L'adhésion des franchisés au modèle économique et à la stratégie du Groupe est également un facteur clé de succès.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une dégradation de l'image prix face à une compétition agressive ;
- une détérioration de l'image en raison d'une inadéquation de l'offre de produits et de services aux modes de consommation ;
- une inadéquation entre la demande et les capacités de préparation et de livraison des commandes e-commerce (ex. : saturation des *Drives*) ;
- un défaut de captation de la croissance des ventes e-commerce ;
- une détérioration de la rentabilité des opérations e-commerce ;
- une baisse corrélée des ventes physiques auprès des clients omnicanaux ;
- les difficultés à acquérir, à satisfaire et fidéliser des clients ;
- la baisse du taux de nourriture de l'enseigne chez les clients (part de marché de l'enseigne dans les dépenses des clients) ;
- une baisse des parts de marché et du chiffre d'affaires ;
- des difficultés à recruter et fidéliser les franchisés en raison d'une baisse de l'attractivité de l'enseigne auprès des clients ou des candidats franchisés ;
- un défaut dans la gestion et l'accompagnement des partenaires franchisés.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- une optimisation de la stratégie promotionnelle en particulier sur les produits à marque Carrefour en articulation avec ceux à marques nationales ;
- la réflexion continue sur le programme de fidélité ;
- la poursuite de l'effort sur les coûts permettant de dégager des marges de manœuvre pour investir dans la dynamique commerciale ;
- l'adaptation de l'offre à la zone de chalandise de manière plus ciblée ;
- l'acquisition en France des enseignes Cora et Match ;
- la veille sur les opportunités de croissance externe permettant d'améliorer le mix-format ;
- l'analyse de l'évolution des attentes des consommateurs et des objectifs centrés sur la satisfaction clients, en particulier *via* le *Net Promoter Score*® ;
- l'accélération des mesures de réduction des emballages plastiques et de lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- l'ouverture du premier magasin Atacadão pilote en France en juin 2024 ;
- le renforcement des partenariats e-commerce (ex. : Uber Eats, Takeaway.com, Rakuten) ;
- l'intégration des technologies d'OpenAI sur le site Carrefour avec le lancement de Hopla, une expérience de courses exploitant l'IA générative ;
- l'implémentation d'outils logistiques spécialisés pour l'amélioration du taux de conformité des commandes e-commerce ;
- l'amélioration des processus des modèles de préparation (hybride, *pick-in store* et entrepôts) pour améliorer la productivité et la qualité de service (taux de conformité et respect des créneaux) ;
- l'adaptation de l'offre de produits et de services e-commerce selon l'évolution du marché (ex. : concurrents, clients) ;
- le renforcement des innovations avec notamment en France 600 nouveaux produits lancés en 2024 dont 150 à marque Carrefour ;
- le lancement en 2024 du deuxième chapitre d'Act for Food qui incarne la raison d'être du groupe Carrefour, « la transition alimentaire pour tous », accompagné par une campagne publicitaire mondiale ;
- l'expansion de la franchise sur les différents formats ;
- l'amélioration des processus de recrutement (ex. : digitalisation, garanties financières) et de l'accompagnement des franchisés ;
- la co-construction avec les franchisés des actions commerciales.

Cybersécurité

Prévenir les cyberattaques ciblant Carrefour, ses clients, ses collaborateurs et ses partenaires

Description du risque :

L'exposition du Groupe aux cyberattaques découle des facteurs suivants :

- une croissance générale de la menace cyber pesant sur les entreprises et les institutions ;
- la diversité de ses activités (distribution physique et digitale, immobilier, services financiers, *Retail Media*, etc.) ;
- sa présence géographique dans un grand nombre de pays dans lesquels il opère directement ou à travers ses partenaires ;
- ses nombreux systèmes d'information, développés et administrés en interne ou en externe, notamment en raison de la digitalisation croissante de son fonctionnement ;
- ses nombreux partenaires (fournisseurs, prestataires logistiques et IT, etc.) ;
- sa forte visibilité en tant qu'acteur économique majeur.

Une paralysie (partielle ou totale) des outils IT du Groupe pourrait perturber la conduite de ses opérations, notamment au niveau des systèmes d'approvisionnement, d'encaissement, d'e-commerce, du pilotage financier et de la production des états financiers.

Cette paralysie pourrait être causée par divers actes de cybercriminalité (tels que les rançongiciels, attaques en déni de service distribuées). L'impact de ces cyberattaques pourrait être amplifié par l'obsolescence de certains outils, la complexité de systèmes interconnectés (y compris avec des fournisseurs ou partenaires). Leur fréquence pourrait également être augmentée par les nouvelles capacités fournies par l'IA.

Par ailleurs, les systèmes d'information pourraient être détournés de leur usage normal par des acteurs malveillants (ex. : utilisation d'infrastructures Carrefour pour héberger des sites malveillants).

Enfin, les systèmes d'information traitent et stockent des données sensibles (telles que les données personnelles). Ces données pourraient être dérobées lors d'une cyberattaque, puis éventuellement divulguées par les attaquants.

Par conséquent, la protection contre la cybercriminalité, sous toutes ses formes, est primordiale pour préserver sa performance économique et son image.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une interruption partielle ou totale de l'activité (magasins, entrepôts, sites Internet/applications), notamment lors d'un pic d'activité ;
- des dysfonctionnements dans des domaines spécifiques de ses activités (ex. : suivi des commandes, facturation, encaissement) ;
- une perte ou une fuite de données sensibles (sur l'entreprise, ses clients, ses collaborateurs ou ses partenaires) ;
- une perte ou une dégradation de l'accès des collaborateurs aux outils informatiques nécessaires à la réalisation de leurs missions ;
- des pertes financières pour le Groupe, ses partenaires ou ses clients ;
- des sanctions infligées par les autorités de régulation ;
- un désavantage compétitif par rapport à la concurrence pouvant entraîner une baisse des parts de marché ;
- une dégradation de l'image du Groupe.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- le Comité de la sécurité de l'information Groupe – composé notamment du Secrétaire Général, du Directeur Exécutif E-commerce, *Data* et Transformation Digitale, du *Chief Digital Technology Officer* France et Groupe, du *Chief Information Security Officer* (CISO) et du DPO – assure le pilotage du dispositif avec l'appui de relais dans les pays ;
- une gouvernance de la cybersécurité s'appuyant sur le cadre de cybersécurité du *National Institute of Standards and Technology* (NIST), permettant notamment des audits externes ;
- un *Security Operation Center* (SOC) global ayant vocation à détecter les incidents de sécurité et un programme d'industrialisation de la gestion des incidents de cybersécurité ;
- un *Vulnerability Operation Center* (VOC) global ayant vocation à industrialiser l'identification et l'atténuation des vulnérabilités logicielles ;
- un centre d'expertise en sécurité applicative ;
- un centre de cyber pour l'IA ;
- la migration des systèmes d'information vers le *Cloud* pour en améliorer la sécurité, l'accessibilité et l'évolutivité, avec un programme dédié de protection de cet environnement ;
- un programme d'identification et de mitigation des vulnérabilités logicielles ;
- un programme de renforcement des infrastructures informatiques critiques ;
- l'établissement de plans de continuité et de reprise d'activité en cas de sinistre ;
- le chiffrement par défaut des données sensibles par le programme *DataSecure* ;
- la protection des accès aux systèmes d'information *via* un deuxième facteur d'authentification ;
- la sensibilisation et la formation des collaborateurs ;
- la mise en place d'un plan de gestion des obsolescences et des renouvellements (*roadmap* des outils informatiques) ;
- un renforcement des processus de sauvegarde régulière des données.

Disponibilité des produits en magasin ou en ligne 🍀

Garantir la disponibilité des produits à travers tous les canaux de distribution malgré des perturbations de l'approvisionnement

Description du risque :

Carrefour peut être confronté à des indisponibilités ou des ruptures de produits alimentaires ou non-alimentaires, dans ses magasins ou sur ses sites e-commerce. Ces problèmes peuvent représenter un irritant important pour les clients.

Ils sont provoqués par des perturbations plus ou moins longues de la chaîne d'approvisionnement, se produisant à différentes étapes et provenant de plusieurs sources.

Les tensions suivantes ont été observées en 2024 sur la chaîne d'approvisionnement, pour certains produits, en relation notamment avec les conflits en Ukraine et au Moyen-Orient ainsi que les aléas climatiques :

- des pénuries alimentaires globales ponctuelles se sont déjà manifestées en rayons et restent envisageables ;
- une détérioration des taux de service en lien avec la pénurie de chauffeurs (surtout en Europe) ;
- des perturbations du fret maritime (coûts et délais) ;
- des mouvements sociaux.

L'enjeu pour le Groupe consiste à minimiser les impacts de ces perturbations sur la disponibilité des produits au sein de l'ensemble de ses canaux de distribution, à la fois physiques et digitaux, grâce aux actions suivantes :

- anticiper les fluctuations de l'offre en termes de prix et de volumes disponibles ;
 - anticiper les fluctuations de la demande des consommateurs ;
 - adapter de façon continue toute la chaîne d'approvisionnement afin de maximiser les taux de service (en entrepôts et en magasins).
- De façon plus structurelle, il s'agit pour Carrefour d'assurer l'efficacité opérationnelle de tous ses processus de gestion de sa chaîne d'approvisionnement, de la prévision des ventes à la mise en rayon des produits en magasins.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une dégradation de l'image de Carrefour ;
- une détérioration de la satisfaction clients ;
- une baisse de fréquentation des magasins ou des sites e-commerce ;
- une baisse des parts de marché ;
- une baisse du chiffre d'affaires.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- le *monitoring* continu des taux de service et des taux de disponibilité linéaire ;
- le suivi de la performance des prestataires logistiques ;
- l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement (coûts et productivité) ;
- l'automatisation *via* la digitalisation des processus de prévision et de commande ;
- la communication active avec les fournisseurs pour anticiper les pénuries ;
- la recherche d'ingrédients, de produits et de fournisseurs alternatifs ;
- les achats d'opportunité et des stockages de sécurité (en particulier sur certains produits sensibles) ;
- la définition et la mise en place de plans de continuité de l'activité en cas de panne partielle ou totale d'un ou plusieurs entrepôts ;
- la mise en place de cellules de crise dédiées aux approvisionnements.

Image Carrefour

Préserver et nourrir l'image du groupe Carrefour dans le monde

Description du risque :

Au même titre que le capital financier et humain, l'image ou la réputation constitue un actif stratégique pour le Groupe.

L'image de Carrefour est nourrie par l'ensemble de ses actions en tant qu'acteur de la société, distributeur et employeur, dans un contexte de fortes tensions sur le pouvoir d'achat et d'exigences accrues des parties prenantes en matière de responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance, renforcées par les réglementations européennes telles que la « *Corporate Sustainability Reporting Directive* » (CSRD, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2024) et la « *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* » (CS3D, à transposer avant juillet 2026).

L'enjeu pour le Groupe est de gérer son image de façon harmonisée à travers tous ses canaux de vente (physiques et digitaux) et de communication (réseaux sociaux, services clients, médias traditionnels, etc.). Cet enjeu est exacerbé par la diversité et la spécificité des activités de Carrefour, principalement tournées vers le consommateur (distribution physique et digitale, immobilier, services financiers, *Retail Media*, etc.), ainsi que par son implantation mondiale (en intégré ou en franchisé).

Dans ce cadre, le développement des réseaux sociaux, en termes de résonance et d'influence, est un paramètre incontournable à prendre en compte. Au-delà du risque, une gestion optimale des réseaux sociaux représente une opportunité pour Carrefour de gagner en efficacité dans la gestion de sa réputation.

Un défaut dans la gestion de l'image du groupe Carrefour pourrait se matérialiser comme suit :

- une stratégie de communication inadéquate, dans sa définition ou son exécution, qui ne permettrait pas de se différencier de la concurrence ;
- un manque d'alignement stratégique entre les différents médias ou canaux de vente (ex. : magasins intégrés et franchisés, sites Internet) ;
- une réponse tardive ou inappropriée à une crise relayée par les réseaux sociaux et les médias traditionnels (ex. : campagne de désinformation, scandale alimentaire, accident en magasin, *boycott*, etc.) ;
- un manque d'alignement des réponses apportées aux consommateurs *via* les différents canaux du service clients (ex. : email, web, téléphone, etc.).

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une dégradation du climat des affaires pour le Groupe (ex. : des difficultés à nouer des nouveaux partenariats stratégiques ou à négocier avec ses fournisseurs) ;
- une baisse de la fréquentation des magasins et des sites Internet Carrefour ;
- une détérioration des parts de marché ;
- des difficultés à attirer ou à retenir ses collaborateurs.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- une politique de gestion de crise au niveau du Groupe, des pays et des entités opérationnelles ;
- la veille des médias (y compris les réseaux sociaux) ;
- la mise en place d'une gouvernance dédiée à la mise en conformité avec les réglementations européennes en matière environnementale, sociale et de gouvernance ;
- la mise en place dans certains pays d'équipes dédiées (ex. : relations presse) ;
- une meilleure gestion de la communication, notamment *via* les réseaux sociaux ;
- l'amélioration continue du service clients ;
- le renforcement continu des processus liés à la qualité et la sécurité des personnes et des biens notamment *via* un projet d'adaptation des sites au changement climatique ;
- le développement des mesures en faveur de la diversité et de l'inclusion dans l'entreprise ;
- la formation et l'accompagnement des collaborateurs en magasins (y compris franchisés) et des tiers (ex. : fournisseurs, prestataires de sécurité) ;
- le lancement en 2024 du deuxième chapitre d'Act for Food pour permettre à tous ses clients de mieux manger, au meilleur prix.

Performance des SI

Optimiser la performance des systèmes d'information pour atteindre les objectifs stratégiques

Description du risque :

Les activités variées (distribution physique et digitale, immobilier, services financiers, *Retail Media*, etc.) et les processus du Groupe reposent en grande partie sur la fiabilité et l'efficacité de nombreux systèmes d'information, développés ou administrés par des ressources internes ou externes. Les outils IT utilisés par Carrefour comprennent le *hardware* et *software* dans les entrepôts (ex. : gestion du stockage et des approvisionnements), les sièges (ex. : serveurs, PC) et les magasins (ex. : système de gestion des caisses, balances et étiquettes électroniques).

Dans ce contexte, Carrefour vise toujours à préserver et à améliorer ses outils IT pour accroître sa performance, notamment pour développer un univers omnicanal de référence au travers d'investissements dans des solutions innovantes. En effet, la compétitivité de Carrefour dépend de sa capacité à répondre aux évolutions des habitudes de consommation et des attentes des clients, en particulier en matière de services digitaux.

Il s'agit notamment pour Carrefour de faire un état des lieux régulier des outils et applications pour prévenir toute obsolescence ou sous-performance. En effet, l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe, pour beaucoup en lien avec le digital, est conditionnée par le niveau de performance de différents systèmes d'information (ex. : approvisionnement, RH, e-commerce).

Le Groupe doit ainsi identifier les bons partenaires et les bonnes solutions, puis y associer les investissements adéquats afin de répondre à ces problématiques, au cœur du développement de l'entreprise. Il doit également minimiser le risque de dépendance à l'égard des partenaires IT clés, qui pourrait se traduire par une perturbation de l'activité ou des surcoûts majeurs.

Enfin, les systèmes d'information traitent et stockent des données sensibles, telles que les données personnelles. Ces données pourraient être dérobées lors d'une cyberattaque, puis éventuellement divulguées par les attaquants.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une interruption partielle ou totale de l'activité (magasins, entrepôts, sites Internet/applications), notamment lors d'un pic d'activité ;
- des dysfonctionnements dans des domaines spécifiques de ses activités (ex. : suivi des commandes, facturation, encaissement) ;
- une perte ou une dégradation de l'accès des collaborateurs aux outils informatiques nécessaires à la réalisation de leurs missions ;
- des inefficacités opérationnelles entraînant une dégradation de la productivité et de la compétitivité ;
- une dégradation de la satisfaction client ;
- une dégradation du pouvoir de négociation dans les renouvellements contractuels ;
- une dépendance opérationnelle à l'égard des partenaires ou prestataires IT clés.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- des investissements pour la digitalisation de l'entreprise et l'innovation ;
- une acculturation digitale des collaborateurs (ex. : *Digital Retail Academy* pour assurer la conduite du changement autour du digital et développer les talents digitaux, avec environ 100 000 personnes formées par an) ;
- un suivi des performances des systèmes d'information critiques (ex. : sites e-commerce, systèmes logistiques) ;
- un plan de gestion des obsolescences et des renouvellements (*roadmap* des outils informatiques) ;
- la migration des systèmes d'information vers le *Cloud* pour en améliorer l'accessibilité et l'évolutivité ;
- l'établissement de plans de continuité et de reprise d'activité en cas de sinistre ;
- une veille des solutions et des prestataires IT.

Maîtrise des actifs mobiliers et immobiliers ♣ Δ

Sécuriser et moderniser les actifs immobiliers et les équipements du Groupe pour optimiser le parcours client et la performance énergétique

Description du risque :

La qualité des actifs du Groupe est un enjeu déterminant en termes de compétitivité, de performances financières et opérationnelles. Leur saine gestion consiste à assurer les opérations de préservation (ex. : audits structurels, de performance et des équipements), de contrôle de conformité aux différentes réglementations en vigueur (ex. : normes incendie, réglementation européenne F-Gaz), mais également à garantir la qualité du parcours clients.

La valorisation des actifs constitue un autre enjeu fondamental, tout en restant attentif à la préservation de l'environnement (ex. : réduction de la consommation d'énergie, préservation des ressources et de la biodiversité, résilience des actifs face aux aléas climatiques) et aux attentes des clients, en particulier en termes de modernité des magasins.

Par ailleurs, du fait de la part importante de magasins exploités dans des locaux loués auprès de bailleurs tiers, et de son activité en tant que bailleur dans les galeries commerciales, l'incapacité du Groupe à négocier ou renouveler les baux commerciaux dans des conditions favorables pourrait affecter ses performances financières et la pérennité d'exploitation de certains sites. Il en est de même d'une gestion non optimisée des relations avec les bailleurs et locataires des sites détenus ou exploités par le Groupe.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une baisse de la fréquentation de ses magasins en raison de la dégradation du parcours clients ;
- une atteinte à la sécurité des biens et personnes ;
- une dévalorisation financière des actifs ;
- des surcoûts en cas de défaut d'anticipation des opérations de maintenance ou de rénovation ;
- des sanctions financières ou administratives (ex. : fermeture de site) par les autorités pour défaut de conformité ;
- des pannes ou ruptures perturbant la continuité de l'activité ;
- une obsolescence progressive de certains équipements nuisant à leur performance (ex. : systèmes de froid) ;
- une contamination des sols aux hydrocarbures en cas de défaut d'entretien des stations-service.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe ⁽¹⁾ :

Les actions menées par le Groupe pour assurer la maîtrise de ses actifs mobiliers (ex. : systèmes de froid) et immobiliers (ex. : galeries, magasins, entrepôts, stations-service) sont les suivantes :

- une Direction immobilier, technique et expansion dédiée, composée de spécialistes métiers, accompagnés de prestataires agréés ;
- une veille juridique et technique permettant de garantir la conformité des actifs aux dernières normes réglementaires et sécuritaires en vigueur ;
- le suivi de la criticité/vétusté du parc immobilier par les gestionnaires d'actifs, les syndicats, les départements techniques et les propriétaires tiers qui définissent et planifient les actions nécessaires *via* des programmes d'investissement pluriannuels ;
- la poursuite du projet « Actifs Climat » comprenant la mesure de l'exposition des sites aux risques naturels et climatiques afin de partager les meilleures pratiques et de mettre en place les actions de sécurisation adéquates ;
- des audits préventifs réguliers des installations et structures sensibles (ex. : équipements de protection incendie) ;
- une procédure de gestion de crise, régulièrement mise à jour, en cas d'occurrence des sinistres ;
- un plan de continuité d'activité (liste et analyse des fonctions et ressources vitales, modalités de retour à l'activité normale à l'issue de la crise) ;
- des audits techniques du parc de stations-service ;
- le suivi des infrastructures énergétiques et l'orientation vers des solutions permettant d'améliorer l'efficacité énergétique ;
- le déploiement de systèmes automatisés de gestion technique des bâtiments (Gestion Technique des Bâtiments/Gestion Technique Centralisée) afin d'optimiser leur performance énergétique.

Les mesures mises en œuvre afin de limiter les risques liés aux activités de bailleur de locaux commerciaux sont les suivantes :

- une équipe de gestion locative et de gestionnaires d'actifs, assurant une relation permanente auprès des bailleurs et locataires ;
- une équipe de gestion immobilière, assurant notamment l'optimisation des charges liées à l'exploitation des actifs ;
- une Direction juridique Immobilière, en charge notamment de l'analyse et de la rédaction des actes (ex. : baux, avenants, protocoles), de la réglementation en matière de copropriété, et de la veille réglementaire et légale ;
- des mesures et outils d'accompagnement des locataires ;
- de comités décisionnels mensuels, permettant un suivi précis du parc et des échéances contractuelles.

(1) Ce paragraphe renvoie au DR E2-2 : Actions et ressources relatives à la pollution.

Attraction et rétention des talents Δ

Attirer et retenir les talents pour offrir la meilleure qualité de service aux clients, dans un marché du travail tendu

Description du risque :

Avec plus de 324 750 collaborateurs travaillant sous enseigne Carrefour, le Groupe figure parmi les 50 premiers employeurs privés au monde en 2024. Dans un marché du travail tendu (marqué par un taux de chômage qui se maintient à son plus bas niveau depuis 2005 : 4,9 % dans l'OCDE mi-2024 ⁽¹⁾) – où l'image du secteur joue un rôle essentiel – attirer et conserver les meilleurs candidats est incontournable dans la réalisation des objectifs stratégiques du Groupe. La qualité des services offerts aux clients repose en effet sur la compétence, l'engagement et la motivation des collaborateurs.

Le Groupe poursuit sa transformation digitale qui est au cœur de sa stratégie Carrefour 2026, avec des investissements massifs dans l'innovation numérique. Attirer des talents digitaux, particulièrement recherchés sur le marché, constitue un défi majeur. Les tensions en matière de recrutement se font également sentir dans d'autres domaines opérationnels clés pour l'entreprise.

La politique d'attraction et de rétention des talents doit combiner les multiples composantes d'une équation complexe : un modèle social attractif, une culture d'entreprise engageante, une rémunération compétitive, le développement des compétences, la meilleure flexibilité possible dans l'organisation du travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une dégradation de l'image employeur ;
- un retard dans l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe (notamment en matière de transformation digitale) ;
- un manque d'efficacité opérationnelle et de compétitivité ;
- un désengagement des collaborateurs ;
- une fuite des talents ;
- une perte d'historique et de savoir-faire sur des processus clés ;
- une inflation des salaires afin de pouvoir acquérir certaines compétences rares.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- le développement de la marque employeur (ex. : communication, présence dans les écoles cibles et les événements professionnels, programmes *Graduate* ciblant de jeunes diplômés à fort potentiel, co-fondation de l'Institut du Management Marcel Fournier) ;
- un programme de rétention des talents et d'engagement des collaborateurs (ex. : construction de plans de carrière dynamiques, politique de développement des compétences, enquête d'engagement, renforcement de la culture d'entreprise) ;
- un programme d'intégration des nouveaux collaborateurs au fil des acquisitions (ex. : Grupo BIG, Cora/Match) ;
- un dispositif de télétravail généralisé à l'ensemble des sièges ;
- des dispositifs de recrutement digitalisés (ex. : lancement du nouveau site de recrutement en France) permettant d'atteindre plus de candidats et améliorant le processus pour ces derniers ;
- la définition des plans de succession pour une meilleure anticipation des départs/mobilités ;
- le renforcement des programmes de formation destinés aux opérationnels des magasins et aux fonctions centrales, en particulier sur l'acculturation digitale (ex. : *e-learning*, écoles/ateliers internes proposés par des spécialistes des domaines concernés) ;
- la mise en place d'un programme d'actionnariat salarié.

(1) OCDE – 11 décembre 2024. <https://www.oecd.org/fr/data/insights/statistical-releases/2024/12/unemployment-rates-updated-december-2024.html>

Qualité, conformité et sécurité des produits Δ

Garantir la qualité de l'ensemble des produits de la fabrication à la commercialisation

Description du risque :

Garantir la qualité et la sécurité des produits à marque Carrefour et respecter les normes d'hygiène dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que dans les magasins, sont des enjeux majeurs. Ces derniers sont renforcés par le programme d'actions pour mieux manger « Act for Food » (lancé en septembre 2018 et renforcé en 2024), en adéquation avec la raison d'être de Carrefour et son ambition de devenir le *leader* de la transition alimentaire pour tous. Le développement accéléré de la contribution des produits à marque Carrefour (40 % des ventes alimentaires à horizon 2026) rend les exigences de qualité encore plus prégnantes.

Le non-respect du cahier des charges, des règles d'achat, un problème d'étiquetage ou un défaut dans le suivi logistique (ex. : respect de la chaîne du froid) sont susceptibles d'entraîner la commercialisation de produits non conformes.

Ce risque pourrait se matérialiser en raison notamment :

- d'un problème dans la définition du cahier des charges des produits à marque Carrefour (en particulier en matière de respect des engagements en faveur de la transition alimentaire pour tous) ;
- d'un défaut dans la fabrication des produits à marque Carrefour ;
- d'un défaut de conformité aux obligations de sécurité des produits importés (hors marque Carrefour) ;
- d'un manquement aux normes de qualité et d'hygiène en magasin ou en entrepôt des produits à marque Carrefour et à marques nationales ;
- d'une carence significative dans les contrôles et la traçabilité des produits à marque Carrefour et à marques nationales ;
- d'un défaut du dispositif de retrait-rappel des produits défectueux à marque Carrefour et à marques nationales.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une fermeture partielle ou totale de sites pour non-respect des normes d'hygiène (magasins, entrepôts) ;
- des sanctions financières, voire pénales, surtout en cas d'incident sur des produits à marque Carrefour ;
- des pertes financières liées à des procédures de retrait-rappel de produits à marque Carrefour ;
- une baisse du chiffre d'affaires, notamment sur les produits à marque Carrefour ;
- une dégradation de l'image ;
- une détérioration de la satisfaction clients ;
- une baisse des parts de marché.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

La Direction qualité du Groupe a développé de nombreux standards et outils (dont les chartes qualité), déployés dans l'ensemble des pays du Groupe. Les Directions qualité Pays sont également mises en réseau à travers la « file » Qualité, avec des réunions et des échanges réguliers permettant de partager les bonnes pratiques et garantir la cohérence des approches au niveau du Groupe.

Plus précisément, les mesures d'atténuation mises en œuvre portent principalement sur les points suivants :

- l'application et le renforcement de règles d'achat au niveau du Groupe, avec des engagements en faveur de la transition alimentaire et de la qualité des produits ;
 - le développement de la culture qualité au sein de l'entreprise *via* la formation et la sensibilisation des collaborateurs, en particulier concernant les procédures de retrait-rappel ;
 - un référentiel qualité mis à jour chaque année pour intégrer les bonnes pratiques relatives aux nouveaux concepts et aux évolutions réglementaires ;
 - un suivi régulier des indicateurs, des audits des sites et des analyses en laboratoire des produits ;
 - la digitalisation des procédures et des outils de retrait-rappel (ex. : Alertnet) des produits non-conformes permettant de prévenir les directeurs de magasin de l'existence de produits non conformes et de bloquer ces produits en caisse ;
 - une amélioration continue des flux de communication des procédures de retrait-rappel ;
 - la définition et la mise en place d'une politique de gestion de crise.
-

4.1.3 ASSURANCES

Le Groupe mène une politique d'assurance globale visant à protéger les actifs, les personnes et l'ensemble des responsabilités encourues par le Groupe du fait de l'exercice de ses activités.

4.1.3.1 Politique assurance Groupe

La politique assurance du Groupe est notamment basée sur l'identification des risques assurables à travers une revue régulière des risques existants et émergents, en étroite collaboration avec les opérationnels, les différentes Directions du Groupe concernées et des consultants spécialisés.

Programmes mondiaux

Afin de couvrir les principaux risques identifiés, Carrefour a mis en place des programmes d'assurance groupe mondiaux (notamment pour les polices de Dommages et Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile, Responsabilité Civile des Mandataires Sociaux, risque Cyber...) placés auprès d'assureurs internationaux de renom, permettant de garantir un niveau de couverture uniforme pour l'ensemble de ses risques sur le périmètre intégré.

Acquisitions en cours d'année

Les mécanismes d'intégration automatique et les procédures d'intégration sont mises en place pour intégrer les acquisitions au sein des programmes groupe dès le transfert des risques.

Le cas échéant, les programmes groupe interviennent en complément des garanties hors programmes.

Politique de prévention

La politique d'assurance du Groupe implique un suivi des mesures de prévention des risques, assuré par la Direction sécurité Groupe, en coordination avec les relais locaux du Groupe dans chaque pays, mais aussi avec les assureurs du Groupe.

Politique de transfert des risques assurables et d'auto-assurance de certains risques

Afin d'optimiser ses coûts d'assurance et d'avoir une meilleure maîtrise de ses risques, et dans le respect de sa politique assurance, le Groupe transfère les risques assurables identifiés au marché de l'assurance, et mène une politique de conservation de certains de ses risques de fréquence en Dommages aux biens et pertes d'exploitation, en Responsabilité civile ainsi qu'en Transport de marchandises, au travers de sa société interne de réassurance (les résultats de cette société sont consolidés dans les comptes du Groupe).

Des limites de garantie accordées par année d'assurance permettent de contrôler et de limiter le niveau de risque accepté par la société interne de réassurance.

4.1.3.2 Informations concernant les principaux programmes d'assurance

Les informations qui suivent sont données à titre indicatif, afin d'illustrer les champs d'actions de l'année 2024. Elles ne sauraient être considérées comme immuables, dans la mesure où le marché de l'assurance est mouvant. En effet, la politique d'assurance du Groupe dépend et s'adapte aux conditions du marché de l'assurance.

Dommage aux biens et pertes d'exploitation

Cette assurance a pour objectif de protéger les actifs du Groupe à travers une police délivrée sous forme « tous risques sauf » sur la base des garanties disponibles sur le marché de l'assurance. Elle couvre notamment les risques traditionnels de ce type de garantie : incendie, foudre, vol, événement naturel et les pertes d'exploitation consécutives.

Les limites et les exclusions de cette garantie Dommage aux biens et pertes d'exploitation sont conformes aux pratiques du marché. Les franchises sont adaptées aux formats des magasins.

Responsabilité civile

Ce programme vise à couvrir le Groupe contre les conséquences pécuniaires de sa responsabilité dans les cas où elle viendrait à être recherchée du fait de dommages et/ou préjudices corporels ou matériels causés aux tiers.

Les limites et les exclusions de cette garantie Responsabilité civile sont conformes aux pratiques du marché. Les franchises varient selon les pays.

Le programme d'assurance de Responsabilité Civile couvre également les risques liés aux atteintes à l'environnement.

Assurances obligatoires

Le Groupe souscrit différents programmes d'assurance dans le respect des législations locales, notamment :

- assurance automobile ;
- assurance construction, (dommage ouvrage, responsabilité civile décennale, etc.) ;
- assurances de responsabilité civile professionnelle liées à ses activités de :
 - banque,
 - assurance,
 - agence de voyage.

4.2 Dispositif de contrôle interne

4.2.1 DÉFINITION ET OBJECTIFS DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

4.2.1.1 Introduction et Cadre de Référence Applicable

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur le cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et contrôle interne proposé en 2007 par l'Autorité des marchés financiers (AMF), et actualisé le 22 juillet 2010. Ce cadre de référence porte sur la mise en place d'un dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, abordant de manière exhaustive les processus de pilotage et d'élaboration de l'information comptable et financière du point de vue des contrôles internes, ainsi que les procédures propres de gestion des risques et de contrôle interne.

Ce cadre de référence est lui-même cohérent avec le référentiel COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). La conformité et l'alignement avec ces normes et directives internationales renforcent le dispositif de contrôle interne du Groupe, tout en guidant une gestion prudente et diligente des risques associés à ses activités. Ces pratiques établies illustrent l'engagement du Groupe envers une gouvernance d'entreprise solide et transparente, en accord avec les meilleures normes et pratiques internationales en matière de gestion des risques et de contrôle interne.

Les activités bancaires et d'assurance du Groupe, tant en France qu'à l'international, sont régies par des dispositifs réglementaires spécifiques de contrôle interne. En France, les activités bancaires et d'assurance sont soumises à l'arrêté du 3 novembre 2014 (modifié par l'arrêté du 28 juillet 2021) relatif au contrôle interne des entreprises du secteur bancaire, des services de paiement et des services d'investissement. Elles sont également encadrées par la directive 2009/138/CE, dite « Solvabilité 2 », qui régit la gouvernance et la gestion des risques des compagnies d'assurance. Ces activités font par ailleurs l'objet d'un contrôle exercé par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR).

4.2.1.2 Objectifs du dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne regroupe un ensemble permanent de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres à la Société et ses filiales qui :

- contribuent à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- doivent lui permettre de traiter de manière appropriée les risques majeurs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité notamment.

Le dispositif de contrôle interne vise plus particulièrement à assurer :

- la réalisation des objectifs économiques et financiers du Groupe, en conformité avec les lois et règlements applicables à l'ensemble du Groupe ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale du Groupe en matière comptable et financière ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations comptables et financières publiées.

4.2.1.3 Périmètre et Limites du Dispositif de Contrôle Interne

Le dispositif de contrôle interne présenté dans ce rapport est déployé à la Société et ses filiales consolidées par intégration globale et couvre un cadre plus large que les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. L'objectif principal du dispositif de contrôle interne est d'évaluer les entités du Groupe, tout en classant leurs environnements de contrôle interne selon une échelle de maturité standardisée, selon la méthodologie adoptée par le Contrôle Interne Groupe. Cette approche offre une perspective comparative sur la gestion des activités au sein des différentes entités du Groupe, tout en mettant en lumière les domaines clés où des optimisations pourraient être envisagées.

En contribuant à prévenir et à maîtriser les risques pouvant nuire à l'atteinte des objectifs du Groupe, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ces différentes activités. Toutefois, comme le souligne le cadre de référence de l'AMF, tout dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du Groupe. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne, du fait notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance technique ou humaine, ou d'une simple erreur.

4.2.2 ORGANISATION ET ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE

4.2.2.1 L'Environnement de Contrôle

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'inscrit dans le cadre d'un système de valeurs porté par les organes de gouvernance et la Direction Générale, et communiqué aux collaborateurs, dans le cadre de construction d'une culture d'entreprise centrée sur l'intégrité, l'éthique et la sensibilisation aux thématiques de contrôle et gestion du risque.

Le Groupe a mis en place un environnement de contrôle formalisé à travers un dispositif de contrôle interne Groupe comprenant :

- un référentiel centralisé des règles de contrôle interne, intégrant, parmi des autres contrôles, un référentiel dédié aux contrôles Sapin 2 et un référentiel dédié aux contrôles CSRD ;
- une définition des pouvoirs, des responsabilités et des objectifs qui sont attribués à chaque niveau de l'organisation et dans le respect du principe de séparation des tâches ;
- des procédures contenant les lignes directrices d'encadrement des processus financiers critiques ;
- des différentes activités, procédures et mesures de contrôle, mise en exécution par les pays sous la tutelle du Groupe.

Le référentiel centralisé des règles de contrôle interne Groupe a été enrichi cette année pour intégrer à la fois le référentiel des contrôles Sapin 2, auparavant géré de façon séparée, et le nouveau référentiel dédié aux contrôles CSRD, tout en conservant les règles essentielles de la Société qui composaient le référentiel initial. Cette évolution vise à unifier les exercices d'analyse de la maturité du contrôle interne tout en facilitant le déploiement d'une méthodologie commune. Conçu et piloté par la Direction du contrôle interne Groupe, ce référentiel centralisé est déployé auprès de la totalité des entités significatives de la Société. Il constitue les principaux outils permettant de conduire l'évaluation et le suivi de la conception et de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne de chaque entité, lesquels font également l'objet de tests réalisés par le Groupe.

Composés de plus de 280 règles, ce référentiel regroupe les règles fondamentales à adopter, déployer et appliquer obligatoirement dans l'ensemble des entités et des pays où la Société est présente. Son objectif principal est de couvrir :

- les principes généraux de contrôle interne tels que les délégations de pouvoir, la séparation des fonctions, la réalisation d'une cartographie des risques, les plans de continuité de l'activité ou la conservation documentaire,
- les risques comptables et financiers,
- les risques opérationnels liés aux principales opérations sur les achats, les stocks, les ventes ou la gestion immobilière,
- les risques de sûreté et de sécurité des biens et des personnes,
- les risques de continuité, d'intégrité, de confidentialité et de sécurité des systèmes d'information,
- les risques de conformité, de corruption, de trafic d'influence ou de blanchiment d'argent,
- les risques liés à la Sapin 2, en assurant une conformité aux exigences réglementaires,
- les risques liés à la CSRD, en assurant une conformité aux exigences réglementaires

Par ailleurs, la Direction Générale du Groupe a fixé des règles de gouvernance délimitant les pouvoirs des mandataires sociaux des sociétés du Groupe ; l'approbation préalable du Conseil d'administration, de l'organe compétent de la société concernée, ainsi que des Comités d'investissement internes est requise pour certaines opérations ; des délégations de pouvoirs et de responsabilités sont en place dans les pays et au niveau du Groupe conformément aux organigrammes hiérarchiques et fonctionnels. Cette organisation est conforme au principe de séparation des tâches.

Le dispositif de contrôle interne Groupe décrit ci-dessus est décliné aux entités du Groupe sous la forme des *guidelines* communes et son application se traduit dans les pays par des procédures opérationnelles précises, des activités de contrôle définies, des missions périodiques d'évaluation et des tests de contrôle.

En 2024, cette campagne a été complètement automatisée par l'intégration d'un module dédié au Contrôle Interne au sein d'Argos, la plateforme digitale déployée par la Direction risques Groupe. Cette étape constitue une avancée significative en permettant la production de rapports en temps réel, des analyses plus approfondies, une traçabilité des informations et l'implémentation d'un *workflow* d'approbation renforçant la responsabilisation de la première ligne de défense. Les contrôles du référentiel sont ainsi supervisés de façon plus précise et efficace, tout en étant connectés avec l'univers des risques Groupe. Le module Contrôle Interne d'Argos permet également de suivre de manière centralisée l'ensemble des plans d'action du Groupe.

In fine, cette transformation digitale renforce les synergies entre les dispositifs de contrôle interne et l'univers des risques Groupe. Elle offre encore la possibilité de suivre de manière centralisée l'ensemble des plans d'action, tout en assurant ainsi une intégration harmonieuse et efficace des processus.

Enfin, le Groupe veille à la diffusion des lignes directrices encadrant les processus financiers critiques, tout en garantissant la transmission d'informations pertinentes et fiables aux acteurs concernés pour leur permettre d'exercer leurs responsabilités dans le respect des normes et procédures du Groupe :

- les Directions fonctionnelles Groupe participent à l'élaboration des règles Groupe sur leur périmètre d'activité, et peuvent, le cas échéant, décliner ces règles dans des procédures et bonnes pratiques à destination des entités du Groupe ;
- le référentiel des règles Groupe est diffusé à l'ensemble des Directeurs Exécutifs Pays, des Directeurs Financiers et des Directeurs Contrôle interne dans le cadre de la campagne d'autoévaluation ;
- les instructions de clôture du Groupe sont envoyées à l'ensemble des Directeurs Financiers à chaque clôture mensuelle et trimestrielle ;
- les règles de gouvernance du Comité d'investissements Groupe sont envoyées à l'ensemble des Directeurs Financiers.

De la même façon, les contrôleurs internes présents au sein des entités s'assurent de relayer les informations pertinentes et fiables aux acteurs concernés afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans le respect des normes et procédures du Groupe.

4.2.2.2 Organisation du Contrôle Interne

Les activités de contrôle interne visent à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de réduire l'exposition du Groupe aux risques stratégiques, opérationnels et patrimoniaux susceptibles d'affecter la réalisation de ces objectifs. Les activités de contrôle sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction ; qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou la détection, de contrôles manuels ou informatiques, ou encore de contrôles hiérarchiques et de séparation de tâches.

Dans une démarche d'amélioration continue du dispositif de contrôle interne, le Groupe a créé la Direction du contrôle interne Groupe, rattachée à la Direction financière du Groupe, et qui a pour mission l'animation et la coordination du dispositif au niveau du Groupe. La Direction du contrôle interne Groupe peut ainsi s'appuyer sur un réseau de contrôleurs internes locaux présents dans les pays et entités du Groupe. Les responsables du contrôle interne locaux, la plupart occupant des postes de direction, relèvent hiérarchiquement du Directeur Financier local et fonctionnellement du Directeur du Contrôle Interne Groupe.

Le Directeur Financier de l'entité est responsable de la mise en place, du fonctionnement et de la surveillance du dispositif de contrôle interne au sein de son périmètre de responsabilité. Pour cela, sous l'orientation des contrôleurs internes locaux, les directions des entités déploient des procédures et des modes opératoires incluant les activités de contrôle nécessaires pour couvrir l'ensemble des risques stratégiques, opérationnels et patrimoniaux liés à leurs activités et leur organisation. Ces procédures et modes opératoires intègrent et approfondissent les contrôles clés définis par le référentiel des règles Groupe.

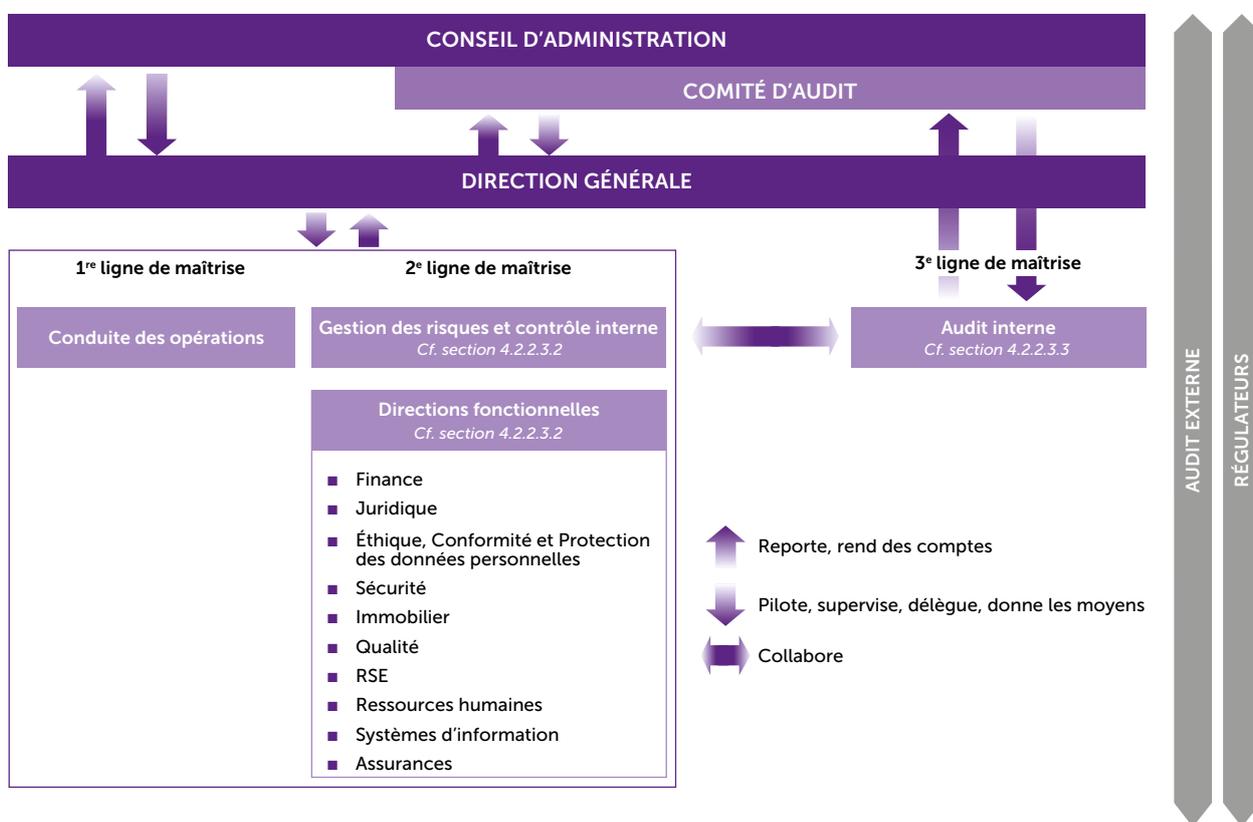
Le Directeur Financier de l'entité s'appuie sur des contrôleurs internes locaux qui ont pour mission de :

- contribuer à la définition du dispositif de contrôle interne du pays en s'assurant notamment de la correcte déclinaison du dispositif de contrôle interne déployé par le Groupe ;
- s'assurer que les procédures définies par l'entité et par le Groupe sont correctement appliquées, et, en cas de dysfonctionnement, aider les directions opérationnelles et fonctionnelles à mettre en place des plans de remédiation.

En plus des contrôleurs internes locaux, des spécialistes au sein des directions fonctionnelles agissent en support des opérationnels à tous les niveaux de l'organisation, en observance au modèle de trois lignes de maîtrise présenté ci-dessous, ce qui facilite la diffusion des bonnes pratiques de contrôle Interne.

4.2.2.3 Les acteurs du contrôle interne

Les différents acteurs qui interviennent dans la gestion des risques et du contrôle interne du Groupe sont décrits ci-après et peuvent être schématisés conformément au modèle des trois lignes de maîtrise :



La 1^{re} ligne de maîtrise, constituée des managers opérationnels, cette première ligne est responsable de l'évaluation, la prévention et la maîtrise des risques, notamment par la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle adéquat portant sur les processus dont ces managers ont la charge. Ils assurent ainsi la maîtrise des activités et des opérations au jour le jour en mettant en œuvre les pratiques les plus efficaces de gestion des risques au niveau des processus.

La 2^e ligne de maîtrise : gestion des risques et contrôle interne, en coordination avec les Directions fonctionnelles, responsables dans leur domaine d'expertise. Elle a pour objectif la structuration et la maintenance du dispositif de maîtrise des activités de l'organisation (voir section 4.2.2.3.2).

La 3^e ligne de maîtrise est constituée de l'Audit interne, indépendante du management opérationnel, qui fournit une assurance et des recommandations sur l'adéquation et l'efficacité de la gouvernance et de la gestion des risques (voir section 4.2.2.3.3).

4.2.2.3.1 Instances de gouvernance du dispositif de contrôle interne

Le Conseil d'administration rend compte dans le rapport de gestion des principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe est confronté, en appréciant les caractéristiques essentielles du contrôle interne.

Par ailleurs, de par ses activités de supervision, il est impliqué dans le contrôle interne. Il prend connaissance du processus d'élaboration de l'information financière, ainsi que des caractéristiques essentielles des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques communiqués par le Comité d'audit et la Direction Générale du Groupe. Il prend également connaissance du plan de prévention des risques RSE communiqué par le Comité RSE.

Le Comité d'audit mis en place par le Conseil d'administration, a pour missions de :

- procéder à l'examen des comptes et s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et annuels de la Société avant saisine du Conseil d'administration ; il s'assure du suivi des processus qui concourent à leur établissement et apprécie la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives ;
- suivre le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;

- suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ; il veille à l'existence de ces systèmes, à leur déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives. À cette fin, il est informé des principaux constats des Commissaires aux comptes, du responsable du Contrôle interne et du responsable de l'Audit interne. Il doit être informé du programme d'Audit interne et être destinataire des rapports d'Audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports. Il doit être informé des résultats des questionnaires d'autoévaluation et des plans d'action de contrôle interne ;
- suivre les travaux menés par les équipes Audit interne Groupe et Risques. Il valide le Plan d'audit interne, et est destinataire des rapports d'Audit interne Groupe ou d'une synthèse périodique de ces rapports. Il doit également donner son avis sur la pertinence des travaux et de l'organisation des services Audit interne, Risques et Contrôle interne ;
- examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs, apprécier l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informer le Conseil d'administration, le cas échéant. À ce titre, l'examen des comptes doit être accompagné d'une présentation par la Direction Générale du Groupe décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de la Société ainsi que d'une présentation des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels non seulement des résultats de l'audit légal, notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant les travaux, mais aussi des options comptables retenues. Le Comité d'audit est également en charge d'examiner et analyser les éléments relatifs au contrôle interne et à la gestion des risques inclus dans le rapport de gestion ;

- examiner périodiquement la cartographie des principaux risques pouvant faire l'objet d'une traduction comptable ou identifiés par la Direction Générale du Groupe et pouvant avoir une incidence sur les comptes ; il prend connaissance des principales caractéristiques des dispositifs de gestion de ces risques et des résultats de leur fonctionnement en s'appuyant notamment sur les travaux du responsable de l'Audit interne, du responsable du Contrôle interne et des Commissaires aux comptes.

La Direction Générale du Groupe fixe le cadre de référence du dispositif de contrôle interne au sein du Groupe, en consolidant l'environnement de contrôle. Elle assure un rôle de conception, coordination, d'animation et de surveillance permanente des systèmes de contrôle interne ; elle a défini un référentiel des règles Groupe qui regroupe tous les principes et standards applicables à l'ensemble des entités et des collaborateurs du Groupe.

Par ailleurs, elle est responsable des systèmes de contrôle interne. Il lui incombe ainsi de concevoir, mettre en œuvre et surveiller les systèmes de contrôle interne adaptés à la taille du Groupe, à son activité et à son organisation.

Elle initie toute action corrective qui s'avère nécessaire pour corriger les dysfonctionnements identifiés et rester dans le périmètre de risques acceptables. Elle veille à ce que ces actions soient menées à bien.

La responsabilité de la Direction Générale du Groupe à l'égard des systèmes de contrôle interne comprend également la définition des rôles et des responsabilités à cet égard dans le Groupe.

Enfin, **le Comité RSE**, à travers ses missions de vérification de l'intégration des engagements du Groupe en matière de RSE, d'appréciation des risques RSE, et de suivi du bilan annuel de performance extra-financière, contribue également au dispositif de contrôle interne.

4.2.2.3.2 Contrôle interne, Risques et Directions fonctionnelles

Dans le cadre de la gestion du dispositif de contrôle interne, la Direction Générale du Groupe a mis en place l'organisation suivante :

2 ^e ligne de maîtrise	Principales missions
Direction du contrôle interne Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'élaboration et la mise à jour du référentiel de contrôle interne, incluant le référentiel Sapin 2, le référentiel CSRD, ainsi que les règles incontournables du Groupe, en lien avec l'univers des risques du Groupe ; l'animation et la consolidation du processus annuel d'autoévaluation du contrôle interne ; ■ l'analyse des incidents, des autoévaluations et des résultats des audits pour proposer des évolutions du référentiel et de l'organisation du contrôle interne ; ■ le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions décidés à la suite de ces différents exercices ; ■ la communication et la formation au contrôle interne et à la gestion des risques ; ■ l'encadrement fonctionnel des équipes contrôle interne des entités ; ■ la veille sur les évolutions réglementaires et les typologies de fraude, pour partage à toutes les entités ; ■ la stratégie relative à l'évolution de la fonction contrôle interne.
Direction des risques Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ l'animation de la campagne d'évaluation des risques Groupe auprès des pays et la réactualisation annuelle de la cartographie des risques (y compris des risques émergents) ; ■ la sensibilisation des propriétaires de risques à ces résultats ; ■ le suivi de la mise en place des plans d'action.
Directions fonctionnelles	Principales missions
Direction finance Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ la fiabilité des informations comptables et financières ; ■ la gestion des risques pouvant faire l'objet d'une traduction comptable et pouvant avoir une incidence sur les comptes ; ■ la mesure de la performance du Groupe et du contrôle budgétaire ; ■ le respect des procédures d'investissements Groupe ; ■ la gestion, la mise à jour et la diffusion de l'ensemble des normes financières et comptables aux sociétés du Groupe ; ■ la définition de la politique de financement, de contrôle des risques de marché et de relations bancaires pour le Groupe ; ■ le suivi du respect des réglementations et législations fiscales en vigueur.
Direction juridique Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ le suivi des principaux contentieux du Groupe ; ■ le suivi du respect des règles de gouvernance au sein des organes de gouvernance des principales filiales du Groupe ; ■ le suivi des principaux risques juridiques du Groupe ; ■ la mise en place d'un dispositif de prévention des abus de marché du Groupe.
Direction éthique, conformité et protection des données personnelles	<ul style="list-style-type: none"> ■ la construction, le pilotage et la mise à jour les programmes de conformité (Sapin 2, lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, fraude, protection des données personnelles), au sein du Groupe ; ■ le contrôle du respect et de la mise en place effective des procédures de conformité au niveau du Groupe tels que défini par le programme de conformité ; ■ l'animation du réseau de correspondants conformité dans les filiales ; ■ l'élaboration et le suivi de la cartographie des risques de corruption du Groupe ; ■ la réception et le traitement des alertes éthiques.
Direction sécurité Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ l'identification et la prévention des menaces ; ■ la gestion des atteintes malveillantes pouvant concerner les personnes, les biens matériels et immatériels, ainsi que les valeurs afin de contribuer à maintenir la continuité des activités du Groupe ; ■ la coordination du dispositif de gestion de crise du Groupe ; ■ la gestion des risques liés à la sécurité et à l'exploitation d'établissements ouverts au public ; ■ la gestion des risques liés aux déplacements professionnels internationaux ; ■ la coordination des investigations sur la fraude.
Direction immobilière Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ la politique immobilière du Groupe.
Direction qualité Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ la politique qualité, hygiène et sécurité des produits au sein du Groupe ; ■ la gestion des risques de sécurité, de qualité, de conformité et de sécurité des produits ; ■ la gestion de crise liée à des risques de sécurité des produits ; ■ la garantie de la conformité des produits aux engagements de Carrefour.

Directions fonctionnelles	Principales missions
Direction RSE Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ la mise en œuvre de politiques, plans d'actions et le suivi des objectifs du Groupe dans le cadre de la Déclaration de Performance Extra-Financière (voir chapitre 2 du présent Document d'Enregistrement Universel), ainsi que la mesure et le pilotage transversal de l'Indice RSE et Transition Alimentaire, critère de rémunération des dirigeants et du Président-Directeur Général ; ■ la mise en place d'un Plan de vigilance visant à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement ; ■ le respect des règles d'achat encadrant la conformité sociale et environnementale des achats de tous les produits contrôlés. Elles stipulent ; <ul style="list-style-type: none"> • la signature par tous les fournisseurs d'une Charte d'engagement, le processus et les règles de conformité des audits sociaux ; • la nomination, par toutes les entités d'achat du Groupe d'une personne en charge de la conformité sociale et environnementale ; • l'accompagnement des fournisseurs dans leur mise en conformité ainsi que la sensibilisation et la formation des fournisseurs et des équipes de <i>sourcing</i> ; • le respect et la mise à jour des règles d'achat pour la transition alimentaire, comprenant les critères d'approvisionnement responsable à mettre en œuvre dans tous les pays et les objectifs associés.
Direction ressources humaines Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ la politique de gestion des ressources humaines au sein du Groupe qui permet de : <ul style="list-style-type: none"> • créer les conditions permettant de disposer du bon niveau de ressources en adéquation avec les besoins présents et futurs de l'activité, • veiller au développement professionnel des salariés et à leur engagement, tout en garantissant et respectant les principes de diversité, • assurer la qualité du dialogue social, • définir le cadre des politiques de rémunération et d'avantages sociaux et de piloter les engagements associés, • contribuer à la création d'une culture de développement et de performance collective, • veiller au respect du droit du travail et de l'ensemble des dispositions légales ou conventionnelles concernant les collaborateurs de l'entreprise, • la gestion des risques sociaux.
Direction Sécurité de l'information Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ définir la stratégie du Groupe en matière de sécurité des systèmes d'information pour adresser les risques liés à la continuité, l'intégrité, la confidentialité et la traçabilité de l'information, et notamment les risques de cyberattaques ; ■ coordonner les différentes entités du Groupe et mesurer la maturité de leur dispositif de sécurité de l'information.
Direction Assurances Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ la mise en place de couvertures d'assurance afin de couvrir au mieux les risques assurables du Groupe, selon les capacités disponibles sur le marché et en fonction des modalités optimales de répartition des risques entre transfert au marché et auto-assurance, dans le respect des politiques assurances du Groupe. Pour cela, elle collabore avec la Direction Audit et Risques du Groupe.

4.2.2.3.3 Direction de l'Audit interne

Rattachée hiérarchiquement au Secrétariat général et rapportant au Comité d'audit, la Direction de l'Audit interne évalue de manière indépendante l'efficacité du système de contrôle interne et de gestion des risques, en identifiant les points faibles et en recommandant des améliorations.

La Direction de l'Audit interne a pour mission :

- d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de gestion des risques patrimoniaux et de contrôle interne associé en réalisant les missions inscrites dans le plan d'audit annuel ;
- d'effectuer une surveillance régulière et de faire toute préconisation pour améliorer ces dispositifs.

4.2.3 DISPOSITIF DE SURVEILLANCE

4.2.3.1 Surveillance continue

La surveillance continue est organisée de façon à devancer ou détecter les incidents dans les meilleurs délais. Le management joue au quotidien un rôle de supervision permanente de la mise en œuvre effective du dispositif de contrôle interne. À ce titre, il est notamment chargé de mettre en place des plans d'actions correctifs et de remonter, le cas échéant, à la Direction Générale du Groupe et à la Direction du contrôle interne Groupe, les dysfonctionnements significatifs.

4.2.3.2 Surveillance périodique

Les acteurs de la surveillance périodique

La surveillance périodique intègre le système de gestion des risques et contrôle interne du Groupe et est assurée à la fois par le management et les opérationnels, le Contrôle Interne, la Conformité, l'Audit interne et les Commissaires aux comptes :

- le management et les opérationnels vérifient le bon fonctionnement des contrôles de premier niveau, identifient les principaux incidents constatés, mettent en place les plans d'actions et s'assurent de l'adéquation du dispositif de contrôle interne par rapport aux objectifs du Groupe ;
- la fonction Contrôle Interne vérifie de manière périodique la correcte mise en œuvre des activités de contrôle et leur efficacité par rapport aux risques, en appliquant les contrôles de deuxième niveau. Les activités de contrôle sont définies et mises en œuvre par les responsables de processus, coordonnées par le Contrôle Interne, sous la responsabilité des membres de la direction exécutive de l'entité et sous la supervision du Directeur Financier local. À son tour, la coordination du contrôle interne par la Direction du contrôle interne Groupe permet d'assurer la cohérence méthodologique des activités de contrôle, de garantir la couverture exhaustive des risques sur l'ensemble des processus, et de s'assurer que les équipes Contrôle Interne des entités concernées sont compétentes et disposent des ressources nécessaires pour instaurer un environnement de contrôle ;
- la fonction Éthique et Conformité vérifie le respect et la mise en place effective du programme de conformité anti-corruption, et remonte si nécessaire aux opérations, à la Direction juridique, au Contrôle Interne et à l'Audit interne les informations relatives aux alertes et fraudes ;
- l'Audit interne exécute les contrôles de troisième niveau et fournit aux Directions Exécutives des entités, au Comité d'audit et à la Direction Générale du Groupe leurs conclusions et les résultats de ses missions, ainsi que ses recommandations ;
- les Commissaires aux comptes prennent connaissance des dispositifs de contrôle interne pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière durant leurs travaux de certification des comptes. Ils en identifient les forces et les faiblesses, en évaluent les risques d'anomalies significatives et formulent, le cas échéant, des recommandations.

Les principaux éléments de surveillance du système de contrôle interne

La campagne d'autoévaluation annuelle de contrôle interne

L'autoévaluation annuelle de contrôle interne est un processus mature au sein du Groupe, qui s'appuie sur des questionnaires renseignés par l'ensemble des entités du périmètre.

Ces questionnaires s'articulent avec les référentiels existants et sont fondés sur une analyse des risques de contrôle interne inhérents à chaque activité, et sur l'identification des points de contrôle clé ; ce processus est animé par la Direction du contrôle interne Groupe qui revoit, consolide et analyse les résultats des questionnaires. Une synthèse Groupe est présentée au Comité d'audit. Des synthèses sont également restituées aux Directions fonctionnelles du Groupe, afin qu'elles puissent animer le contrôle interne au sein de leur Direction et pour faire évoluer les règles Groupe.

Ce système permet, d'une part, de contribuer à la diffusion de la culture du contrôle interne dans le Groupe, et d'autre part de fournir un support pour évaluer le niveau de contrôle interne et apprécier dans quelle mesure les risques opérationnels et fonctionnels sont correctement traités. En cas d'inefficacité des contrôles évalués, les filiales doivent établir des plans d'actions pour y remédier. Les responsables locaux de contrôle interne sont impliqués dans la coordination et la revue de cohérence de l'autoévaluation, et sont en charge du suivi des plans d'actions.

Lors de ses interventions, l'Audit interne Groupe intègre, sur chaque mission, dès que c'est applicable, une revue des autoévaluations réalisées par les filiales du Groupe lors de la campagne d'autoévaluation annuelle de contrôle interne. Les éventuels écarts sont reportés dans les résultats des missions d'audit et les conclusions sont partagées avec la Direction du contrôle interne Groupe. Le suivi de ces écarts permet d'évaluer la qualité de l'autoévaluation du contrôle interne menée par les filiales auditées.

À l'issue du processus d'autoévaluation, les Directeurs Exécutifs Pays rendent compte à la Direction Générale du Groupe de leur niveau de contrôle interne sous la forme d'une lettre d'affirmation annuelle sur le contrôle interne, confirmant qu'il a mis en œuvre de manière conforme et efficace les contrôles clés extraits des règles Groupe, que les plans d'actions issus de l'autoévaluation sont déclenchés et mis en œuvre dans les délais fixés, et que les incidents significatifs de contrôle interne et les fraudes ont été communiqués à la Direction Générale. Par ailleurs, les Directeurs Financiers des principaux Pays présentent à la Direction financière Groupe la synthèse de l'autoévaluation.

Les Directeurs Exécutifs Pays et les Directeurs Financiers Pays s'engagent également lors des clôtures annuelles par le biais d'une lettre d'affirmation destinée à la Direction Générale du Groupe sur :

- le respect des lois et procédures internes, notamment les principes éthiques ;
- la confidentialité et la sécurité des systèmes d'information ;

- la lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- la protection des données personnelles ;
- la gouvernance et les délégations de pouvoir ;
- la responsabilité sociale ;
- la sincérité et la conformité des comptes par rapport aux normes comptables applicables.

En plus du processus d'autoévaluation annuelle, des tests de contrôle thématiques peuvent être organisés afin de s'assurer de la maîtrise du contrôle interne sur un thème clé. Ces campagnes spécifiques sont construites avec la/les Direction(s) fonctionnelles concernées. Elles font l'objet d'une restitution à la Direction Générale Groupe.

Dans un souci d'efficacité et de précision, la campagne d'autoévaluation annuelle de contrôle interne a été entièrement automatisée cette année. Cette automatisation permet de rationaliser le processus en centralisant la collecte et l'analyse des données, tout en garantissant une production de rapports en temps réel. Grâce à cette avancée technologique, les résultats des autoévaluations peuvent être immédiatement analysés, ce qui facilite l'identification des domaines nécessitant des actions correctives et améliore la réactivité des entités. L'intégration d'un workflow d'approbation renforce la responsabilité des parties prenantes et assure un suivi rigoureux des plans d'action, assurant ainsi une meilleure traçabilité et une plus grande fiabilité des processus. De plus, l'automatisation permet une coordination fluide entre les différentes entités du Groupe, tout en garantissant la cohérence des données à travers les différents niveaux de l'organisation. Ce système contribue non seulement à améliorer la gestion du contrôle interne, mais aussi à renforcer la culture du contrôle au sein du Groupe.

Le suivi des plans d'action

Le pilotage et la surveillance du contrôle interne comprennent un suivi, assuré par les Contrôleurs internes pays, des plans d'actions relatifs aux processus d'autoévaluation du contrôle interne et de cartographie des risques, ainsi qu'aux recommandations de l'Audit interne, des Auditeurs externes ou de tout autre organe de contrôle.

Une synthèse du suivi des plans d'actions est présentée au Comité d'audit par le Contrôle interne Groupe. Par ailleurs, chaque pays est amené à présenter l'avancement sur ses plans d'actions à la Direction financière Groupe.

Le suivi des plans d'action a également bénéficié d'une automatisation complète cette année, ce qui a considérablement optimisé le processus de pilotage et de surveillance. Grâce à cette automatisation, les Contrôleurs internes pays peuvent désormais suivre en temps réel l'avancement de chaque plan d'action, qu'il soit issu de l'autoévaluation du contrôle interne, de la cartographie des risques, ou des recommandations provenant de l'Audit interne, des Auditeurs externes, ou d'autres organes de contrôle. Cette automatisation permet une gestion plus fluide et plus réactive des actions correctives, tout en assurant une

traçabilité et une transparence accrues. Les rapports sur l'avancement des plans d'action sont générés automatiquement et peuvent être consultés à tout moment, ce qui facilite la présentation des résultats au Comité d'audit et à la Direction financière Groupe. Ainsi, ce processus digitalisé assure un suivi rigoureux, accélère les délais d'action et garantit une meilleure coordination entre les différentes parties prenantes.

Le suivi des fraudes et des incidents de contrôle interne

Les fraudes et autres incidents de contrôle interne en matière d'éthique font l'objet d'un suivi particulier par les Comités éthiques pays et, en fonction de leur caractère significatif, par le Comité éthique Groupe.

Les faits devant être déclarés au Groupe sont :

- les anomalies et altérations comptables portant atteinte à l'intégrité des informations financières, qu'elles soient favorables ou défavorables à la Société ou au Groupe ;
- les détournements ou mises en périls d'actifs, matériels ou immatériels ;
- les faits susceptibles de constituer des actes de corruption passive ou active, ou de trafic d'influence ;
- les manquements aux lois et règlements ;
- les autres manquements significatifs aux principes éthiques et au programme de conformité.

Tous les incidents peuvent être rapportés *via* la ligne d'alerte éthique Groupe ou pays. Ces alertes font l'objet d'une enquête afin d'établir la matérialité des faits allégués ou de les infirmer.

Le suivi des alertes remontées sur la ligne d'alerte Groupe est assuré par la Direction Éthique, conformité et protection des données personnelles par l'application d'une procédure unique et centralisée qui s'impose à l'ensemble des filiales du Groupe. Aucun employé ne peut être sanctionné, ni licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire directe ou indirecte, pour avoir révélé de bonne foi des faits présumés frauduleux.

La surveillance par la Direction Générale

La Direction Générale du Groupe exerce sa surveillance sur le dispositif de contrôle interne en s'appuyant notamment sur les travaux et les comptes rendus de réunions des organes suivants :

- Comité éthique Groupe et Pays ;
- Comité d'investissement Groupe ;
- Comité de sécurité de l'information Groupe ;
- Comité risques Groupe ;
- Comité RSE et transition alimentaire ;
- tout autre comité *ad hoc* réuni en fonction des besoins identifiés par la Direction Générale du Groupe.

4.2.4 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE RELATIF À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

4.2.4.1 Principes généraux d'organisation du Contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Le contrôle interne comptable et financier vise essentiellement à assurer :

- la conformité des informations comptables publiées avec les règles applicables (référentiel comptable international IFRS) ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par le Groupe ;
- la prévention et la détection des fraudes et irrégularités comptables et financières ;
- la présentation et la fiabilité de l'information financière publiée.

Les risques liés à la production de l'information comptable et financière peuvent être classés en deux catégories :

- ceux liés à la traduction comptable des opérations courantes des pays, pour lesquels les dispositifs de maîtrise doivent être positionnés au plus près des opérations décentralisées ;
- ceux liés à la traduction comptable d'opérations non courantes pouvant avoir un impact significatif sur les comptes du Groupe.

Le dispositif de contrôle interne décrit dans les paragraphes suivants intègre cette approche des risques.

L'encadrement de chaque pays a la responsabilité d'assurer l'identification des risques affectant l'élaboration de l'information financière et comptable, et de prendre les dispositions nécessaires pour adapter le dispositif de contrôle interne.

La Direction du reporting et de la consolidation Groupe, pour ce qui concerne des éléments requérant une attention particulière du fait de leur impact sur les comptes consolidés, demande les explications nécessaires, et peut être amenée à réaliser des contrôles par elle-même, à missionner un Auditeur externe pour réaliser ces contrôles ou à solliciter auprès du Président-Directeur Général l'intervention de l'Audit interne.

4.2.4.2 Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière

Organisation de la fonction financière

La fonction financière s'appuie principalement sur une organisation à deux niveaux :

- la Direction du contrôle financier Groupe a en charge la définition des principes comptables IFRS appliqués à Carrefour, l'animation et la supervision du processus de production des comptes consolidés et du reporting de gestion. Cette Direction comprend, entre autres, une Direction du reporting et de la consolidation, et une Direction analyse de la performance :
 - la Direction du reporting et de la consolidation a pour mission d'assurer la veille normative, de définir la doctrine du

Groupe en matière comptable (« Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour »), de produire et analyser les Comptes Consolidés, et de rédiger l'information comptable et financière consolidée. Elle est le lien direct avec les Directions financières Pays,

- la Direction Analyse de la Performance analyse les reportings de gestion tant rétrospectifs que prospectifs. Elle demande les explications aux Directions financières Pays et alerte la Direction Générale du Groupe sur les points d'attention et éventuelles dérives ;

Les Directions financières Pays ont en charge la production et le contrôle des comptes sociaux et consolidés du pays. Elles ont également la responsabilité de déployer dans leur périmètre un dispositif de contrôle interne adapté à leurs enjeux et à leurs risques, et prenant en compte les préconisations et directives du Groupe.

Le Directeur Exécutif Finance Gestion Groupe nomme les Directeurs Financiers des Pays.

Manuels de procédures et principes comptables

Les principes comptables du Groupe sont définis dans un document régulièrement mis à jour et diffusé à l'ensemble des intervenants du processus.

Les « Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour » sont revus deux fois par an, avant les arrêtés semestriel et annuel. Ils sont définis et suivis par la Direction des Normes Comptables, rattachée à la Direction du reporting et de la consolidation, et présentés aux Commissaires aux comptes. Lorsque les changements, ajouts ou retracts opérés sont matériels, ceux-ci font l'objet d'une présentation au Comité d'audit.

Le « manuel du contrôle financier Groupe » s'impose aux Directions financières Pays. Si nécessaire, les Directions financières Pays doivent solliciter la Direction du reporting et de la consolidation, seule habilitée à interpréter ou préciser les points qui le nécessiteraient éventuellement.

Une réunion des Directeurs Financiers des Pays est organisée sur base régulière, au cours de laquelle sont notamment abordées les nouveautés apportées aux « Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour » et les difficultés d'application éventuellement rencontrées.

Outils et modes opératoires

Le Groupe continue de procéder à l'harmonisation des outils comptables utilisés au niveau de chaque pays, notamment au travers de son programme Groupe de transformation des outils Finance. Ceci a notamment permis d'homogénéiser et documenter les procédures dans les différents pays et permettant une séparation adéquate des tâches.

Le Groupe dispose d'un outil de reporting et consolidation permettant de détailler, fiabiliser et faciliter la remontée des données, les contrôles et les opérations de consolidation.

Les systèmes d'information comptables et financiers sont soumis aux mêmes exigences que l'ensemble des systèmes en matière de sécurité.

Processus de reporting – consolidation et principaux contrôles

Pour les besoins de la consolidation du Groupe, chaque pays a en charge le reporting de ses données financières par entité juridique et la réalisation de la consolidation des comptes à son niveau.

L'équipe Reporting et Consolidation Groupe anime le processus et a en charge la production des états consolidés du Groupe. La consolidation a lieu tous les mois. Les Commissaires aux comptes procèdent à un audit des comptes consolidés annuels et à une revue limitée des comptes consolidés semestriels. Les comptes consolidés semestriels et annuels font en outre l'objet d'une publication. Le Groupe utilise pour son reporting de gestion et pour ses comptes consolidés les mêmes outils, données et périmètres.

Les filiales préparent leurs comptes statutaires, ainsi que les comptes consolidés convertis en Euro de leur périmètre. Les équipes financières des pays s'appuient notamment sur les contrôles mis en place dans l'outil de consolidation. La Direction du reporting et de la consolidation effectue des contrôles de cohérence et des travaux de réconciliation et d'analyse à chaque clôture mensuelle.

Les principales options et estimations comptables font l'objet de revues par la Direction du reporting et de la consolidation et les Directeurs Financiers Pays notamment au travers de réunions d'options de clôture organisées en amont de la clôture au niveau Groupe et au niveau pays, et ce en lien avec les Auditeurs externes.

Un processus de *hard close* a été mis en place par la Direction du reporting et de la consolidation à fin mai et à fin novembre, destiné à anticiper au maximum les sujets potentiellement sensibles pour les clôtures semestrielle et annuelle, qui fait l'objet d'une intervention des Commissaires aux comptes.

D'autre part, à fin novembre, une revue du contrôle interne est effectuée par les Commissaires aux comptes afin d'évaluer sa qualité et celle des processus relatifs à l'évaluation de charges et de produits qui, par leur nature et leur montant, sont significatifs dans le résultat du Groupe, afin d'être en mesure, si nécessaire, d'y remédier avant la clôture annuelle.

Afin d'être en mesure d'émettre un avis auprès du Conseil d'administration sur le projet d'arrêté de comptes, le Comité d'audit procède à un examen des comptes annuels et semestriels, et prend connaissance des conclusions du collège des Commissaires aux comptes relatifs à leurs travaux.

Dans cette perspective, des réunions du Comité d'audit sont tenues régulièrement et chaque fois que nécessaire afin que celui-ci puisse suivre le processus d'élaboration de l'information comptable et financière et s'assurer de la pertinence des principales options comptables retenues.

Supervision du dispositif de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

La supervision du dispositif de contrôle interne s'appuie principalement sur :

- la campagne d'autoévaluation de l'application et de la supervision des règles définies par le Groupe en matière de contrôle interne comptable et financier, ainsi que les tests de contrôle supplémentaires. À ce sujet, des plans d'actions sont définis, si nécessaire, au niveau de chaque pays et font l'objet d'un suivi ;
- des interventions de la Direction Audit interne Groupe en pays. Le Plan d'audit interne intègre des missions dédiées à la revue du contrôle interne comptable et financier.

La supervision intègre également l'analyse des éléments communiqués par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leurs interventions en pays. La mission des Commissaires aux comptes est, sans s'y limiter, d'exprimer une opinion sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes annuels et consolidés du Groupe, et de délivrer un rapport d'examen limité sur les états consolidés semestriels.

À chaque clôture annuelle, le Contrôle interne Groupe recueille des lettres d'affirmation signées du Directeur Exécutif Pays et du Directeur Financier Pays, qui s'engagent sur la qualité, la sincérité et la conformité avec les principes comptables IFRS appliqués par Carrefour des informations financières transmises au Groupe.

4.2.4.3 Maîtrise de la communication financière

Rôle et mission de la communication financière

La communication financière a pour objectif de donner à l'ensemble de la communauté financière une meilleure lisibilité de la stratégie, du modèle économique et des performances du Groupe, au travers de la diffusion au public d'une information exacte, précise et sincère, en respectant le principe d'égalité des actionnaires devant l'information.

Organisation de la communication financière

La communication financière s'adresse à un public diversifié, composé essentiellement d'analystes financiers, d'investisseurs institutionnels, d'actionnaires individuels et de salariés. Elle est notamment diffusée par les moyens édictés par la loi (Assemblée Générale) ou la réglementation de l'AMF (publications périodiques, communiqués). De plus, la communication financière du Groupe a recours à d'autres canaux de diffusion : conférences téléphoniques, réunions de présentation des résultats ou à caractère événementiel (journée investisseurs), rendez-vous avec les analystes financiers et les investisseurs (entretiens, conférences, *roadshows*), Document d'Enregistrement Universel et rapport d'activité, site Internet *corporate* du Groupe.

En termes d'organisation :

- le Président-Directeur Général, le Directeur Exécutif finance et gestion Groupe, ainsi que la Direction de la communication financière et des relations investisseurs, sont, hors cas particulier, les interlocuteurs uniques des analystes, des investisseurs institutionnels et des actionnaires ;
- la Direction des ressources humaines Groupe gère, avec l'appui de la Direction de la communication Groupe, l'information auprès des salariés ;
- la Direction de la communication Groupe gère les relations avec la presse.

Procédures de contrôle de la communication financière

La Direction du contrôle financier Groupe est la source unique des informations financières.

Le contrôle interne du processus de communication financière porte entre autres sur le respect du principe d'égalité entre les actionnaires. Tout communiqué et toute communication significative sont élaborés d'un commun accord entre le service

de la communication financière, qui relève de la Direction financière Groupe, et la Direction de la communication Groupe.

Celles-ci sont, le cas échéant, assistées (notamment dans le cadre du dispositif de prévention des abus de marché) de la Direction juridique Groupe et de la Direction juridique de la société Atacadão, filiale brésilienne cotée et contrôlée par le Groupe.

Politique de communication financière

La Direction financière Groupe définit et met en œuvre une politique de communication des résultats financiers vis-à-vis des marchés. Le Groupe communique son chiffre d'affaires sur une base trimestrielle et ses résultats sur une base semestrielle. Qu'il s'agisse des publications périodiques ou de communiqués d'opérations financières ou stratégiques, le Conseil d'administration prend connaissance de ces supports et fait part de ses commentaires éventuels.

La Direction de la communication financière du Groupe est également impliquée dans la coordination des communications financières du Groupe et de la société Atacadão.

4.3 Procédures judiciaires et d'arbitrage

4.3.1 PROCÉDURES DANS LE CADRE DES ACTIVITÉS COURANTES DU GROUPE

Dans le cadre normal de ses activités, le groupe Carrefour est impliqué dans diverses procédures arbitrales, judiciaires ou administratives.

Le groupe Carrefour constitue une provision lorsqu'il a, à la date de clôture, une obligation actuelle, juridique ou implicite qui résulte d'un fait générateur passé dont le montant peut être estimé de manière fiable et dont il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation. Une description des provisions pour litiges figure au chapitre 6 (note 11.2 aux comptes consolidés pour l'exercice 2024) du présent Document d'Enregistrement Universel.

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, il n'existait, à la connaissance de la Société, aucune procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont le groupe Carrefour aurait connaissance, qui serait en cours ou dont il serait menacé) qui pourrait avoir ou a eu, au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

4.3.2 AUTRES PROCÉDURES

4.3.2.1 France

Par conclusions en date du 11 juin 2024, le ministre de l'Économie est intervenu dans la procédure initiée le 26 décembre 2023 devant le tribunal de commerce de Rennes, par l'Association des Franchisés Carrefour (AFC), contre les sociétés Carrefour Proximité France, CSF, Selima et Profidis, aux fins de constatation du caractère prétendument déséquilibré des relations contractuelles existantes avec leurs franchisés.

L'intervention du ministre de l'Économie s'inscrit dans la continuité d'une enquête menée par la DREETS de Normandie entre 2019 et 2022 sur les relations commerciales du groupe Carrefour avec ses franchisés exploitant un point de vente sous enseigne de proximité en France.

Aux termes de son intervention, le ministre de l'Économie sollicite à titre principal du Tribunal qu'il (i) constate l'existence d'un déséquilibre contractuel entre le franchiseur et ses franchisés, (ii) prononce (y) la nullité des clauses litigieuses et (z) la cessation des pratiques restrictives et (iii) ordonne le paiement d'une amende civile de deux cents millions d'euros. Le Parquet a également pris des réquisitions orales au soutien des demandes formulées par le Ministre de l'Économie.

Carrefour considère, à ce stade de la procédure, que les demandes de l'AFC et l'intervention du ministre de l'Économie soulèvent des questions sérieuses de compétence et de recevabilité, lesquelles doivent être examinées avant tout examen au fond du dossier. Une décision sur ces questions de compétence et de recevabilité est attendue pour la fin du premier semestre 2025.

À l'instar d'autres acteurs de la distribution spécialisée en produits biologiques, plusieurs filiales françaises de la Société ont reçu, le 11 octobre 2024, une notification de grief de la part de l'Autorité de la concurrence aux termes de laquelle il leur est reproché de s'être coordonnées, à compter de novembre 2016, pour mettre en place une stratégie collective visant à segmenter artificiellement, selon les marques, la distribution des produits biologiques entre, d'une part, le canal de distribution spécialisé et, d'autre part, le canal de distribution conventionnel.

4.3.2.3 Brésil

La municipalité de São Paulo a ouvert, le 25 mai 2021, une procédure administrative en responsabilité à l'encontre de la société Atacadão SA pour des faits relatifs aux conditions de renouvellement des licences d'exploitation du siège social de la société et d'un magasin.

Cette procédure intervient consécutivement à l'ouverture, à l'encontre d'agents publics et d'employés de la société, de procédures pénales auxquelles Atacadão SA n'est pas partie.

Par décision du 6 juin 2023 (définitive depuis le 28 juillet 2023), les employés d'Atacadão SA ont été relaxés.

4.3.2.4 Pologne

Le 11 septembre 2023, le président de l'Office de la protection de la concurrence et des consommateurs (UOKIK) a ouvert une procédure d'investigation à l'encontre de Carrefour Pologne pour des allégations de pratiques commerciales déloyales en lien avec la facturation de frais logistiques pour le transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins.

4.3.2.5 Services financiers

L'adoption par différents pays d'exigences légales ou réglementaires aux fins, notamment, de protection des consommateurs, multiples et parfois divergentes ou contradictoires en matière de fourniture de produits financiers est susceptible d'exposer les entités dédiées du Groupe à un risque de non-conformité (voir section 4.1.2.3 Adéquation du modèle commercial du présent Document d'Enregistrement Universel) et, le cas échéant, à des actions individuelles ou collectives.

Il en est ainsi notamment en Espagne et en Argentine, dans le cadre de la remise en cause par des associations de consommateurs – ou le cas échéant par un nombre significatif de clients – des taux d'intérêt et/ou des contrats en matière, notamment, de crédit renouvelable, de crédit à la consommation et de paiement différé.

5

RAPPORT D'ACTIVITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2024

5.1	Analyse de l'activité et des résultats consolidés	396	5.4	Autres informations	408
5.1.1	Principaux agrégats du compte de résultat	396	5.4.1	Principes comptables	408
5.1.2	Analyse des principaux postes du compte de résultat	397	5.4.2	Faits marquants de l'exercice	408
5.2	Situation financière et trésorerie du Groupe	402	5.4.3	Changement climatique	412
5.2.1	Capitaux propres	402	5.4.4	Principales transactions avec les parties liées	413
5.2.2	Endettement financier net	402	5.4.5	Événements post-clôture	413
5.2.3	Tableau des flux de trésorerie	404	5.4.6	Facteurs de risque	414
5.2.4	Financement et ressources de liquidité	405	5.5	Glossaire des indicateurs financiers	415
5.2.5	Restriction à l'utilisation des capitaux	406	5.6	Analyse de l'activité de la société mère	416
5.2.6	Sources de financement attendues	406	5.6.1	Activités et résultats	416
5.3	Perspectives	407	5.6.2	Participations	418
			5.6.3	Affectation du résultat	418
			5.6.4	Activités de recherche et développement	418
			5.6.5	Évolution récente	419
			5.6.6	Résultat de la Société au cours des cinq derniers exercices	419

5.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés

5.1.1 PRINCIPAUX AGRÉGATS DU COMPTE DE RÉSULTAT

L'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation au sens des normes IFRS. Ainsi, les dispositions de la norme IAS 29 – *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* sont applicables dans les comptes consolidés au 31 décembre 2024. Les données comparables de l'exercice 2023 incluent également l'ajustement relatif à l'inflation.

(en millions d'euros)	2024	2023	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
Chiffre d'affaires hors taxes	85 445	83 270	2,6 %	5,1 %
Marge des activités courantes	16 968	16 630	2,0 %	4,8 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	19,9 %	20,0 %		
Frais généraux et amortissements	(14 755)	(14 367)	2,7 %	5,3 %
Résultat opérationnel courant	2 213	2 264	(2,2) %	1,4 %
<i>Résultat opérationnel courant avant amortissements (ROFDA)</i>	4 637	4 559	1,7 %	4,4 %
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence	2 276	2 308	(1,4) %	2,2 %
Produits et charges non courants	(424)	(558)	(24,1) %	(23,2) %
Résultat opérationnel	1 852	1 749	5,9 %	10,4 %
Résultat financier	(759)	(410)	85,1 %	103,3 %
Impôt sur les résultats	(303)	(439)	(30,9) %	(33,5) %
Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe	723	930	(22,2) %	(21,5) %
Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe	0	729	(100,0) %	(100,0) %
RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE	723	1 659	(56,4) %	(56,0) %
CASH-FLOW LIBRE ⁽¹⁾	3 097	3 138		
CASH-FLOW LIBRE NET ⁽²⁾	1 457	1 622		
DETTE NETTE ⁽³⁾	3 780	2 560		

(1) Le cash-flow libre est le solde net de l'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et intérêts nets relatifs aux contrats de location, de la variation du besoin en fonds de roulement et des investissements opérationnels.

(2) Le cash-flow libre net correspond au cash-flow libre après coût de l'endettement financier net et paiements locatifs nets.

(3) La dette nette n'inclut pas les passifs et actifs relatifs aux contrats de location (cf. note 2.2).

Le chiffre d'affaires hors taxes s'élève à 85,4 milliards d'euros en 2024, soit une hausse de 5,1 % à taux de change constants.

Le résultat opérationnel courant avant amortissements (ROFDA) du Groupe atteint 4 637 millions d'euros, en hausse de 1,7 % à taux de change courants et de 4,4 % à taux de change constants.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 2 213 millions d'euros, en baisse de (2,2) % à taux de change courants et en hausse de 1,4 % à taux de change constants.

Le résultat opérationnel non courant correspond à une charge nette de (424) millions d'euros, contre une charge nette de (558) millions d'euros en 2023. Cette charge comprend la

dépréciation du *goodwill* italien à hauteur de (45) millions d'euros (cf. note 6.3 des comptes consolidés), la sortie d'une quote-part des *goodwill* belge et brésilien suite à des cessions d'actifs, ainsi que la dépréciation des magasins brésiliens *Bompreço* et *Nacional* ex-Grupo BIG non rentables en cours de fermeture et les coûts associés à ces fermetures (cf. note 4.2.1.2). Elle inclut également des coûts de restructuration suite aux mesures mises en œuvre dans les sièges et magasins en Espagne, en Italie, en Belgique et au Brésil, et suite à l'annonce de la fermeture du siège des filiales Cora et Provera en France. En outre, elle comprend des provisions pour risques fiscaux et légaux dans certaines géographies du Groupe.

Cette charge est partiellement compensée par (i) le résultat de cession en *sale and lease back* de l'immobilier de 15 magasins *cash & carry* Atacadão au Brésil, de 6 hypermarchés en Espagne et de 16 supermarchés en France (17 murs de supermarchés ont été cédés puis 16 ont été reloués, cf. note 4.2.1.3), (ii) des reprises de provisions notamment au Brésil pour risques fiscaux liés aux crédits ICMS suite à prescriptions ou apport à des programmes d'amnisties, et (iii) la reconnaissance de crédits PIS-COFINS au Brésil suite à décision de justice favorable.

La charge financière nette s'établit à (759) millions d'euros, en recul de (349) millions d'euros par rapport à 2023, reflétant principalement la dégradation du coût de l'endettement net et des autres produits financiers en Argentine (cf. note 1.2).

La charge d'impôt sur les résultats s'élève à (303) millions d'euros en 2024, contre (439) millions d'euros en 2023. Elle a notamment bénéficié de la reconnaissance d'impôts différés actifs dans la filiale *cash & carry* ex-Grupo BIG du fait des gains opérationnels constatés.

Le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, ressort à 723 millions d'euros, en diminution de (207) millions d'euros en comparaison du résultat 2023.

Le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, d'un montant de 729 millions d'euros en 2023 correspondait quasi-exclusivement à la plus-value enregistrée lors de la cession de la filiale Carrefour Taiwan le 30 juin 2023.

En conséquence, le résultat net, part du Groupe, est un bénéfice de 723 millions d'euros, à comparer à un bénéfice de 1 659 millions d'euros en 2023.

Le cash-flow libre s'élève à 3 097 millions d'euros contre 3 138 millions d'euros en 2023. Le cash-flow libre net s'élève à 1 457 millions d'euros contre 1 622 millions d'euros en 2023.

5.1.2 ANALYSE DES PRINCIPAUX POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT

Les secteurs opérationnels correspondent aux pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités, regroupés en zones géographiques, auxquelles s'ajoutent les « fonctions globales » qui regroupent les holdings et autres sociétés hébergeant des activités de support administratif, financier et commercial.

CHIFFRE D'AFFAIRES HT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	2024	2023	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
France	39 540	38 220	3,5 %	3,5 %
Europe (hors France)	23 632	23 650	(0,1) %	(0,5) %
Amérique latine	22 272	21 399	4,1 %	14,1 %
TOTAL	85 445	83 270	2,6 %	5,1 %

Le groupe Carrefour a réalisé un chiffre d'affaires hors taxes de 85,4 milliards d'euros, en hausse de 5,1 % à taux de change constants, et de +9,8 % retraité de l'application de la norme IAS 29.

- En France, le chiffre d'affaires est en hausse de 3,5 % en 2024 ; en comparable ⁽¹⁾, il est en recul de (2,3) %, sous l'effet des investissements en compétitivité, dans un marché marqué par des volumes négatifs. Sur l'année, le chiffre d'affaires de l'alimentaire est en recul de (1,6) % LFL, et celui du non-alimentaire de (8,1) % LFL.
- En Europe (hors France), le chiffre d'affaires est en recul de (0,5) % à changes constants et de (0,9) % en comparable par rapport à 2023. L'Espagne affiche un léger repli de (0,2) % LFL, impactée notamment par le non-alimentaire ((0,7) % LFL) alors que l'alimentaire reste stable ; le Groupe a significativement investi dans sa compétitivité tout au long de l'année. L'Italie est en recul de (2,6) % LFL sur l'année, dans un marché compétitif, marqué par une forte pression promotionnelle. En Belgique, le chiffre d'affaires est en repli de seulement (1,6) % LFL, partant d'une base 2023 très élevée (+9,0 % LFL). Les initiatives

commerciales se sont traduites par des niveaux records de satisfaction client dans l'ensemble des formats, reflétant l'amélioration de l'image prix. La Roumanie affiche une performance positive avec une croissance de +1,2 % LFL. En Pologne, le chiffre d'affaires est en baisse de (3,0) % LFL et s'inscrit dans un environnement de marché marqué par une pression concurrentielle élevée. L'amélioration du pouvoir d'achat ne s'est pas ressentie sur les volumes, les consommateurs ayant alloué une plus grande proportion de leurs revenus à l'épargne.

- En Amérique latine, le chiffre d'affaires progresse de 14,1 % à changes constants et de +38,1 % en comparable par rapport à 2023. Au Brésil, le chiffre d'affaires affiche une progression de +5,3 % à change constant et de +4,9 % LFL, dans un environnement marqué par une accélération de l'inflation alimentaire tout au long de l'année. En Argentine, le chiffre d'affaires continue de progresser fortement (+176,0 % LFL), après une hausse de +151,9 % en 2023, dans un pays en pleine mutation économique, marqué par la stabilisation progressive de l'inflation et par une forte pression sur le pouvoir d'achat et la consommation.

(1) La croissance à magasins comparables (« LFL ») est composée des ventes générées par les magasins ouverts depuis au moins 12 mois, fermetures temporaires exclues. Elle s'entend à changes constants, hors essence et hors effet calendaire, et hors impact IAS 29.

CHIFFRE D'AFFAIRES HT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE – CONTRIBUTION AU TOTAL DU GROUPE

(en %)	2024 ⁽¹⁾	2023
France	45,2 %	45,9 %
Europe (hors France)	26,9 %	28,4 %
Amérique latine	27,9 %	25,7 %
TOTAL	100 %	100 %

(1) À taux de change constants.

À taux de change constants, la part du chiffre d'affaires réalisé à l'international continue à progresser pour s'établir à 54,8 %, à comparer à 54,1 % en 2023.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	2024	2023	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
France	1 042	988	5,5 %	5,5 %
Europe (hors France)	397	604	(34,3) %	(34,2) %
Amérique latine	879	763	15,2 %	26,0 %
Fonctions globales	(105)	(91)	(15,0) %	(14,9) %
TOTAL	2 213	2 264	(2,2) %	1,4 %

En 2024, le résultat opérationnel courant s'établit à 2 213 millions d'euros, en baisse de (51) millions d'euros (+ 1,4 % à taux de change constants).

Le résultat opérationnel courant de la France s'établit à 1 042 millions d'euros en 2024, en hausse de 5,5 % par rapport à 2023. Malgré la politique offensive d'investissements prix menée par le Groupe, la forte dynamique de baisse de coûts a permis de protéger la marge opérationnelle, qui ressort à 2,6 % (+ 5 pbs par rapport à 2023). La marge en France s'améliore ainsi pour la sixième année consécutive. Les différentes initiatives du plan Carrefour 2026 continuent de porter leurs fruits, notamment la progression des ventes de produits à marque propre, les passages de magasins en franchise et en location-gérance et la nette amélioration de la rentabilité des activités digitales.

Le résultat opérationnel courant de la zone Europe (hors France) atteint 397 millions d'euros en 2024 contre 604 millions d'euros en 2023, soit une baisse de (34,2) % à changes constants. La rentabilité a été pénalisée par des marchés atones et compétitifs, par les investissements dans la compétitivité réalisés dans l'ensemble des géographies européennes et par une inflation de certains coûts. La Belgique affiche une bonne progression de sa rentabilité. En Espagne, le résultat opérationnel courant est notamment pénalisé par les investissements prix et l'activité des services financiers.

Le résultat opérationnel courant de l'Amérique latine s'élève à 879 millions d'euros en 2024, soit une hausse de 26,0 % à taux de change constants.

Au Brésil, le résultat opérationnel courant atteint 764 millions d'euros, en hausse de 23,4 % à taux de change constants. La

marge opérationnelle est en hausse de + 59 pbs à 4,1 % (contre 3,5 % en 2023), tirée à la fois par la bonne dynamique commerciale, une forte discipline en matière de coûts et l'amélioration de la rentabilité de l'activité des services financiers. L'année a également été marquée par l'optimisation du portefeuille de magasins dans le segment *Retail* avec la fermeture de 136 magasins (notamment sous enseigne *Nacional*, *Bompreço* et *Todo Dia*). La première vague de conversion de 22 hypermarchés et supermarchés Carrefour aux formats *Atacadão* et *Sam's Club* s'est déroulée comme prévu.

En Argentine, le résultat opérationnel courant s'établit à un niveau record de 115 millions d'euros, contre 96 millions d'euros en 2023, notamment grâce à la bonne dynamique commerciale et à une forte discipline en matière de coûts.

Amortissements

Les amortissements des immobilisations et immeubles de placement se sont élevés à (1 361) millions d'euros en 2024, contre (1 304) millions d'euros en 2023.

Les amortissements des droits d'utilisation (IFRS 16) des immobilisations corporelles et immeubles de placement se sont élevés à (780) millions d'euros en 2024, contre (728) millions d'euros en 2023.

En prenant en compte les amortissements des immobilisations logistiques et des droits d'utilisation (IFRS 16) des immobilisations logistiques inclus dans le coût des ventes, le total des amortissements comptabilisés au compte de résultat s'élève à (2 424) millions d'euros en 2024, contre (2 295) millions d'euros en 2023.

Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence

La quote-part revenant au Groupe dans le résultat net des entités mises en équivalence est un bénéfice de 63 millions d'euros en 2024, contre un bénéfice de 44 millions d'euros en 2023.

En 2024, elle comprend le *badwill* de 155 millions d'euros @100 % comptabilisé par Carmila lors de l'acquisition le 1^{er} juillet 2024 de 93 % du capital de Galimmo SCA (possédant les galeries marchandes de Louis Delhaize en France) pour un prix total de 272 millions d'euros. L'acquisition des 52 actifs de Galimmo SCA

a été réalisée simultanément à l'acquisition des enseignes Cora et Match par Carrefour.

Ce gain est partiellement compensé par des pertes constatées en 2024 notamment sur les sociétés Market Pay en France et Ewally au Brésil.

Pour mémoire, la quote-part de résultat net 2023 comprenait diverses plus-values de cessions d'actifs effectuées par Carmila pour un montant total de 45 millions d'euros environ 100 %.

Produits et charges non courants

Sont comptabilisés en produits et charges non courants certains éléments significatifs à caractère inhabituel de par leur nature et leur fréquence tels que les dépréciations d'actifs non courants, les résultats de cession d'actifs non courants, les coûts de

restructuration et des charges et produits liés à des réestimations de risques d'origine ancienne, sur la base d'informations ou d'éléments dont le Groupe a eu connaissance au cours de l'exercice.

Le résultat non courant 2024 est une charge nette de (424) millions d'euros et se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2024	2023
Résultat de cession d'actifs	112	66
Coûts de restructuration	(186)	(352)
Autres produits et charges non courants	(51)	25
Résultat non courant avant dépréciations et pertes sur actifs	(125)	(261)
Dépréciations et pertes sur actifs	(299)	(297)
dont dépréciations et pertes sur goodwill	(96)	(1)
dont dépréciations et pertes sur actifs corporels et incorporels et autres	(203)	(295)
PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	(424)	(558)
Dont :		
total des produits non courants	482	476
total des charges non courantes	(906)	(1 034)

Résultat de cession d'actifs

Le résultat de cession d'actifs immobilisés est principalement composé du résultat de cession en *sale and lease back* de l'immobilier de 15 magasins *cash & carry* Atacadão au Brésil, de 6 hypermarchés en Espagne et de 16 supermarchés en France (17 murs de supermarchés ont été cédés puis 16 ont été reloués, cf. note 4.2.1.3). Il inclut par ailleurs des plus et moins-values réalisées dans le cadre de diverses cessions d'actifs (murs, terrains, fonds de commerce de magasins), notamment au Brésil et à des franchisés en France. Le résultat de cession est partiellement minoré par la moins-value réalisée lors de la cession de la société Refectory en France.

Coûts de restructuration

Les coûts de restructuration comptabilisés en 2024 correspondent principalement aux mesures mises en œuvre dans les sièges et magasins en Espagne, en Italie, en Belgique et au Brésil. Ils comprennent également les coûts liés au plan de restructuration suite à l'annonce en octobre 2024 de la fermeture du siège des filiales Cora et Provera en France.

Autres produits et charges non courants

Les autres produits et charges non courants enregistrés en 2024 comprennent essentiellement des provisions pour risques fiscaux et légaux dans certaines géographies du Groupe, ainsi que des coûts liés à des fermetures de magasins *Bompreço* et *Nacional* ex-Grupo BIG non rentables décidées au Brésil fin 2024 (cf. note 4.2.1.2). Ces charges sont partiellement compensées par (i) des reprises de provisions notamment au Brésil pour risques fiscaux liés aux crédits ICMS suite à prescriptions ou apport à des programmes d'amnisties, et (ii) la reconnaissance de crédits PIS-COFINS au Brésil suite à décision de justice favorable.

Dépréciations et pertes sur actifs

Les dépréciations et pertes sur actifs enregistrées en 2024 comprennent la dépréciation du *goodwill* italien à hauteur de (45) millions d'euros (cf. note 6.3 des comptes consolidés), ainsi que la sortie d'une quote-part du *goodwill* belge suite à la cession de 7 fonds de commerce de magasins ex-Alma et du *goodwill* brésilien suite aux cessions des murs de magasins non rentables fermés au cours de l'exercice (cf. note 4.2.1.2).

Les dépréciations comprennent également des dépréciations d'immobilisations, reflétant la situation difficile de certains magasins en Italie, en Belgique et en Pologne, ainsi que diverses mises au rebut relatives à des magasins et liées à l'informatique en France, en Espagne et au Brésil.

Les dépréciations correspondent aussi à des magasins brésiliens ex-Grupo BIG non rentables en cours de fermeture (magasins sous-enseigne *Bompreço* et *Nacional*) au 31 décembre 2024 pour un montant total de (37) millions d'euros environ (cf. note 4.2.1.2).

Rappel des principaux éléments comptabilisés en 2023

Le résultat de cession d'actifs immobilisés était composé du résultat de cession en *sale & lease back* de 5 magasins et 4 entrepôts au Brésil et de 6 hypermarchés en Espagne ainsi que du résultat de cession du siège de Carrefour Brésil.

Les coûts de restructuration comptabilisés en 2023 correspondaient principalement aux indemnités payées ou à payer dans le cadre du plan de départs volontaires mis en œuvre dans les sièges en France, portant sur un maximum de 979 postes, et en second lieu, aux mesures mises en œuvre dans les sièges et les magasins au Brésil, en Espagne et en Italie.

Résultat financier

Le résultat financier est une charge nette de (759) millions d'euros, soit (0,9) % du chiffre d'affaires en 2024, contre (0,5) % en 2023.

(en millions d'euros)	2024	2023
Coût de l'endettement financier net	(399)	(258)
Intérêts nets relatifs aux contrats de location	(222)	(208)
Autres produits et charges financiers	(138)	56
TOTAL	(759)	(410)

Le coût de l'endettement financier net s'élève à (399) millions d'euros, en hausse de (141) millions d'euros par rapport à 2023. Cette hausse s'explique notamment par une dégradation significative en Argentine du fait de placements effectués à des taux d'intérêts très inférieurs aux taux d'inflation constatés dans le pays en 2024, ainsi que par l'augmentation du coût de l'endettement (notamment obligataire) des sociétés holdings. Cette hausse est légèrement compensée par l'amélioration du coût de l'endettement au Brésil, notamment du fait de la baisse des taux d'intérêts CDI (*Certificado de Deposito Interbancário*) constatée entre août 2023 et septembre 2024.

Par ailleurs, en application de la norme IFRS 16, le résultat financier intègre également les charges d'intérêts relatives aux contrats de location ainsi que les produits d'intérêts relatifs aux contrats de sous-location financière. La hausse de ces intérêts nets reflète notamment l'impact de l'opération de *sale and lease back* réalisée en France en avril 2024, l'effet année pleine de celles réalisées en 2023 au Brésil (juin 2023) et en Espagne (décembre 2023), ainsi que l'impact de l'intégration des enseignes Cora et Match en France à partir de juillet 2024. Cette hausse est légèrement minorée du fait de la fermeture d'un certain nombre de magasins du segment *Retail* en 2024 au Brésil (cf. note 4.2.1.2).

En ce qui concerne les autres produits et charges financiers, ils correspondent pour l'essentiel aux impacts de l'hyperinflation en Argentine (norme IAS 29), aux taxes sur les transactions financières en Amérique latine, aux intérêts de retard sur des contentieux fiscaux et sociaux (essentiellement au Brésil) et aux charges d'intérêts relatives au passif au titre des prestations définies.

Les autres produits et charges non courants enregistrés en 2023 comprenaient essentiellement des reprises de provisions au Brésil (i) pour risques fiscaux liés aux crédits PIS-COFINS suite à prescriptions ou jugements favorables, et (ii) relatives à des crédits ICMS suite à leur cession. Ces reprises étaient pratiquement compensées par des coûts liés à des fermetures de magasins au Brésil (cf. ci-dessous).

Les dépréciations correspondaient essentiellement à des magasins brésiliens ex-Grupo BIG non rentables fermés en 2023 (principalement des magasins sous-enseigne *Maxxi*) ou en cours de fermeture (des magasins sous-enseigne *Todo Dia*, *Bompreço*, *Nacional* et certains ayant été convertis en Carrefour) au 31 décembre 2023 pour un montant total de (120) millions d'euros environ.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel s'établit à 1 852 millions d'euros en 2024, à comparer à 1 749 millions d'euros en 2023.

La forte détérioration observée en 2024 reflète (i) une charge d'ajustement d'hyperinflation en forte augmentation, en contrepartie d'un produit d'hyperinflation comptabilisé dans les capitaux propres en forte augmentation compte tenu des bénéfices générés par la filiale argentine au cours des dernières années, et (ii) une charge financière liée à l'achat/revente de titres financiers afin de permettre le versement en dollars américains de dividendes par cette même filiale argentine.

Impôt sur les résultats

La charge d'impôt sur les résultats s'élève à (303) millions d'euros en 2024, soit un taux effectif d'impôt de 27,8 % (contre (439) millions d'euros en 2023, correspondant à un taux effectif d'impôt de 32,8 %).

Le taux effectif d'impôt 2024 a notamment bénéficié de la reconnaissance d'impôts différés actifs dans la filiale *cash & carry* ex-Grupo BIG au Brésil, partiellement compensée par l'absence de reconnaissance d'impôts différés actifs principalement au Brésil (chez les autres filiales ex-Grupo BIG), en Italie et sur Carrefour Banque en France. *A contrario*, le taux effectif d'impôt 2024 a été défavorablement impacté par l'absence d'effet impôt relatif aux sorties et dépréciations de *goodwill* enregistrées au cours de l'année (cf. ci-dessus Produits et charges non courants).

Hormis ces éléments, le taux effectif d'impôt 2024 reflète la répartition géographique des résultats avant impôts, en l'absence d'autre élément significatif distordant la preuve d'impôt.

1

Participations ne donnant pas le contrôle

La part de résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle s'est élevée à 66 millions d'euros en 2024, contre (17) millions d'euros en 2023, reflétant l'amélioration des résultats du Brésil.

Résultat net des activités poursuivies – Part du Groupe

En conséquence des éléments décrits ci-dessus, le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, est un bénéfice de 723 millions d'euros en 2024, en diminution de (207) millions d'euros en comparaison du résultat 2023.

Résultat net des activités abandonnées – Part du Groupe

Le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, d'un montant de 729 millions d'euros en 2023 correspondait quasi-exclusivement à la plus-value enregistrée lors de la cession de la filiale Carrefour Taïwan le 30 juin 2023.

2

3

4

5

6

7

8

9

5.2 Situation financière et trésorerie du Groupe

5.2.1 CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres s'élèvent à 12 484 millions d'euros au 31 décembre 2024, à comparer à 13 387 millions d'euros au 31 décembre 2023, soit une diminution de (903) millions d'euros.

Cette diminution s'explique principalement par les mouvements suivants :

- le résultat net de l'exercice, soit 790 millions d'euros ;
- les autres éléments du résultat global, après impôt, à hauteur de (447) millions d'euros, qui reflètent très largement la variation défavorable des écarts de conversion suite à la dépréciation significative du réal brésilien par rapport au 31 décembre 2023, partiellement compensée par le produit lié au retraitement d'hyperinflation (Argentine) ;
- les dividendes au titre de l'exercice 2023 pour un montant total de (645) millions d'euros, dont (600) millions d'euros aux

actionnaires de Carrefour SA (entièrement versés en numéraire) et (45) millions d'euros aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle, concernant les filiales espagnoles et brésiliennes ;

- le rachat d'actions propres pour un montant total de (700) millions d'euros : un premier mandat de rachat d'actions de (63) millions d'euros terminé le 19 mars 2024, suivi par le rachat de 25 millions d'actions auprès de Galfa pour un montant de (365) millions d'euros le 3 juin 2024, puis un second mandat de rachat d'actions pour un montant total de (135) millions d'euros terminé le 16 septembre 2024, et enfin un troisième mandat de rachat d'actions pour un montant total de (137) millions d'euros terminé le 3 décembre 2024 ;
- les augmentations de capital souscrites par les minoritaires d'Unlimitail (Publicis) et de Carrefour Banque (BNP Paris Personal Finance) au cours de l'année.

5.2.2 ENDETTEMENT FINANCIER NET

La dette nette du Groupe s'établit à 3 780 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 2 560 millions d'euros au 31 décembre 2023. Elle s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Emprunts obligataires	8 107	8 077
Autres emprunts et dettes financières	1 712	1 226
Billets de Trésorerie	991	122
Total des dettes financières hors dérivés passifs	10 811	9 425
Dérivés passifs	7	63
TOTAL DES DETTES	10 818	9 487
<i>dont dettes à plus d'un an</i>	<i>7 589</i>	<i>7 264</i>
<i>dont dettes à moins d'un an</i>	<i>3 229</i>	<i>2 224</i>
Autres actifs financiers courants ⁽¹⁾	474	638
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 564	6 290
TOTAL DES PLACEMENTS	7 038	6 928
DETTE NETTE	3 780	2 560

(1) Ce poste n'inclut pas les créances de sous-location financière – part à moins d'un an (cf. note 13.2.5 des comptes consolidés).

1

Les dettes financières du Groupe (hors dérivés) ont des échéances réparties dans le temps (jusqu'en 2032 pour la tranche obligataire à échéance la plus longue) et présentent ainsi un profil de remboursement équilibré sur les années à venir :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
À moins d'un an	3 222	2 161
Entre 1 et 2 ans	1 709	1 179
Entre 2 et 5 ans	3 836	4 087
Au-delà de 5 ans	2 044	1 998
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	10 811	9 425

2

La trésorerie disponible pour le Groupe s'établit à 6 564 millions d'euros au 31 décembre 2024, à comparer à 6 290 millions d'euros au 31 décembre 2023, soit une hausse de 275 millions d'euros.

3

4

5

6

7

8

9

5.2.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

L'endettement net augmente de (1 220) millions d'euros en 2024, à comparer à une diminution de 818 millions d'euros en 2023. Cette variation s'analyse comme suit à partir du tableau des flux de trésorerie simplifié du Groupe pour l'exercice :

(en millions d'euros)	2024	2023	Variation
DETTE NETTE D'OUVERTURE	(2 560)	(3 378)	818
Autofinancement avant impôts payés	4 069	4 375	(306)
Impôts payés ⁽¹⁾	(606)	(343)	(263)
Autofinancement ⁽¹⁾	3 464	4 032	(569)
Variation du besoin en fonds de roulement	799	775	24
Variation des encours sur crédit à la consommation	32	(104)	135
Impact des activités abandonnées	–	(54)	54
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation – total ⁽¹⁾	4 294	4 650	(356)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(1 772)	(1 850)	78
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles – liées à l'activité	599	473	125
Variation des créances et dettes sur acquisitions et cessions d'immobilisations	(24)	(124)	100
Impact des activités abandonnées	–	(11)	11
Cash-flow libre	3 097	3 138	(41)
Paiements locatifs (dont intérêts) nets des paiements reçus de la sous-location financière	(1 241)	(1 161)	(80)
Coût de l'endettement financier net ⁽²⁾	(399)	(310)	(89)
Impact des activités abandonnées	–	(45)	45
Cash-flow libre net	1 457	1 622	(165)
Investissements financiers ⁽¹⁾	(1 509)	(27)	(1 482)
Cessions de titres	24	1 078	(1 054)
Rachat d'actions propres	(222)	(118)	(104)
Réduction de capital de Carrefour SA	(483)	(609)	127
Augmentation de capital en numéraire souscrite par des participations ne donnant pas le contrôle	42	47	(5)
Dividendes versés	(626)	(481)	(146)
Autres (y compris effet de change)	111	(479)	589
Impact des activités abandonnées	(14)	(216)	202
Diminution/(Augmentation) de l'endettement net	(1 220)	818	(2 038)
DETTE NETTE DE CLÔTURE	(3 780)	(2 560)	(1 220)

(1) Les impôts payés de (606) millions d'euros en 2024 ne comprennent pas les (95) millions d'euros payés en décembre 2024 par l'intégration fiscale de Delparef (société holding des enseignes Cora et Match) avant sa disparition le 31 décembre 2024. Ces (95) millions d'euros, correspondant à l'impôt relatif à des plus-values fiscales qui avaient été neutralisées dans le passé à l'intérieur du groupe d'intégration fiscale Delparef (cf. note 2.1.1 des comptes consolidés), ont été pris en compte dans la détermination du prix d'acquisition. Ces (95) millions d'euros sont donc présentés avec le prix d'acquisition provisoire des enseignes Cora et Match et de la centrale d'achats Provera sur la ligne « Investissements financiers ». Les sous-totaux « Autofinancement » et « Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation – total » tels que présentés dans le tableau ci-dessus ne comprennent en conséquence pas non plus les (95) millions d'euros.

(2) En 2023, ce poste avait été retraité à hauteur de 52 millions d'euros des produits financiers sur des placements indexés sur le dollar et l'inflation effectués par Carrefour Argentine au cours de l'année.

En 2024, le cash-flow libre net s'élève à 1 457 millions d'euros (à comparer à 1 622 millions d'euros en 2023). La baisse de (165) millions d'euros reflète les principaux éléments suivants :

- un autofinancement ⁽¹⁾ en baisse de (569) millions d'euros. Cette diminution résulte principalement de l'augmentation des impôts payés à hauteur de (263) millions d'euros, conséquence de l'utilisation en 2023 de crédits d'impôts antérieurs par la filiale brésilienne Atacadão et de crédits d'impôts et de déficits reportables au niveau du groupe d'intégration fiscale française. Par ailleurs, la dégradation des autres produits et charges financiers, à hauteur de (194) millions d'euros, contribue également à cette diminution (cf. note 1.2).

- la hausse des encours sur crédit à la consommation de 135 millions d'euros provient dans une large mesure de la banque brésilienne CSF, bénéficiant d'un effet de base favorable en 2024, la banque brésilienne s'étant en effet moins refinancée en 2023 compte tenu du niveau significatif existant à fin 2022.

- des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles en hausse de 125 millions d'euros, correspondant essentiellement à la cession des murs des magasins non rentables fermés au Brésil au cours du premier semestre 2024 (cf. note 4.2.1.2).

- les activités abandonnées, dont le cash-flow libre net s'élevait à (110) millions d'euros en 2023, correspondaient à l'activité de Carrefour Taiwan jusqu'à sa cession le 30 juin 2023.

5.2.4 FINANCEMENT ET RESSOURCES DE LIQUIDITÉ

Les principales actions menées par le Groupe afin de conforter la liquidité consistent à :

- promouvoir une politique de financement prudente permettant de disposer d'une notation de crédit rendant possible l'accès aux marchés obligataires et de billets de trésorerie ;
- maintenir une présence sur le marché obligataire en émettant de manière régulière, principalement sur les marchés Euro, en vue de disposer d'un échéancier obligataire équilibré. Le programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN) dispose d'une capacité de 12 milliards d'euros ;
- utiliser le programme de billets de trésorerie du Groupe déposé à la Banque de France enregistré à Paris avec une capacité d'émission de 5 milliards d'euros ;
- maintenir des facilités de crédit bancaire à moyen terme disponibles et utilisables au gré des besoins du Groupe. Au 31 décembre 2024, le Groupe dispose d'une ligne de crédits syndiqués non tirée auprès d'un *pool* de banques de premier rang d'un montant total de 4 milliards d'euros et d'échéance novembre 2029. Cette facilité de crédit a remplacé fin novembre 2024 les deux lignes de crédits syndiqués précédemment détenues pour un montant total de 3,9 milliards d'euros, qui arrivaient à échéance en juin 2026 (cf. note 4.2.2). Elle comporte deux options d'extension d'un an, non encore exercées à ce jour. Par ailleurs, comme les précédentes, elle intègre une composante Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). La politique du Groupe est de maintenir ces facilités disponibles et non tirées, afin de sécuriser l'utilisation du programme de billets de trésorerie. Les crédits syndiqués sont assortis des clauses usuelles pour ce type de contrats, à savoir maintien de son rang de crédit (« *paripassu* »), limitation des sûretés accordées aux autres créanciers (« *negative pledge* »), changement de contrôle, limitation de cession substantielle d'actifs et défaut croisé. La marge du taux d'intérêt pourrait évoluer en cas de baisse ou de hausse de la notation à long terme (« *pricing grid* »).

Les principales opérations de 2024 ont été les suivantes :

- le remboursement d'un emprunt obligataire convertible non dilutif en actions pour un montant de 500 millions de dollars, d'une maturité de 6 ans et d'un coupon de 0 % ;
- le remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans et d'un coupon de 0,750 % ;
- une émission obligataire de 750 millions d'euros dite *Sustainability-Linked*, indexée sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2) et au gaspillage alimentaire, d'une maturité de 8 ans (échéance octobre 2032) et d'un coupon de 3,625 %.

En événement postérieur à la clôture, le 17 janvier 2025, le Groupe a procédé au placement d'une nouvelle émission obligataire dite *Sustainability-Linked*, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5,5 ans (échéance juin 2030) et d'un coupon de 3,25 %. Cette obligation est indexée sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre, le premier portant sur les scopes 1 et 2, et le deuxième sur les achats de biens et de services auprès du scope 3.

D'autres opérations de financement ont été menées par la filiale brésilienne Atacadão en 2024. Ces opérations sont détaillées dans la note 4.2.2.

Le Groupe considère sa situation de liquidité comme solide. En outre, le niveau de trésorerie disponible permet de couvrir les échéances obligataires de l'année à venir.

Le profil de la dette est équilibré : le Groupe ne fait face à aucun pic de refinancement sur l'ensemble de son échéancier de dette obligataire qui présente une maturité moyenne de 3,8 ans au 31 décembre 2024, maturité identique à celle de fin décembre 2023.

5.2.5 RESTRICTION À L'UTILISATION DES CAPITAUX

Dans le cadre de son activité internationale, Carrefour n'a pas de restriction importante sur sa capacité à accéder ou utiliser ses actifs et régler ses passifs autres que celles résultant du cadre réglementaire dans lequel ses filiales opèrent. Les autorités de supervision locales peuvent imposer aux filiales bancaires de

garder un certain niveau de capital et de liquidité, de limiter leur exposition à d'autres parties du Groupe et de se conformer à certains ratios.

Au 31 décembre 2024, il n'y a pas de liquidité soumise à restriction.

5.2.6 SOURCES DE FINANCEMENT ATTENDUES

Pour faire face à ses engagements, Carrefour peut recourir à son cash-flow libre et lever de la dette en ayant recours à ses programmes EMTN et de billets de trésorerie, ou enfin à ses lignes de crédit.

5.3 Perspectives

Les objectifs du Groupe à horizon 2026, ainsi que les situations à fin 2024 et à fin 2023, sont présentés ci-dessous :

Objectifs opérationnels	Fin 2023	Fin 2024	Objectif 2026
Chiffre d'affaires réalisé <i>via</i> des produits à marque Carrefour	36 % du CA alimentaire	37 % du CA alimentaire	40 % du CA alimentaire
Ouvertures de magasins de proximité	+ 653 vs 2022	+ 1 556 vs 2022	+ 2 400 vs 2022
Ouvertures de magasins Atacadão	+ 92 vs 2022	+ 110 vs 2022	>+ 200 vs 2022
Réduction de la consommation d'énergie	(13) % ⁽¹⁾	(15) % ⁽²⁾	(27,5) % en 2026 vs 2019 au niveau Groupe
	(22) %	(25) %	(20) % en 2024 vs 2019 en France

Objectifs ESG	Fin 2023	Fin 2024	Objectif 2026
Chiffre d'affaires en produits certifiés durables	5,3 Mds€ ⁽³⁾	6,2 Mds€	8 Mds€
Top 100 fournisseurs avec une trajectoire à 1,5°C	44 %	53 %	100 %
Employés en situation de handicap	13 358	14 290	15 000

Objectifs financiers	Fin 2023	Fin 2024	Objectif 2026
GMV e-commerce	5,3 Mds€	5,9 Mds€	10 Mds€
Plan d'économies de coûts	1 060 M€	1 240 M€	4,2 Mds€ ⁽⁴⁾ (cumul 2023-2026)
Cash-flow libre net ⁽⁵⁾	1 622 M€	1 457 M€	>1,7 Md€
Investissements (Capex)	1 850 M€	1 772 M€	2,0 Mds€/an
Croissance du dividende numéraire	0,87 € (+ 55 %)	0,92 € (+ 6 %)	>+ 5 %/an

(1) Données Brésil incluses suite au recalcul de la base 2019 pour le périmètre Grupo BIG. En 2023, la consommation d'énergie par m² de surface de vente s'élève à 459,5 kWh pour le Groupe.

(2) La consommation d'énergie par m² de surface de vente s'élève à 449,6 kWh/m² pour le Groupe.

(3) Les ventes de produits de marque nationale certifiés « pêche durable » et « forêt durable » n'étaient pas prises en compte en 2023.

(4) Objectif de l'année 2024 revu à 1,2 Md€ (contre 1,0 Md€ initialement).

(5) Le cash-flow libre net correspond au cash-flow libre après coûts de l'endettement financier net et des paiements locatifs nets. Il s'entend après décaissement des charges exceptionnelles.

5.4 Autres informations

5.4.1 PRINCIPES COMPTABLES

Les méthodes comptables appliquées par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 décembre 2024 sont identiques à celles retenues pour les comptes consolidés au 31 décembre 2023 à l'exception d'amendements de normes dont l'application est obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2024 et qui sont les suivants :

- Amendements à IAS 1 – *Présentation des états financiers : Classification des passifs en courant ou non courant ; passifs non courants assortis de clauses restrictives ;*

- Amendements à IFRS 16 – *Contrats de location : Obligation locative découlant d'une cession-bail ;*

- Amendements à IAS 7 – *Tableau des flux de trésorerie* et à IFRS 7 – *Instruments financiers : informations à fournir : Accords de financement de fournisseurs.*

L'application de ces textes n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe. Les amendements à IAS 7/IFRS 7 ont donné lieu à la fourniture d'informations complémentaires dans la note 5.4.4 des comptes consolidés.

TEXTE ADOPTÉ PAR L'UNION EUROPÉENNE, MAIS NON ENCORE APPLICABLE

Normes, amendements et interprétations	Date d'application
Amendements à IAS 21 – <i>Effets des variations des cours des monnaies étrangères : absence de convertibilité</i>	1 ^{er} janvier 2025

L'analyse des incidences de l'application des amendements à la norme IAS 21 est en cours.

TEXTES NON ENCORE ADOPTÉS PAR L'UNION EUROPÉENNE

Normes, amendements et interprétations	Date d'application ⁽¹⁾
Amendements à IFRS 9 et IFRS 7 – <i>Classification et évaluation des instruments financiers ; Contrats d'achat d'électricité renouvelable</i>	1 ^{er} janvier 2026
IFRS 18 – <i>Présentation des états financiers et informations à fournir</i>	1 ^{er} janvier 2027
IFRS 19 – <i>Filiales n'ayant pas d'obligation d'information du public : informations à fournir</i>	1 ^{er} janvier 2027

(1) Sous réserve de l'adoption par l'Union européenne.

L'analyse des incidences de la norme IFRS 18 (publiée par l'IASB le 9 avril 2024) et des amendements à IFRS 9 et IFRS 7 (publiés par l'IASB les 30 mai et 18 décembre 2024) n'a pas encore été réalisée.

La norme IFRS 19 n'est pas applicable pour le Groupe.

5.4.2 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

5.4.2.1 Principales variations de périmètre

5.4.2.1.1 Principales acquisitions finalisées en 2024

ENSEIGNES CORA ET MATCH AINSI QUE LA CENTRALE D'ACHAT PROVERA (FRANCE)

Carrefour a annoncé le 12 juillet 2023 la conclusion d'un accord avec le groupe Louis Delhaize en vue de l'acquisition des enseignes Cora et Match et de la centrale d'achat Provera en France. Ces deux enseignes opèrent respectivement 60 hypermarchés et 115 supermarchés et emploient près de 24 000 personnes. Cette acquisition permet au Groupe de réaffirmer son *leadership* dans la distribution alimentaire en France, avec une très forte complémentarité géographique des magasins, notamment dans les régions Grand Est et Nord.

La transaction s'est réalisée sur la base d'une valeur d'entreprise de 1,05 milliard d'euros. Elle intègre le rachat des murs de 55 hypermarchés et 77 supermarchés.

Le 6 juin 2024, l'autorité de la concurrence française a décidé d'accorder à Carrefour une dérogation à l'effet suspensif du contrôle des concentrations permettant l'acquisition des enseignes Cora et Match, sans attendre le terme de son analyse concurrentielle, qui devrait être finalisée d'ici la fin du premier trimestre 2025. Suivant cette dérogation, le *closing* de l'acquisition est intervenu le 1^{er} juillet 2024. Le Groupe a acquis *via* le rachat des titres des deux sociétés mères (Delparef et Provera) détenant intégralement les enseignes Cora et Match en France.

Le paiement des titres a été effectué intégralement en numéraire le 1^{er} juillet 2024 pour un montant provisoire de 1 180 millions d'euros.

Le bilan d'ouverture préliminaire des enseignes Cora et Match au 1^{er} juillet 2024, intégré dans les comptes consolidés du Groupe, est présenté dans la note 2.1.1 des comptes consolidés.

MAGASINS SOUS ENSEIGNE CASINO/INTERMARCHÉ (FRANCE)

Le 25 janvier 2024, le Groupe a annoncé être entré en négociations exclusives avec le groupe Intermarché en vue de l'acquisition, directement auprès d'Intermarché et/ou, par voie de substitution à Intermarché auprès de la société Casino Guichard-Perrachon et de ses filiales, de 31 magasins (le cas échéant avec les stations-services attenantes), générant un chiffre d'affaires de l'ordre de 400 millions d'euros environ en 2023.

Conformément à cet accord, le Groupe s'est substitué à Intermarché, le 8 février 2024, pour l'acquisition, directement auprès de Casino Guichard-Perrachon et de ses filiales, de 25 magasins. Les 6 autres magasins devant être achetés directement auprès d'Intermarché.

À ce jour, 27 magasins ont été acquis dont 24 auprès de Casino et 3 directement auprès d'Intermarché pour un prix provisoire de 41 millions d'euros (y compris la reprise des stocks). Sur les 4 opérations restantes, 3 opérations (1 auprès de Casino et 2 auprès d'Intermarché) nécessitent encore la réalisation de conditions suspensives et la dernière (auprès d'Intermarché) ne sera pas mise en œuvre.

Pour mémoire, le 19 mars 2024, l'autorité de la concurrence française avait décidé d'accorder à Carrefour France une dérogation à l'effet suspensif du contrôle des concentrations permettant l'acquisition des magasins Casino, sans attendre le terme de son analyse concurrentielle, qui a été finalement rendue le 13 décembre 2024. Par cette décision, l'autorité a autorisé le rachat de 25 magasins auprès de Casino sous réserve de la cession par Carrefour de 2 points de vente.

De plus, aucun problème de concurrence n'a été identifié par l'Autorité s'agissant de l'acquisition des 3 premiers magasins auprès d'Intermarché ; l'Autorité ne s'est en revanche pas encore prononcée sur les 2 derniers magasins restant à acquérir auprès d'Intermarché.

En application de la norme IFRS 3, le Groupe a effectué une évaluation des actifs acquis et passifs repris à la date d'acquisition des différents magasins. Sur la base de cette évaluation préliminaire, l'acquisition des 27 premiers magasins, tous loués, s'est traduite par la comptabilisation d'un *goodwill* provisoire de 40 millions d'euros au 31 décembre 2024. Ce montant comprend notamment la comptabilisation de droits d'utilisation de l'actif inférieurs aux engagements locatifs associés du fait de la reprise de contrats de location à des conditions défavorables, à savoir des niveaux de loyers supérieurs aux prix de marché.

MAGASINS SOUS ENSEIGNE SUPERCOR (ESPAGNE)

Le 20 septembre 2023, Carrefour Espagne a conclu un accord avec El Corte Inglés en vue de l'acquisition de 47 supermarchés et magasins de proximité sous enseigne *Supercor*, et qui emploient près de 850 collaborateurs.

L'acquisition a été finalisée le 9 avril 2024 pour un prix de 50 millions d'euros, le nombre de magasins acquis ayant été réduit de 47 à 40. Les magasins, tous loués, ont été intégrés au parc espagnol en 5 vagues entre le 9 avril et le 4 juillet 2024.

En application de la norme IFRS 3, le Groupe a effectué une évaluation des actifs acquis et passifs repris à leur date d'acquisition respective. Sur la base de cette évaluation préliminaire, l'acquisition des 40 magasins s'est traduite par la comptabilisation d'un *goodwill* provisoire de 35 millions d'euros au 31 décembre 2024.

MAGASINS DÉTENUS PAR LE FRANCHISÉ ALMA (BELGIQUE)

Le 1^{er} février 2024, Carrefour Belgique a finalisé l'acquisition du groupe franchisé Alma exploitant 8 magasins Carrefour Market pour un montant de 70 millions d'euros environ. La transaction valorise les actifs acquis nets sur la base d'une valeur d'entreprise de 52 millions d'euros et 18 millions d'euros de trésorerie reprise.

En application de la norme IFRS 3, le Groupe a effectué une évaluation des actifs acquis et passifs repris à la date d'acquisition. Sur la base de cette évaluation préliminaire, prenant notamment en compte la valorisation des 7 fonds de commerce revendus dans l'intervalle à d'autres franchisés pour 19 millions d'euros, dont 4 dès le mois de février, le dernier étant en cours de cession au 31 décembre 2024, l'acquisition du groupe Alma s'est traduite par la comptabilisation d'un *goodwill* provisoire de 35 millions d'euros au 31 décembre 2024.

5.4.2.1.2 Fermetures de magasins ex-Grupo BIG non rentables (Brésil) décidées en 2023 et en 2024

SUIVI DES FERMETURES DE MAGASINS EX-GRUPO BIG NON RENTABLES DÉCIDÉES FIN 2023 ET CESSIION DES MURS DÉTENUS EN PROPRE

En décembre 2023, le Groupe a décidé de fermer 123 magasins en l'absence de rentabilité, lesdits magasins ayant été classés en « actifs détenus en vue de leur vente » sur la base de leur juste valeur nette des frais de cession estimée au 31 décembre 2023 (cf. note 2.1.4 des comptes consolidés au 31 décembre 2023), conduisant à enregistrer dans le résultat non courant 2023 (i) une dépréciation de (540) millions de réals environ (soit (100) millions d'euros environ) de leur valeur et (ii) des autres coûts liés à ces fermetures pour un montant de (310) millions de réals (soit (60) millions d'euros environ).

Ces 123 magasins, acquis en 2022 lors de l'achat de Grupo BIG, se répartissent ainsi :

- les 94 magasins *soft discount* de l'enseigne *Todo Dia* ;
- 16 hypermarchés convertis en Carrefour, et ;
- 13 supermarchés sous enseigne *Bompreço* et *Nacional*.

Les actifs des magasins détenus en propre, représentant environ la moitié du parc, ont été cédés dans leur très grande majorité au cours du premier semestre 2024 à différents acheteurs pour un prix total d'environ 680 millions de réals (soit 117 millions d'euros environ) dont 490 millions de réals (soit environ 84 millions d'euros) ont déjà été encaissés au 31 décembre 2024 (sans compter les 100 millions de réals, soit 15 millions d'euros environ, encaissés au titre de magasins fermés au second semestre 2023).

Les prix de vente étant globalement en ligne avec la juste valeur des actifs retenue au 31 décembre 2023, l'impact sur le résultat non courant 2024 n'est pas matériel.

FERMETURES DE MAGASINS EX-GRUPO BIG NON RENTABLES DÉCIDÉES FIN 2024 ET CESSIION EN COURS DES MURS DÉTENUS EN PROPRE

En décembre 2024, le Groupe a décidé de fermer 64 supermarchés sous enseignes *Bompreço* et *Nacional* (acquis en 2022 lors de l'achat de Grupo BIG) en l'absence de rentabilité (47 supermarchés *Nacional* et 17 supermarchés *Bompreço*). Les murs des onze magasins détenus en propre sont en cours de cession à différents acteurs. De plus, l'exploitation de certains magasins est en cours de cession à d'autres distributeurs alimentaires.

Au 31 décembre 2024, conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, les actifs de ces magasins ont été classés en « actifs détenus en vue de leur vente », et ont été évalués au montant le plus faible de leur valeur nette comptable et de la juste valeur nette des frais de cession estimée. Une dépréciation des actifs corporels d'environ (150) millions de réals (soit (26) millions d'euros environ) a été comptabilisée dans le résultat non courant 2024 pour aligner la valeur des actifs aux prix de marché estimés. Par ailleurs, comme l'intégralité des magasins sous enseignes *Bompreço* et *Nacional* ne sera plus exploitée, les deux marques afférentes ont également été dépréciées pour un montant total de (60) millions de réals (soit (10) millions d'euros environ).

Les autres coûts liés à ces fermetures ont été également comptabilisés dans le résultat non courant 2024, en conformité avec nos principes comptables, pour un montant de (220) millions de réals environ (soit (38) millions d'euros environ).

5.4.2.1.3 Opérations de sale and lease back réalisées en 2024

OPÉRATIONS DE SALE AND LEASE BACK (FRANCE)

Le 26 avril 2024, les murs de 17 supermarchés Carrefour Market ont été cédés au fonds d'investissement londonien Supermarket Income REIT pour des produits de cession nets de frais de 75 millions d'euros environ.

Suite à la finalisation de la négociation des accords définitifs et à la satisfaction d'autres conditions préalables, 16 de ces actifs sont loués à Carrefour depuis le 26 avril 2024 (date du *closing* de l'opération et de la signature des contrats de location pour une durée de 12 ans dont 10 ans fermes, avec 2 options de renouvellement à la main de Carrefour). Cette opération a entraîné la comptabilisation d'un résultat non courant de 23 millions d'euros en 2024.

OPÉRATION DE SALE AND LEASE BACK (ESPAGNE)

Le 12 décembre 2024, les murs de 6 hypermarchés espagnols ont été cédés à la foncière Realty Income pour des produits de cession nets de frais de 100 millions d'euros environ.

Suite à la finalisation de la négociation des accords définitifs et à la satisfaction d'autres conditions préalables, ces actifs sont loués à Carrefour depuis le 12 décembre 2024 (date du *closing* de l'opération et de la signature des contrats de location pour des durées fermes de 10 ans, avec 3 options de renouvellement de 5 ans chacun à la main de Carrefour). Cette opération a entraîné la comptabilisation d'un résultat non courant de 14 millions d'euros en 2024.

Pour mémoire, les murs de 22 autres hypermarchés espagnols ont déjà été cédés puis reloués au même acheteur Realty Income depuis 2020 dans le cadre d'opérations régulières de *sale and lease back*.

OPÉRATION DE SALE AND LEASE BACK (BRÉSIL)

Le 22 octobre 2024, Carrefour Brésil a annoncé la cession des murs de 15 magasins Atacadão au fonds d'investissement immobilier Guardian Real Estate pour des produits de cessions nets de frais de 725 millions de réals, soit 125 millions d'euros environ.

La CADE, l'autorité de la concurrence brésilienne, a approuvé la transaction le 18 décembre 2024.

Suite à la finalisation de la négociation des accords définitifs et à la satisfaction d'autres conditions préalables, ces actifs sont loués à Carrefour depuis le 18 décembre 2024 (date du *closing* de l'opération et de la signature des contrats de location pour des durées fermes de 13 ans, avec deux options de renouvellement de 5 ans chacun à la main de Carrefour). Cette opération a

entraîné la comptabilisation d'un résultat non courant de 19 millions d'euros environ en 2024.

5.4.2.1.4 Principales autres opérations réalisées en 2024

DÉMARRAGE DE LA SOCIÉTÉ UNLIMITAIL AVEC LE GROUPE PUBLICIS

Le 8 novembre 2022, le groupe Carrefour et Publicis Groupe ont annoncé leur intention de créer une société sur le marché en plein essor du *retail media* en Europe continentale et en Amérique latine. Le 15 juin 2023, cette intention s'est concrétisée avec l'annonce du lancement de la société Unlimitail (détenue à 51 % par Carrefour et 49 % par Publicis). Cette société est intégrée globalement dans les comptes consolidés depuis cette date.

Unlimitail s'associe avec des distributeurs et des marques, apportant l'expertise et le potentiel de connexion du *retail media* dans ces régions. Unlimitail est basée sur une des technologies les plus avancées de Publicis, « *CitrusAd powered by Epsilon* », avec la connaissance approfondie de Carrefour Links dans le *retail media*.

Les apports à Unlimitail ont été réalisés par les deux actionnaires au cours du premier semestre 2024, Carrefour apportant l'activité de *retail media* logée dans Carrefour Links et Publicis octroyant un droit d'utilisation exclusif de sa technologie ainsi qu'un versement en numéraire de 24 millions d'euros.

CESSION DE LA SOCIÉTÉ REFECTORY (FRANCE)

La participation de Carrefour dans la société Refectory (ex-Dejbox), solution de cantine digitale destinée aux salariés des entreprises, acquise en 2020 à hauteur de 68 % des titres puis portée à 86 % des titres en 2021 suite à des rachats complémentaires de parts auprès d'actionnaires minoritaires, a été cédée à RMM, société spécialisée dans le secteur d'activité du conseil pour les affaires et autres conseils de gestion, le 30 septembre 2024. La moins-value de cession nette de frais s'est élevée à (24) millions d'euros et a été enregistrée dans le résultat non courant 2024.

ACQUISITION DE LA SOCIÉTÉ EWALLY (BRÉSIL)

Carrefour Brésil, qui possédait 49 % des titres de la société Ewally au Brésil (titres mis en équivalence jusque-là), a acquis 43 % de titres supplémentaires en octobre 2024, conduisant à son intégration globale dans les comptes consolidés depuis cette date. Cette prise de contrôle, traitée conformément aux normes IFRS 3 et IAS 28, s'est traduite par la comptabilisation dans le résultat non courant de l'exercice 2024 d'une charge de (40) millions de réals environ (soit (7) millions d'euros environ).

5.4.2.2 Sécurisation des financements long terme du Groupe

Le 27 mars 2024, le Groupe a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire convertible non dilutif en actions d'un montant de 500 millions de dollars, d'une maturité de 6 ans et d'un coupon de 0 %. Le 26 avril 2024, le Groupe a également procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans et d'un coupon de 0,750 %.

A *contrario*, le 10 septembre 2024, le Groupe a procédé au placement d'une nouvelle émission obligataire dite *Sustainability-Linked*, indexée sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2) et au gaspillage alimentaire, pour un montant total de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans (échéance octobre 2032) et d'un coupon de 3,625 %.

Cette émission obligataire s'intègre dans une stratégie de financement alignée avec les objectifs et ambitions du Groupe en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : elle a été réalisée dans le cadre du *Framework* de type SLB (*Sustainability-Linked Bond*) de son programme EMTN (*Euro-Medium Term Notes*) publié en juin 2021 et dont la composante RSE a été mise à jour et renforcée en mai 2022.

La maturité moyenne du socle obligataire de Carrefour SA s'établit en conséquence à 3,8 ans à fin décembre 2024, maturité identique à celle de fin décembre 2023.

En événement postérieur à la clôture, le 17 janvier 2025, le Groupe a procédé au placement d'une nouvelle émission obligataire dite *Sustainability-Linked*, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5,5 ans (échéance juin 2030) et d'un coupon de 3,25 %. Cette obligation est indexée sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre, le premier portant sur les scopes 1 et 2, et le deuxième sur les achats de biens et de services auprès du scope 3.

Par ailleurs, le 29 novembre 2024, Carrefour a remplacé avec succès ses deux lignes de crédits syndiqués non tirées d'un montant total de 3,9 milliards d'euros arrivant à échéance en juin 2026, par une ligne de crédit d'un montant de 4 milliards d'euros. Comme les précédentes, elle intègre une composante RSE, en particulier deux indicateurs clés de performance sur la décarbonation et le gaspillage alimentaire. Cette nouvelle ligne, financée par un syndicat de 22 banques, arrivera à échéance en novembre 2029, avec deux options d'extension d'un an. Destinée à sécuriser les financements généraux du Groupe, elle n'a pas vocation à être utilisée.

Ces opérations permettent de sécuriser la liquidité du Groupe à court et moyen terme dans un environnement économique incertain, et s'inscrivent dans la stratégie de sécurisation des financements de Carrefour.

Au 31 décembre 2024, le Groupe est noté BBB perspective stable par Standard & Poor's.

FINANCEMENTS DE LA FILIALE BRÉSILIENNE ATACADÃO

Dans la continuité des opérations des années précédentes, la filiale brésilienne Atacadão a mis en place en 2024 les financements lui permettant de sécuriser ses besoins à moyen et long terme.

a. Emprunts obligataires

Le 8 janvier 2024, la filiale brésilienne Atacadão a procédé à l'émission de *debentures* pour un montant de 1,5 milliard de réals (environ 233 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2024) en deux séries :

- une première série de 650 millions de réals, d'un coupon de CDI + 1,2 % (*Certificado de Depósito Interbancário*) et d'une maturité de 2 ans ;
- une deuxième série de 850 millions de réals, d'un coupon de CDI + 1,35 % et d'une maturité de 3 ans.

Par ailleurs, le 5 février 2024, la filiale brésilienne Atacadão a réalisé une émission de *debentures* simples, non garanties, non convertibles en actions (« CRA ») pour un montant d'un milliard de réals (environ 155 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2024) en cinq séries :

- une première série de 146 millions de réals, d'un coupon de CDI + 0,85 % et d'une maturité de 3 ans ;

- une deuxième série de 61 millions de réals, d'un coupon de CDI + 0,95 % et d'une maturité de 5 ans ;

- une troisième série de 341 millions de réals, d'un coupon compris entre 109,95 % et 110,07 % du CDI (après couverture) et d'une maturité de 3 ans ;

- une quatrième série de 196 millions de réals, d'un coupon de 110,10 % du CDI (après couverture) et d'une maturité de 5 ans ;

- une cinquième série de 256 millions de réals, d'un coupon compris entre 110,80 % et 111,20 % du CDI (après couverture) et d'une maturité de 7 ans.

A *contrario*, le 18 juin 2024, Atacadão a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire de type *debentures* pour un montant de 350 millions de réals (environ 54 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2024), d'une maturité de 5 ans et d'un coupon de CDI + 0,55 %.

Enfin, le 12 décembre 2024, Atacadão a procédé à l'émission de *debentures* pour un montant de 1,5 milliard de réals (environ 233 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2024), d'un coupon de CDI + 0,6 % et d'une maturité de 3 ans.

b. Emprunts bancaires liés à la loi brésilienne 4131/1962

Deux emprunts bancaires, arrivés à échéance le 16 septembre 2024, ont été remboursés pour un montant de 1 410 millions de réals (environ 219 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2024).

Le 19 décembre 2024, des financements bancaires en devise USD, immédiatement swappés en BRL, ont été exécutés pour un montant total de 1 500 millions de réals (environ 233 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2024) et de maturités allant de 12 à 24 mois, en remplacement de trois autres financements bancaires arrivés à échéance le 19 décembre 2024 pour un montant de 779 millions de réals (environ 121 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2024).

c. Financements inter-compagnie

Pour mémoire, en 2022 et 2023, avaient été exécutés deux financements inter-compagnie entre les sociétés Carrefour Finance et Atacadão :

- le 25 mai 2022, un premier RCF (*Revolving Credit Facility*) d'un montant de 1,9 milliard de réals, d'un taux d'intérêt annuel de 14,25 % et d'une maturité de 3 ans ;
- le 2 mai 2023, un second RCF de 6,3 milliards de réals, d'un taux d'intérêt annuel de 14,95 % et d'une maturité de 3 ans (tirés à hauteur de 2,3 milliards de réals au cours du premier semestre 2023 et les 4 milliards de réals restants en juillet 2023, en remplacement d'un RCF du même montant arrivant à échéance).

Au cours du premier semestre 2024, les taux d'intérêt annuel de ces deux RCF ont été réduits à 10,25 % pour le premier et 11,10 % pour le second. Ces taux seront révisés en 2025.

Ces financements intragroupe RCF, d'un montant total de 8,2 milliards de réals au 31 décembre 2024, sont qualifiés d'investissements nets dans une activité à l'étranger (*Net Investment*), et font ainsi l'objet d'une revalorisation par capitaux propres. Ils sont couverts à hauteur de 5,7 milliards de réals par des dérivés qualifiés en *Net Investment Hedge*.

5.4.2.3 Paiement du dividende 2023 en numéraire

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 24 mai 2024, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2023 à 0,87 euro par action, à verser intégralement en numéraire.

Le 30 mai 2024 a eu lieu le versement du dividende global pour un montant de 600 millions d'euros.

5.4.2.4 Programme de rachat d'actions

Dans le cadre de sa politique d'allocation de capital, le Groupe a confié à des prestataires de service d'investissement des mandats de rachat d'actions portant sur un montant maximum de 700 millions d'euros au titre de l'exercice 2024, tel qu'autorisé par les Assemblées Générales des actionnaires des 26 mai 2023 et 24 mai 2024. L'objectif de ces rachats est la conservation des actions ainsi rachetées en vue de leur annulation future.

Un premier mandat de rachat d'actions a débuté le 4 mars 2024 et s'est achevé le 19 mars 2024 : 4 041 471 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 15,68 euros par action pour un montant total de 63 millions d'euros.

Le 26 mars 2024, un accord a été conclu avec Galfa portant sur le rachat de 25 000 000 actions, représentant 3,5 % du capital social de Carrefour SA. Ces actions ont été acquises au prix unitaire moyen de 14,60 euros par action pour un montant total de 365 millions d'euros (sans compter les 22 millions d'euros de dividendes à verser au titre de l'exercice 2023). Les actions ont été mises sous séquestre jusqu'au paiement dudit dividende. Le transfert de propriété a eu lieu le 3 juin 2024.

Par ailleurs, le 24 avril 2024, le Conseil d'administration, sur la base de l'autorisation octroyée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 26 mai 2023, a décidé de réduire le capital social de Carrefour SA par voie d'annulation de 16 844 310 actions autodétenues, représentant environ 2,4 % du capital social. Cette annulation est intervenue le jour même.

De plus, le 3 juin 2024, le Conseil d'administration, sur la base de l'autorisation octroyée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 24 mai 2024, a décidé de réduire le capital social de Carrefour SA par voie d'annulation de 13 977 318 actions autodétenues, représentant environ 2 % du capital social. Cette annulation est intervenue le jour même.

À l'issue de ces annulations d'actions, le nombre d'actions composant le capital social de Carrefour SA s'élevait à 677 969 188 actions et le nombre d'actions autodétenues, en conséquence, à 13 417 968 actions, représentant environ 2 % du capital social.

Un second mandat de rachat d'actions a débuté le 18 juin 2024 et s'est achevé le 16 septembre 2024 : 9 477 732 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 14,24 euros par action pour un montant total de 135 millions d'euros.

Un troisième mandat de rachat d'actions a débuté le 18 septembre 2024 et s'est achevé le 3 décembre 2024 : 9 132 256 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 14,95 euros par action pour un montant total de 137 millions d'euros.

Au 31 décembre 2024, le nombre d'actions composant le capital social de Carrefour SA s'élève à 677 969 188 actions et le nombre total d'actions autodétenues, en conséquence, à 32 195 690 actions, représentant 4,7 % du capital social (cf. note 12.2 des comptes consolidés).

5.4.3 CHANGEMENT CLIMATIQUE

Les incidences éventuelles du changement climatique sont prises en compte via le plan stratégique du Groupe et sa gestion des risques. Lors de la préparation de ces états financiers consolidés, le Groupe a notamment pris en compte ces incidences lors de la revue des durées d'utilité des immobilisations corporelles (cf. note 6.2 des comptes consolidés) et la réalisation des tests de dépréciation des *goodwill* (cf. note 6.3 des comptes consolidés).

En ligne avec les objectifs définis en 2015 par l'Accord de Paris sur le climat de la COP21, Carrefour a rehaussé en 2021 son ambition pour limiter le réchauffement climatique, se fixant comme objectif de contribuer à la neutralité carbone via ses magasins en 2040 (scopes 1 et 2) et dès 2030 via ses activités de e-commerce.

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

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

- l'utilisation de 100 % d'électricité renouvelable en 2030 en donnant priorité à la production sur site pour l'autoconsommation ou à l'injection, puis au recours à des contrats d'approvisionnement en électricité renouvelable long terme (*Power Purchase Agreements*) :
 - dans le cadre de son objectif Carrefour 2026 d'une production de près d'un TWh d'électricité verte par an dès 2027 sur toutes ses géographies, Carrefour a accéléré l'installation sur site d'éléments de production d'électricité verte raccordée aux magasins. En 2024, la France a ainsi signé un partenariat d'envergure avec GreenYellow afin d'installer des ombrières photovoltaïques sur 350 sites, l'Espagne a continué le déploiement de panneaux solaires dans ses magasins, et les autres pays du Groupe ont contractualisé l'installation future de près de 80 centrales photovoltaïques. Au 31 décembre 2024, 161 magasins sont d'ores et déjà équipés de centrales photovoltaïques en Espagne, 16 en France, 13 en Pologne, 11 au Brésil, 7 en Belgique et 3 en Italie,

- en 2023, le Groupe avait signé 4 *Power Purchase Agreements* physiques (portant sur des parcs éoliens et photovoltaïques) en France qui ont produit en 2024 environ 100 GWh, soit l'équivalent de la consommation de 29 hypermarchés. Le Groupe a poursuivi cette dynamique en 2024 avec la signature de 5 nouveaux *Power Purchase Agreements* dont 3 physiques (2 en France et 1 en Argentine) et 2 virtuels (1 en Espagne et 1 en Italie) qui démarreront entre 2025 et 2026. Au total, le Groupe a contractualisé au travers de ces 9 *Power Purchase Agreements* une production cumulée renouvelable de près de 480 GWh par an. Le Groupe continuera le déploiement de ces contrats d'énergie verte dans l'ensemble de ses géographies ;
- la réduction des consommations d'énergie de 27,5 % d'ici 2030 (par rapport à 2019). Les investissements consentis (sous forme de dépenses d'exploitation et d'investissement) permettront de réduire la consommation énergétique de 20 % à horizon 2026 au niveau du Groupe. La France a atteint l'objectif de réduction

de 20 % dès 2023. Le Groupe vise à gagner en efficacité énergétique *via* 6 actions et technologies prioritaires recommandées dans ses magasins : rénovation des systèmes de production de froid commercial, installation de portes fermées sur les meubles de froid positif, usage de variateurs électroniques de vitesse, utilisation de compteurs divisionnaires, éclairage LED basse consommation et gestion technique des bâtiments (dont le pilotage de la climatisation, de la ventilation et du chauffage) ;

- la réduction des émissions liées à l'utilisation de fluides réfrigérants. Le Groupe s'est engagé à remplacer les équipements froid par des installations fonctionnant au fluide naturel (CO₂), beaucoup moins émissif, d'ici 2032 en Europe et 2040 dans les autres géographies. Chaque pays a constitué sa feuille de route du renouvellement de son parc : à fin 2024, sa mise en œuvre est en ligne avec les objectifs fixés pour 2032 en Europe.

5.4.4 PRINCIPALES TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les principales transactions avec les parties liées sont détaillées dans la note 8.3 des comptes consolidés.

5.4.5 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

OPÉRATION DE SALE AND LEASE BACK (FRANCE)

Le 9 janvier 2025, les murs de 8 supermarchés Carrefour Market ont été cédés à Supermarket Income REIT pour des produits de cession nets de frais de 34 millions d'euros environ. Ce fonds d'investissement londonien avait déjà acquis un portefeuille de 17 supermarchés Carrefour Market en avril 2024 (dont 16 avaient été reloués à Carrefour – cf. note 5.4.2.1.3).

Suite à la finalisation de la négociation des accords définitifs et à la satisfaction d'autres conditions préalables, ces actifs sont loués à Carrefour depuis le 9 janvier 2025 (date du *closing* de l'opération et de la signature des contrats de location pour une durée de 12 ans dont 10 ans ferme, avec 1 option de renouvellement à la main de Carrefour). Cette opération entraînera la comptabilisation d'une plus-value dans le résultat non courant en 2025.

ÉMISSION OBLIGATAIRE

Le 17 janvier 2025, le Groupe a procédé au placement d'une nouvelle émission obligataire dite *Sustainability-Linked*, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5,5 ans (échéance juin 2030) et d'un coupon de 3,25 %. Cette obligation est indexée sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre, le premier portant sur les scopes 1 et 2, et le deuxième sur les achats de biens et de services auprès du scope 3.

Cette émission obligataire s'intègre dans une stratégie de financement alignée avec les objectifs et ambitions du Groupe en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : elle a été réalisée dans le cadre du *Framework* de type SLB (*Sustainability-Linked Bond*) de son programme EMTN (*Euro-Medium Term Notes*) publié en juin 2021 et dont la composante RSE a été mise à jour et renforcée en mai 2022.

TAXE EXCEPTIONNELLE EN FRANCE SUR LES RÉDUCTIONS DE CAPITAL PAR ANNULLATION DE TITRES

En France, la Loi de Finances 2025, adoptée par le Parlement le 6 février 2025, instaure une taxe exceptionnelle sur les réductions de capital par annulation de titres réalisées entre le 1^{er} mars 2024 et le 28 février 2025 et résultant d'un rachat de leurs propres titres par les sociétés réalisant un chiffre d'affaires supérieur à un milliard d'euros.

Le groupe Carrefour, ayant annulé en avril et juin 2024 un nombre total de 30 821 628 actions propres, est assujéti à cette taxe dont le montant est estimé à 60 millions d'euros environ et dont le paiement devrait intervenir courant 2025.

ANNONCE DE L'INTENTION D'ACQUÉRIR L'INTÉGRALITÉ DES ACTIONS EN CIRCULATION DE CARREFOUR BRÉSIL

Le 11 février 2025, le Groupe a annoncé son intention d'acquérir les actions détenues par les actionnaires minoritaires de sa filiale brésilienne, Grupo Carrefour Brasil (« Carrefour Brésil »), et de la retirer de la Bourse de São Paulo par le biais d'une fusion d'actions (*Incorporação de Ações*).

Le Groupe, qui détient actuellement 67,4 % de Carrefour Brésil, a décidé d'augmenter sa participation à 100 %, reflétant ainsi sa confiance dans la trajectoire de croissance de sa filiale, et sa conviction quant à son potentiel de création de valeur. Par ailleurs, la sortie de la cote permettra une gestion plus agile et un accent renforcé sur l'exécution des opérations. Carrefour réaffirme ainsi son engagement envers le Brésil et continuera à investir dans la croissance et le développement de ses activités dans le pays.

Le Conseil d'administration de Carrefour Brésil a recommandé l'offre à l'unanimité. Les actionnaires minoritaires se verront proposer trois options en échange de leurs actions :

- 7,70 réals en numéraire par action de Carrefour Brésil ;
- 1 action Carrefour SA pour 11 actions de Carrefour Brésil ;
- Une combinaison des deux précédentes options, soit 3,85 réals en numéraire par action de Carrefour Brésil plus 1 action Carrefour SA pour 22 actions de Carrefour Brésil.

Les actionnaires minoritaires décidant de recevoir des actions du groupe Carrefour peuvent choisir de les recevoir sous forme de

Brazilian Depositary Receipts (« BDRs »), cotés à São Paulo.

Les actions Carrefour SA à remettre en échange seront émises dans le cadre des autorisations financières en vigueur. À cet égard, l'opération donnera lieu à la désignation en France d'un commissaire aux apports.

La réalisation de cette transaction reste notamment soumise à l'approbation des actionnaires minoritaires de Carrefour Brésil composant le flottant à l'occasion d'une Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de Carrefour Brésil, qui se tiendra au cours du deuxième trimestre 2025. Si elle est approuvée, la transaction devrait être finalisée avant la fin du deuxième trimestre 2025.

5.4.6 FACTEURS DE RISQUE

Les facteurs de risque sont les mêmes que ceux présentés au chapitre 4 *Gestion des risques* du Document d'Enregistrement Universel 2024 du Groupe.

5.5 Glossaire des indicateurs financiers

Cash-flow libre

Le cash-flow libre est le solde net de l'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et intérêts nets relatifs aux contrats de location, de la variation du besoin en fonds de roulement et des investissements opérationnels.

Cash-flow libre net

Le cash-flow libre net correspond au cash-flow libre après coûts de l'endettement financier net et paiement locatifs nets.

Croissance à magasins comparables (LFL)

La croissance à magasins comparables est composée des ventes générées par les magasins ouverts depuis au moins 12 mois, fermetures temporaires exclues. Elle s'entend à changes constants, hors essence et hors effet calendaire, et hors impact IAS 29.

Croissance organique

La croissance organique est composée de la croissance à magasins comparables plus ouvertures nettes sur les douze derniers mois, fermetures temporaires incluses. Elle s'entend à changes constants.

Marge commerciale

La marge commerciale correspond à la somme du chiffre d'affaires hors taxes et des autres revenus, diminuée du coût des programmes de fidélisation et du prix de revient des ventes. Le

prix de revient des ventes intègre outre les achats et variations de stock, d'autres coûts essentiellement composés des coûts des produits vendus par les sociétés financières, des produits liés à l'escompte ainsi que des écarts de change générés par les achats de marchandises.

Résultat opérationnel courant (ROC)

Le résultat opérationnel courant (ROC) correspond à la marge des activités courantes diminuée des frais généraux et des amortissements.

Résultat opérationnel courant avant amortissements (EBITDA)

Le résultat opérationnel courant avant amortissements (EBITDA) exclut également les amortissements logistiques comptabilisés en prix de revient des ventes.

Résultat opérationnel (EBIT)

Le résultat opérationnel correspond au résultat opérationnel courant après quote part des mises en équivalence et inclut les produits et charges non courants. Sont comptabilisés en produits et charges non courants certains éléments significatifs à caractère inhabituel de par leur nature et leur fréquence tels que des dépréciations d'actifs non courants, les résultats de cession d'actifs non courants, des coûts de restructuration et des charges liées à des réestimations de risques d'origine ancienne, sur la base d'informations ou d'éléments dont le Groupe a eu connaissance au cours de l'exercice.

5.6 Analyse de l'activité de la société mère

5.6.1 ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

La Société a un rôle de holding et gère à ce titre des participations en France et à l'étranger.

Les produits d'exploitation 2024 s'élèvent à 191 millions d'euros, en ligne avec l'exercice 2023 et correspondent essentiellement aux refacturations intra-groupe. La perte d'exploitation 2024 s'établit à 69 millions d'euros contre 81 millions d'euros en 2023.

Le résultat financier de l'exercice 2024 est un produit de 33 millions d'euros. Il est en diminution par rapport à celui de l'exercice 2023 qui était un produit de 1 314 millions d'euros.

Cette diminution du résultat financier de 1 282 millions d'euros s'explique principalement par (i) la diminution de (729) millions d'euros du montant de dividendes reçus principalement du fait de l'absence de distribution de l'entité CNBV (distribution de 704 millions d'euros en 2023) et (ii) la dotation pour dépréciation des titres et malis passée sur l'exercice 2024 pour (364) millions d'euros contre une reprise nette de 64 millions d'euros sur l'exercice 2023.

Le résultat exceptionnel 2024 est un produit de 1 million d'euros contre un produit de 4 millions d'euros en 2023.

Le résultat net se traduit par un bénéfice de 297 millions d'euros après prise en compte d'un produit d'impôt de 333 millions d'euros.

Autres opérations

Programmes de rachat d'actions

Dans le cadre de sa politique d'allocation de capital, la Société a confié à plusieurs prestataires de services d'investissement des mandats de rachat d'actions portant sur un montant maximum de 700 millions d'euros, tel qu'autorisé par les Assemblées Générales des actionnaires des 26 mai 2023 et 24 mai 2024.

- (i) une première tranche du rachat d'actions a débuté le 4 mars 2024 et s'est achevée le 19 mars 2024 : 4 041 471 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 15,67 euros par action pour un montant total de 63 millions d'euros ;
- (ii) le 26 mars 2024 Carrefour a annoncé avoir conclu un accord portant sur le rachat de 25 millions de ses propres actions – représentant environ 3,5 % de son capital – auprès de Galfa. En date du 3 juin 2024, après détachement du dividende, Carrefour a réceptionné les titres rachetés pour une valeur de 365 millions d'euros ;
- (iii) une seconde tranche de rachat d'actions a débuté le 18 juin 2024 et s'est achevée le 16 septembre 2024 : 9 477 732 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 14,24 euros par action pour un montant total de 135 millions d'euros ;
- (iv) une troisième et dernière tranche de rachat d'actions a débuté le 17 septembre 2024 et s'est achevée le 3 décembre 2024 : 9 132 256 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 14,95 euros par action pour un montant total de 137 millions d'euros.

Par ailleurs, et conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 mai 2024 et à la décision du Conseil d'administration du 23 octobre 2024, Carrefour SA a acheté 92 734 actions supplémentaires au prix moyen de 14,26 euros. Ces actions, ainsi que d'autres actions actuellement autodétenues et non affectées à des fins d'annulation, visaient à couvrir le maximum de l'allocation d'actions susceptibles d'être employées à la livraison du plan d'attribution d'actions de performance 2022 qui serait livré en février 2025 au bénéfice de salariés du Groupe.

Mise en œuvre d'un contrat de liquidité

Le 2 septembre 2024, Carrefour a annoncé la mise en place d'un contrat de liquidité portant sur ses actions ordinaires et ayant pour objet l'animation par Rothschild Martin Maurel des actions Carrefour sur le marché réglementé d'Euronext à Paris afin de favoriser la liquidité des transactions et la régularité de la cotation des actions Carrefour.

Ce contrat d'une durée initiale de 12 mois est renouvelable par tacite reconduction pour des périodes successives de 12 mois.

Dans le cadre de ce contrat, sur l'exercice 2024, Carrefour SA a acquis 6 986 420 actions au cours moyen de 14,69 euros et a vendu 6 911 420 actions au cours moyen de 14,69 euros.

Opérations de réduction de capital

Suite aux rachats d'actions propres réalisés dans le cadre de son programme de rachat mentionné ci-avant, Carrefour SA a procédé à deux réductions de capital par voie d'annulation des actions rachetées :

- (i) la première en avril 2024 correspondant à une réduction de 16 844 310 actions ;
- (ii) la seconde en juin 2024 correspondant à une réduction de 13 977 318 actions.

À l'issue de ces annulations d'actions, le capital social a été réduit de 77 millions d'euros et les primes d'émission de 404 millions d'euros, le nombre d'actions composant le capital social de Carrefour SA s'élève à 677 969 188 actions.

Le nombre d'actions autodétenues suite aux rachats et annulations s'élève à 32 195 690 actions, représentant environ 4,7 % du capital social.

Opérations de financement

Le 27 mars 2024, la Société a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire convertible non dilutif en actions d'un montant de 500 millions de dollars, d'une maturité de 6 ans et d'un coupon de 0 %.

Le 26 avril 2024, Carrefour SA a également procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans et d'un coupon de 0,750 %.



Par ailleurs, le 10 septembre 2024, la Société a procédé au placement d'une nouvelle émission obligataire dite *Sustainability-Linked*, indexée sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre, pour un montant total de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans (échéance octobre 2032) et d'un coupon de 3,625 %.

Cette émission obligataire s'intègre dans une stratégie de financement alignée avec les objectifs et ambitions du Groupe en matière de RSE : elle a été réalisée dans le cadre du *Framework* de type SLB (*Sustainability-Linked Bond*) de son programme EMTN (*Euro-Medium Term Notes*) publié en juin 2021 et dont la composante RSE a été mise à jour et renforcée en mai 2022.

La maturité moyenne du socle obligataire de Carrefour SA s'établit en conséquence à 3,8 ans à fin décembre 2024, maturité identique à celle de fin décembre 2023.

Le 29 novembre 2024, Carrefour SA a remplacé avec succès ses deux lignes de crédits syndiqués non tirées d'un montant total de 3,9 milliards d'euros arrivant à échéance en juin 2026, par une ligne de crédit d'un montant de 4 milliards d'euros.

Comme les précédentes, elle intègre une composante Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), en particulier deux indicateurs clés de performance sur la décarbonation et le gaspillage alimentaire. Cette nouvelle ligne, financée par un syndicat de 22 banques, arrivera à échéance en novembre 2029, avec deux options d'extension d'un an. Destinée à sécuriser les financements généraux du Groupe, elle n'a pas vocation à être utilisée.

Délais de paiement des fournisseurs et des clients

Conformément aux dispositions de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce, nous vous indiquons ci-dessous les informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société par date d'échéance :

Exercice clos le 31/12/2024	Article D. 441 I-1 : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441 I-2 : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT												
Nombre de factures concernées	11	17	1	2	44	64 ⁽¹⁾	38	1	0	0	7	8 ⁽¹⁾
Montant total des factures concernées TTC	365 025	177 866	5 190	21 365	67 441	271 862 ⁽¹⁾	72 689 068	645	0	0	273 248	273 892 ⁽¹⁾
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %						
Pourcentage du chiffre d'affaire TTC de l'exercice							52 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES A DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES												
Nombre de factures exclues	aucune						aucune					
Montant total des factures exclues	0						0					
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL – ARTICLE L 441-6 OU ARTICLE 443-1 DU CODE DE COMMERCE)												
Délais de paiements utilisés pour le calcul des retards de paiements	X Délais contractuels : (préciser)						X Délais contractuels : (préciser)					
	Délais légaux : (préciser)						Délais légaux : (préciser)					
	Les délais contractuels appliqués se situent dans la fourchette de 20 j à 60 j.						Les délais contractuels appliqués se situent dans la fourchette de 20 j à 60 j.					

(1) Ces factures correspondent essentiellement à des factures intra-groupe.

5.6.2 PARTICIPATIONS

Au cours de l'exercice, dans le cadre de la gestion de son portefeuille de participations, la Société a participé à une augmentation de capital de la société Carrefour Banque pour 30 millions d'euros.

5.6.3 AFFECTATION DU RÉSULTAT

Il sera proposé aux actionnaires d'affecter et de répartir le résultat de l'exercice de la manière suivante :

(en millions d'euros)

Bénéfice de l'exercice 2024	296 971 734,17 €
Affectation à la réserve légale	- €
Report à nouveau au 31 décembre 2024	3 726 115 496,33 €
Soit bénéfice distribuable	4 023 087 230,50 €
Dividendes 2024 prélevés sur le bénéfice distribuable ⁽¹⁾	744 180 618,16 €
Solde du report à nouveau après affectation	3 278 906 612,34 €

(1) Calculé sur la base d'un dividende de 0,92 euro par action sur les actions ouvrant droit à dividende soit déduction faite des actions autodétenues au 31 décembre 2024, complété par un dividende exceptionnel et global de 150 millions d'euros, soit 0,23 euro par action à la date des présentes.

Le montant du report à nouveau intègre le montant des dividendes non versés aux actions autodétenues.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 677 969 188 actions composant le capital social au 31 décembre 2024, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence et le solde affecté au report à nouveau serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement.

Il est précisé, en application de la législation fiscale actuellement en vigueur, que la totalité du dividende d'un montant 744 180 618,16 euros qui représente un dividende de 1,15 euro par action ouvrant droit à dividende à la date du présent rapport (déduction faite des 32 120 690 actions autodétenues au

31 décembre 2024) avant les prélèvements sociaux et le prélèvement forfaitaire non libératoire prévu à l'article 117 *quater* du Code général des impôts, est pour les personnes physiques résidentes fiscales en France, éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2^o du 3 de l'article 158 du Code général des impôts en cas d'option pour l'imposition suivant le barème de l'impôt sur le revenu.

Le dividende à distribuer sera détaché de l'action le 30 mai 2025 et sera mis en paiement le 3 juin 2025.

En application de la loi, nous vous rappelons que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents et les revenus éligibles à l'abattement visé au 2^o du 3 de l'article 158 du Code général des impôts, ont été, par action, les suivants :

Exercice	Dividendes bruts distribués	Revenus éligibles à l'abattement de 40 %	Revenus non éligibles à l'abattement de 40 %
2021	0,52 €	0,52 €	-
2022	0,56 €	0,56 €	-
2023	0,87 €	0,87 €	-

5.6.4 ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

La Société ne met en œuvre aucune politique de recherche et développement.

5.6.5 ÉVOLUTION RÉCENTE

Les perspectives de l'année 2025 pour l'ensemble de la Société, de ses filiales et des intérêts du Groupe dans les sociétés mises en équivalence (Entreprises associées et co-entreprises) sont évoquées dans le rapport d'activité du Groupe au 31 décembre 2024.

5.6.6 RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en millions d'euros)	2024	2023	2022	2021	2020
I – Capital en fin d'exercice					
Capital social	1 695	1 772	1 855	1 940	2 044
Primes d'émission et de fusion	15 089	15 493	16 017	16 587	17 183
Nombre d'actions ordinaires existantes	677 969 188	708 790 816	742 157 461	775 895 892	817 623 840
II – Opérations et résultats de l'exercice					
Résultat avant impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	429	1 215	1 158	474	565
Impôt sur les bénéfices	333	546	375	319	102
Participation des salariés due au titre de l'exercice					
Résultat après impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	297	1 783	223	837	550
Résultat distribué	744 ⁽¹⁾	601	405	380	383
III – Résultat par action					
Résultat après impôt, participation des salariés, mais avant dotation nette aux amortissements et provisions	1,12	2,48	2,07	1,02	0,82
Résultat après impôt, participation des salariés, et dotation nette aux amortissements et provisions	0,44	2,52	0,30	1,08	0,67
Dividende net attribué à chaque action ⁽¹⁾	1,15	0,87	0,56	0,52	0,48
IV – Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	5	5	5	4	5
Montant de la masse salariale de l'exercice ⁽²⁾	9	11	9	9	13
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, Œuvres Sociales) ⁽²⁾	4	3	2	2	3

(1) Fixé par le Conseil d'administration et soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire.

(2) Hors charges relatives au plan d'attribution gratuite d'actions.

6

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2024

6.1	Compte de résultat consolidé	422	6.5	Variation des capitaux propres consolidés	428
6.2	État du résultat global consolidé	423	6.6	Notes annexes	429
6.3	État de la situation financière consolidée	424	6.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	520
6.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	426			

L'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation au sens des normes IFRS. Ainsi, les dispositions de la norme IAS 29 – *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* sont applicables dans les comptes consolidés au 31 décembre 2024. Les données comparables de l'exercice 2023 incluent également l'ajustement relatif à l'inflation.

Les états financiers sont présentés en millions d'euros, avec arrondi au million d'euros près. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître entre différents états.

6.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2024	2023	% Prog.
Chiffre d'affaires hors taxes	5.1	85 445	83 270	2,6 %
Programmes de fidélisation		(918)	(993)	(7,5) %
Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation		84 526	82 276	2,7 %
Autres revenus	5.1	2 744	2 632	4,3 %
Revenus totaux		87 270	84 908	2,8 %
Coût des ventes	5.2	(70 302)	(68 278)	3,0 %
Marge des activités courantes		16 968	16 630	2,0 %
Frais généraux et amortissements	5.2	(14 755)	(14 367)	2,7 %
Résultat opérationnel courant		2 213	2 264	(2,2) %
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	8	63	44	44,7 %
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence		2 276	2 308	(1,4) %
Produits et charges non courants	5.3	(424)	(558)	(24,1) %
Résultat opérationnel		1 852	1 749	5,9 %
Résultat financier	13.6	(759)	(410)	85,1 %
<i>Coût de l'endettement financier net</i>		(399)	(258)	54,8 %
<i>Intérêts nets relatifs aux contrats de location</i>		(222)	(208)	6,6 %
<i>Autres produits et charges financiers</i>		(138)	56	(347,3) %
Résultat avant impôts		1 093	1 339	(18,4) %
Impôts sur les résultats	9.1	(303)	(439)	(30,9) %
Résultat net des activités poursuivies		790	900	(12,3) %
Résultat net des activités abandonnées		0	742	(100,0) %
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		790	1 642	(51,9) %
dont résultat net – part du Groupe		723	1 659	(56,4) %
dont résultat net des activités poursuivies – part du Groupe		723	930	(22,2) %
dont résultat net des activités abandonnées – part du Groupe		0	729	(100,0) %
dont résultat net – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		66	(17)	480,8 %
dont résultat net des activités poursuivies – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		66	(30)	319,7 %
dont résultat net des activités abandonnées – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		–	13	(100,0) %

Résultat de base par action (en euros)	Notes	2024	2023	% Prog.
Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe, par action	12.6	1,08	1,30	(17,1) %
Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe, par action	12.6	0,00	1,02	(100,0) %
Résultat net – part du Groupe, par action	12.6	1,08	2,32	(53,5) %

Résultat dilué par action (en euros)	Notes	2024	2023	% Prog.
Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe, par action	12.6	1,07	1,29	(16,9) %
Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe, par action	12.6	0,00	1,01	(100,0) %
Résultat net – part du Groupe, par action	12.6	1,07	2,31	(53,4) %

6.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2024	2023
Résultat net – part du Groupe		723	1 659
Résultat net – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		66	(17)
Résultat net total		790	1 642
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie ⁽¹⁾	12.4	14	(93)
Variation des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	12.4	(6)	(29)
Variation de change sur les prêts intragroupe qualifiés d'investissements nets à l'étranger, après couverture ⁽²⁾	12.4	(135)	(6)
Variation des écarts de conversion ⁽³⁾	12.4	(334)	9
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat		(460)	(119)
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies ⁽⁴⁾	11.1/12.4	13	(29)
Variation des instruments de capitaux propres à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	12.4	0	0
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat		13	(28)
Autres éléments du résultat global, après impôt		(447)	(147)
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL		342	1 495
dont part du Groupe		533	1 463
dont part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		(191)	32

Les rubriques présentées sont nettes d'impôt (détail présenté en note 12.4).

(1) Ce poste inclut les variations de juste valeur des instruments de couverture de taux et de change. Dans une moindre mesure, ce poste inclut également des variations de swaps en Espagne, en Italie et en France afin de couvrir le risque d'évolution défavorable du prix de l'énergie : d'électricité ou du biométhane.

Pour rappel, le swap de change, mis en place par le Groupe en 2022 et qualifié d'instrument de couverture de flux de trésorerie afin de couvrir le risque d'évolution défavorable du dollar taïwanais à hauteur du montant de la part Groupe de la valorisation de Carrefour Taïwan, avait été soldé au moment de la cession de cette dernière pour un montant de (46) millions d'euros net d'impôt (cf. note 2.1.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2023).

(2) En mai 2023, Carrefour Finance a octroyé un prêt RCF (*Revolving Credit Facilities*) intragroupe supplémentaire à la filiale brésilienne Atacadão à hauteur de 2,3 milliards de réals, portant le montant des RCF octroyés à 8,2 milliards de réals à fin 2023. Ce montant est resté inchangé en 2024. Ces prêts ont été qualifiés en *Net Investment*, et les instruments dérivés pris pour couvrir une partie de ces prêts ont été qualifiés en *Net Investment Hedge* (cf. note 2.3). Au cours de l'année 2024, le réal s'est déprécié significativement.

(3) Ce poste comprend le retraitement des réserves de Carrefour Argentine au titre de l'hyperinflation, conformément à nos principes comptables (cf. note 3.1 - Conversion des états financiers des sociétés étrangères).

En 2024, les écarts de conversion reflètent essentiellement la dépréciation significative du réal brésilien par rapport au 31 décembre 2023 partiellement compensée par le produit argentin lié au retraitement d'hyperinflation.

La variation des écarts de conversion au cours de l'exercice 2023 masquait des évolutions opposées. Tout d'abord, des écarts de conversion défavorables suite à la dépréciation majeure du peso argentin et au reversement des écarts de conversion créditeurs comptabilisés par Carrefour Taïwan, lors de sa cession, pour un montant de (52) millions d'euros. Ces écarts de conversion défavorables avaient été compensés par l'appréciation du réal brésilien et du zloty polonais.

(4) En 2024, la réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies n'est pas impactée par une évolution des taux d'actualisation de la zone Euro. Ce dernier s'élève à 3,20% à fin décembre 2024, tout comme à fin décembre 2023 (cf. note 11.1). En 2023, ces taux avaient diminué, passant de 3,80% fin décembre 2022 à 3,20% fin décembre 2023.

6.3 État de la situation financière consolidée

ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2024	31/12/2023
Goodwill	6.1	8 946	8 712
Autres immobilisations incorporelles	6.1	1 566	1 552
Immobilisations corporelles	6.2	13 011	12 360
Immeubles de placement	6.4	218	262
Droits d'utilisation de l'actif	7.1	4 522	4 464
Titres mis en équivalence	8.1	1 120	1 142
Autres actifs financiers non courants	13.5	1 138	1 229
Encours clients des sociétés financières – Part à plus d'un an	5.5	1 846	1 911
Impôts différés actifs	9.2	566	395
Autres actifs non courants	5.4	623	697
Actifs non courants		33 557	32 723
Stocks	5.4	6 709	6 544
Créances commerciales	5.4	3 305	3 269
Encours clients des sociétés financières – Part à moins d'un an	5.5	4 567	4 644
Autres actifs financiers courants	13.2	523	685
Créances fiscales	5.4	969	824
Autres actifs courants	5.4	1 084	1 008
Trésorerie et équivalents de trésorerie	13.2	6 564	6 290
Actifs détenus en vue de leur vente		84	184
Actifs courants		23 807	23 448
TOTAL ACTIF		57 363	56 171

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2024	31/12/2023
Capital social	12.2	1 695	1 772
Réserves consolidées (y compris résultat)		9 125	9 767
Capitaux propres, part du Groupe		10 820	11 539
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	12.5	1 665	1 848
Capitaux propres		12 484	13 387
Dettes financières – Part à plus d'un an	13.2	7 589	7 264
Engagements locatifs – Part à plus d'un an	7.2	3 976	3 894
Provisions	10	3 511	4 012
Refinancement des encours clients – Part à plus d'un an	5.5	2 113	1 931
Impôts différés passifs	9.2	494	300
Dettes fiscales – Part à plus d'un an	5.4	53	57
Passifs non courants		17 736	17 458
Dettes financières – Part à moins d'un an	13.2	3 229	2 224
Engagements locatifs – Part à moins d'un an	7.2	1 093	1 007
Fournisseurs et autres créditeurs	5.4	14 997	14 242
Refinancement des encours clients – Part à moins d'un an	5.5	3 533	3 771
Dettes fiscales – Part à moins d'un an	5.4	1 358	1 222
Autres passifs courants	5.4	2 931	2 860
Passifs courants		27 143	25 326
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES		57 363	56 171

6.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	2024	2023
Résultat avant impôt	1 093	1 339
OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		
Impôts payés	(700)	(343)
Dotations aux amortissements	2 424	2 295
Plus et moins-values sur cessions d'actifs et autres	(73)	55
Variation des provisions et <i>impairment</i>	(20)	93
Coût de l'endettement financier net	399	258
Intérêts nets relatifs aux contrats de location	222	208
Part dans le résultat et dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	25	38
Impact des activités abandonnées ⁽¹⁾	(1)	89
Autofinancement	3 369	4 032
Variation du besoin en fonds de roulement ⁽²⁾	799	775
Impact des activités abandonnées ⁽¹⁾	–	(54)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (hors sociétés financières)	4 168	4 754
Variation des encours sur crédit à la consommation	32	(104)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation – total	4 200	4 650
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles ⁽³⁾	(1 772)	(1 850)
Acquisitions d'actifs financiers non courants	(36)	(21)
Acquisitions de filiales et de participations dans des entreprises associées ⁽⁴⁾	(1 378)	(6)
Cessions de filiales et participations dans des entreprises associées ⁽⁵⁾	13	1 067
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles ⁽⁶⁾	599	474
Cessions d'actifs financiers non courants	11	10
Variation des créances et dettes sur acquisitions et cessions d'immobilisations ⁽³⁾	(24)	(124)
Sous-total investissements nets de désinvestissements	(2 587)	(450)
Autres emplois	215	(64)
Impact des activités abandonnées ⁽¹⁾	–	(225)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement – total	(2 372)	(739)

(en millions d'euros)	2024	2023
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Augmentation/(Réduction) de capital de Carrefour SA ⁽⁷⁾⁽⁸⁾	(483)	(609)
Augmentation de capital en numéraire souscrite par des participations ne donnant pas le contrôle	42	47
Dividendes versés par Carrefour SA ⁽⁹⁾	(600)	(405)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(26)	(76)
Variation des actions propres et autres instruments ⁽⁸⁾	(222)	(118)
Variation des actifs financiers courants ⁽¹⁰⁾	358	69
Émission d'emprunts obligataires ⁽¹⁰⁾	1 459	1 425
Remboursement d'emprunts obligataires ⁽¹⁰⁾	(1 271)	(1 053)
Intérêts financiers nets versés	(314)	(184)
Autres variations de l'endettement ⁽¹⁰⁾	1 289	(563)
Paiements relatifs aux contrats de location (principal) ⁽¹¹⁾	(1 074)	(1 000)
Intérêts nets versés relatifs aux contrats de location ⁽¹¹⁾	(221)	(209)
Impact des activités abandonnées ⁽¹⁾	(14)	(45)
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement – total	(1 076)	(2 719)
Variation nette de la trésorerie avant effet de change	752	1 192
Incidence des variations de change ⁽¹²⁾	(477)	(353)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE	275	838
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	6 290	5 451
Trésorerie à la clôture de l'exercice	6 564	6 290

(1) En 2023, cette ligne correspondait au classement des flux relatifs aux activités abandonnées conformément à la norme IFRS 5 quasi-exclusivement liés à la cession de Carrefour Taiwan, effective le 30 juin 2023.

(2) La variation du besoin en fonds de roulement est détaillée en note 5.4.

(3) Le montant des acquisitions comprend les investissements opérationnels réalisés dans les formats de croissance ainsi que dans la digitalisation du Groupe. En 2024, il comprend également ceux relatifs aux conversions de magasins Cora en France. En 2023, il comprenait ceux relatifs aux conversions de magasins Grupo BIG au Brésil.

(4) Ce montant correspond principalement à l'acquisition des enseignes Cora et Match et de la centrale d'achat Provera en France, ainsi qu'aux achats de certains magasins sous enseigne Casino / Intermarché (France) ou Supercor (Espagne) et de magasins détenus par le franchisé Alma (Belgique), cf. note 2.1.1.

(5) En 2023, cette ligne correspondait à la cession de Carrefour Taiwan pour un montant de 1,0 milliard d'euros.

(6) Cette ligne correspond principalement à la cession de magasins non rentables au Brésil (cf. note 2.1.2) et aux opérations de *sale & lease back* en France, Espagne et Brésil (cf. note 2.1.3). Au 31 décembre 2023, ce poste correspondait essentiellement aux opérations de *sale & lease back* au Brésil et en Espagne ainsi qu'à la cession de murs et de fonds de commerce de magasins à des franchisés en France.

(7) En 2023, le capital de Carrefour SA a été augmenté de 75 millions d'euros suite à la mise en œuvre de « Carrefour Invest ».

(8) Ces lignes correspondent au programme de rachat d'actions de 700 millions d'euros mis en œuvre en 2024, réparti en trois mandats de rachat pour un total de 335 millions d'euros, d'une part, et au rachat d'actions effectué auprès de Galfa à hauteur de 365 millions d'euros, d'autre part (voir note 2.4). Sur décisions du Conseil d'administration, 483 millions d'euros d'actions (y compris frais associés) ont été annulées le 24 avril 2024 et le 3 juin 2024. Les actions relatives au programme 2024, restant auto-détenues au 31 décembre 2024, sont présentées dans la ligne variation des actions propres et autres instruments.

Au 31 décembre 2023, ces lignes correspondaient au programme de rachat d'actions de 800 millions d'euros mis en œuvre en 2023 en quatre mandats de 200 millions d'euros chacun. Sur décisions du Conseil d'administration, 682 millions d'euros d'actions (y compris frais associés) ont été annulées le 28 juillet 2023 et le 25 octobre 2023. Les actions relatives au programme 2023, restant auto-détenues au 31 décembre 2023, étaient présentées dans la ligne variation des actions propres et autres instruments.

(9) Le dividende voté lors de l'Assemblée Générale du 24 mai 2024 a été versé le 30 mai 2024 intégralement en numéraire pour 600 millions d'euros (cf. note 2.3). En 2023, le dividende avait été versé le 8 juin 2023 intégralement en numéraire pour 405 millions d'euros.

(10) Le détail des éléments constitutifs de la dette financière est présenté en note 13.2. Les variations des passifs issus des activités de financement sont détaillées en note 13.2. En 2023, la variation des actifs financiers courants reflétait principalement la réduction du prix ferme de Grupo BIG reçue à hauteur de 900 millions de réels brésiliens, soit 145 millions d'euros environ, partiellement compensée par l'achat en Argentine de placements indexés sur le dollar et l'inflation. Ces placements argentins sont pratiquement tous arrivés à leur terme en 2024, tout comme le débouclage du swap de change qui couvrait l'emprunt obligataire convertible non dilutif en actions, d'un montant de 500 millions de dollars, remboursé en mars 2024.

(11) Conformément à la norme IFRS 16, les paiements relatifs aux contrats de location et les intérêts associés sont présentés dans les flux de financement.

(12) Les variations de change enregistrées en 2024 concernent principalement la dévaluation significative du réal brésilien intervenue au cours de l'exercice, et dans une moindre mesure celle du peso argentin. En 2023, elles concernaient essentiellement la dévaluation majeure du peso argentin.

6.5 Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Capitaux propres, part du Groupe				Total Part du Groupe	Total Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
	Capital social ⁽¹⁾	Écarts de conversion ⁽²⁾	Réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers ⁽³⁾	Autres réserves et résultats			
Capitaux propres au 31 décembre 2022	1 855	(1 670)	78	10 881	11 144	2 042	13 186
Résultat net total 2023	–	–	–	1 659	1 659	(17)	1 642
Autres éléments du résultat global, après impôt ⁽³⁾	–	(48)	(120)	(28)	(196)	49	(147)
Résultat global total 2023	–	(48)	(120)	1 631	1 463	32	1 495
Paiements fondés sur des actions	–	–	–	52	52	1	53
Actions propres (net d'impôt) ⁽⁵⁾	–	–	–	(118)	(118)	–	(118)
Dividendes au titre de l'exercice 2022 ⁽⁴⁾	–	–	–	(405)	(405)	(70)	(475)
Variation de capital et primes ^{(5) (6)}	(83)	–	–	(524)	(607)	8	(599)
Effet des variations de périmètre et autres mouvements ⁽⁷⁾	–	(1)	–	11	10	(165)	(155)
Capitaux propres au 31 décembre 2023	1 772	(1 719)	(42)	11 528	11 539	1 848	13 387
Résultat net total 2024	–	–	–	723	723	66	790
Autres éléments du résultat global, après impôt ⁽³⁾	–	(79)	(125)	13	(191)	(257)	(447)
Résultat global total 2024	–	(79)	(125)	737	533	(191)	342
Paiements fondés sur des actions	–	–	–	38	38	0	38
Actions propres (net d'impôt) ⁽⁵⁾	–	–	–	(220)	(220)	–	(220)
Dividendes au titre de l'exercice 2023 ⁽⁴⁾	–	–	–	(600)	(600)	(45)	(645)
Variation de capital et primes ⁽⁵⁾	(77)	–	–	(404)	(481)	–	(481)
Effet des variations de périmètre et autres mouvements ⁽⁷⁾	–	0	–	11	11	52	63
Capitaux propres au 31 décembre 2024	1 695	(1 798)	(166)	11 089	10 820	1 665	12 484

(1) Le capital social est composé de 677 969 188 actions ordinaires au 31 décembre 2024 (cf. note 12.2.1).

(2) Ce poste comprend le retraitement des réserves de Carrefour Argentine au titre de l'hyperinflation, conformément à nos principes comptables (cf. note 3.1 - Conversion des états financiers des sociétés étrangères).

En 2024, pour la part du Groupe, les écarts de conversion reflètent essentiellement la dépréciation significative du réal brésilien par rapport au 31 décembre 2023 partiellement compensée par le produit argentin lié au retraitement d'hyperinflation.

En 2023, pour la part du Groupe, les écarts de conversion reflétaient essentiellement la dépréciation majeure du peso argentin ainsi que le reversement des écarts de conversion créditeurs comptabilisés par Carrefour Taiwan suite à sa cession au 30 juin 2023, partiellement compensés par la légère appréciation du réal brésilien et du zloty polonais par rapport au 31 décembre 2022.

(3) Ce poste est constitué de :

- la réserve de couverture (partie efficace de la variation de juste valeur des instruments de couverture des flux de trésorerie) ;
- la réserve de juste valeur des actifs financiers (variation de juste valeur des actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global) ;
- la variation de change sur les prêts intragroupe qualifiés d'investissements nets réalisés à l'étranger, après couverture.

(4) Le dividende distribué par Carrefour SA au titre de 2023, d'un montant total de 600 millions d'euros, a été versé intégralement en numéraire.

Le dividende distribué par Carrefour SA au titre de 2022, d'un montant total de 405 millions d'euros, avait été versé intégralement en numéraire.

Les dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle concernent principalement les filiales espagnoles et brésiliennes pour un montant de 45 millions d'euros en 2024 et de 70 millions d'euros en 2023.

(5) Le programme de rachat d'actions de 700 millions d'euros, autorisé par les Assemblées Générales des actionnaires des 26 mai 2023 et 24 mai 2024, a été finalisé, représentant un nombre total de 47 651 459 actions. Le capital social de Carrefour SA a été réduit par voie d'annulation de 30 821 628 actions dont 16 844 310 actions le 24 avril 2024 et 13 977 318 actions le 3 juin 2024, représentant 481 millions d'euros (cf. note 2.4). À l'issue de ces annulations d'actions, le nombre d'actions autodétenues s'élevait à 32 195 690 actions, représentant environ 4,7 % du capital social au 31 décembre 2024.

En 2023, un programme de rachat d'actions de 800 millions d'euros avait été mené en quatre mandats de 200 millions d'euros chacun, représentant un nombre total de 46 197 844 actions. Le capital social de Carrefour SA avait ensuite été réduit par voie d'annulation de 38 080 380 actions. À l'issue de ces annulations d'actions, le nombre d'actions autodétenues s'élevait à 17 609 525 actions, représentant environ 2,5 % du capital social au 31 décembre 2023.

(6) Le Groupe avait lancé le 1^{er} mars 2023 « Carrefour Invest », une offre internationale d'actionariat réservée à ses salariés. Cette opération s'était conclue par une augmentation de capital de 75 millions d'euros (4 713 735 nouvelles actions ordinaires) de la société Carrefour SA (cf. note 2.6 des comptes consolidés au 31 décembre 2023).

(7) En 2024, l'effet des variations de périmètre et autres mouvements correspond essentiellement aux augmentations de capital souscrites par les minoritaires d'Unlimitail (Publicis) et de Carrefour Banque (BNP Paribas Personal Finance).

En 2023, l'effet des variations de périmètre et autres mouvements correspondait essentiellement à la cession de Carrefour Taiwan et à la création de la société Ville et Commerces en France en partenariat avec Nexity (cf. note 2.1.2 des comptes consolidés au 31 décembre 2023).

6.6 Notes annexes

NOTE 1	BASES DE PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS	430
NOTE 2	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	433
NOTE 3	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	439
NOTE 4	INFORMATION SECTORIELLE	442
NOTE 5	DONNÉES OPÉRATIONNELLES	444
NOTE 6	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET IMMEUBLES DE PLACEMENT	455
NOTE 7	CONTRATS DE LOCATION	463
NOTE 8	TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	466
NOTE 9	IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	469
NOTE 10	PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS	472
NOTE 11	EFFECTIFS, RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DU PERSONNEL	474
NOTE 12	CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION	486
NOTE 13	ACTIFS, PASSIFS ET RÉSULTAT FINANCIERS	490
NOTE 14	ENGAGEMENTS HORS BILAN	507
NOTE 15	ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE	508
NOTE 16	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	509
NOTE 17	Liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation	510

1

2

3

4

5

6

7

8

9

NOTE 1 BASES DE PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2024 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 19 février 2025. Les comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires.

Carrefour SA (« la Société ») est une entreprise domiciliée en France (93, avenue de Paris, 91300 Massy).

Carrefour est l'un des leaders mondiaux du commerce alimentaire (magasins et e-commerce), implanté dans plus de 40 pays, fort d'un modèle omnicanal. Le Groupe opère en direct dans 8 pays, dont 6 en Europe (France, Espagne, Italie, Belgique, Pologne et Roumanie) et 2 en Amérique latine (Brésil et Argentine), avec un parc composé de magasins intégrés, en location-gérance et franchisés sous différents formats (hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité, clubs, *cash & carry* et *soft discount*). Dans les autres zones géographiques (notamment Moyen-Orient, Afrique et Asie), le Groupe a des partenaires locaux qui gèrent et développent un parc de magasins sous enseigne Carrefour. Le Groupe offre aussi des services financiers à ses clients en France, en Espagne, en Belgique, au Brésil et en Argentine (Crédit à la consommation et assurances).

Les états financiers consolidés de l'exercice prenant fin le 31 décembre 2024 reflètent la situation financière et le résultat de la Société et de ses filiales (l'ensemble désigné comme « Carrefour » ou « le Groupe »), ainsi que les intérêts du Groupe dans les sociétés mises en équivalence (entreprises associées et co-entreprises). Ils sont établis en euros, monnaie fonctionnelle de la Société.

1.1 Déclaration de conformité

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2024 ont été établis en conformité avec les normes

comptables internationales IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union Européenne au 31 décembre 2024 et qui sont d'application obligatoire à cette date, avec, en comparatif, l'exercice 2023 établi selon le même référentiel.

Les textes adoptés par l'Union Européenne sont publiés au *Journal officiel de l'Union Européenne* et peuvent être consultés sur EUR-Lex.

Au 31 décembre 2024, les normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne sont identiques aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*).

1.2 Évolution du référentiel comptable

Les méthodes comptables appliquées par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 décembre 2024 sont identiques à celles retenues pour les comptes consolidés au 31 décembre 2023 à l'exception d'amendements de normes dont l'application est obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2024 et qui sont les suivants :

- Amendements à IAS 1 – *Présentation des états financiers : Classification des passifs en courant ou non courant ; passifs non courants assortis de clauses restrictives ;*
- Amendements à IFRS 16 – *Contrats de location : Obligation locative découlant d'une cession-bail ;*
- Amendements à IAS 7 – *Tableau des flux de trésorerie* et à IFRS 7 – *Instruments financiers : informations à fournir : Accords de financement de fournisseurs.*

L'application de ces textes n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe. Les amendements à IAS 7 / IFRS 7 ont donné lieu à la fourniture d'informations complémentaires dans la note 5.4.4.

TEXTE ADOPTÉ PAR L'UNION EUROPÉENNE MAIS NON ENCORE APPLICABLE

Normes, amendements et interprétations	Date d'application
Amendements à IAS 21 – <i>Effets des variations des cours des monnaies étrangères : absence de convertibilité</i>	1 ^{er} janvier 2025

L'analyse des incidences de l'application des amendements à la norme IAS 21 est en cours.

TEXTES NON ENCORE ADOPTÉS PAR L'UNION EUROPÉENNE

Normes, amendements et interprétations	Date d'application ⁽¹⁾
Amendements à IFRS 9 et IFRS 7 – <i>Classification et évaluation des instruments financiers ; Contrats d'achat d'électricité renouvelable</i>	1 ^{er} janvier 2026
IFRS 18 – <i>Présentation des états financiers et informations à fournir</i>	1 ^{er} janvier 2027
IFRS 19 – <i>Filiales n'ayant pas d'obligation d'information du public : informations à fournir</i>	1 ^{er} janvier 2027

(1) Sous réserve de l'adoption par l'Union Européenne.

L'analyse des incidences de la norme IFRS 18 (publiée par l'IASB le 9 avril 2024) et des amendements à IFRS 9 et IFRS 7 (publiés par l'IASB les 30 mai et 18 décembre 2024) n'a pas encore été réalisée.

La norme IFRS 19 n'est pas applicable pour le Groupe.

1.3 Autres évolutions réglementaires

1.3.1 Réforme fiscale internationale Pilier 2

La France a transposé la réforme fiscale internationale Pilier 2 dans son droit national. CarrefourSA étant une société de droit français, la réforme est applicable à l'ensemble des juridictions dans lesquelles le Groupe est implanté selon les règles de Pilier 2 depuis le 1^{er} janvier 2024. L'incidence globale est non significative aux bornes du Groupe compte tenu du niveau des taux d'imposition dans les juridictions dans lesquelles le Groupe est implanté.

1.3.2 Acquisition des congés payés pendant un arrêt de travail en France

Concernant l'acquisition des congés payés pendant un arrêt de travail en France, consécutivement aux trois arrêts de la Cour de cassation du 13 septembre 2023 (écartant les dispositions françaises en matière de congés payés et d'arrêt de travail, et confirmant le principe de primauté du droit de l'Union Européenne sur le droit national), une provision avait été comptabilisée au 31 décembre 2023 en considérant 3 ans de rétroactivité, avec pour contrepartie le résultat non courant au titre des années antérieures (2019 à 2022), et le résultat opérationnel courant au titre de la part relative à l'exercice 2023 (cf. note 1.3.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2023).

Depuis le 30 juin 2024, suite à la mise en conformité du Code du travail français devenue effective avec l'article 37 de la loi DDADUE (entrée en vigueur le 24 avril 2024), le Groupe a mis à jour la provision au titre des exercices précédents avec l'aide de ses conseils.

1.4 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la Direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La Direction du Groupe revoit ces estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans les futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles. Outre l'utilisation d'estimations, la Direction du Groupe exerce son jugement pour définir et mettre en œuvre le traitement comptable adéquat de certaines transactions et activités.

Les estimations faites par la Direction et jugements exercés pour l'établissement des états financiers portent principalement sur :

- l'évaluation des ristournes et coopérations commerciales (cf. note 5.2.1) ;
- les durées d'utilité des actifs opérationnels (cf. note 6) ;
- la détermination des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT), dans le cadre des tests de dépréciation des immobilisations autres que les *goodwill* (cf. note 6.3) ;
- l'évaluation des valeurs recouvrables des *goodwill* et autres immobilisations incorporelles, ainsi que des immobilisations corporelles (cf. note 6.3) ;

- l'évaluation des droits d'utilisation de l'actif et engagements locatifs retenus dans le cadre de l'application de la norme IFRS 16 – *Contrats de location* (cf. note 7) ;
- la détermination des dépréciations des prêts octroyés par les sociétés financières (cf. notes 5.5.1 et 13.7.4.2) ainsi que des provisions pour risque de crédit sur les engagements de prêts (cf. note 10.1) ;
- l'évaluation de la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris dans le cadre de regroupements d'entreprises (cf. note 3.1) ;
- la reconnaissance des actifs d'impôts différés et de certains crédits d'impôt (cf. note 9) et l'évaluation des positions fiscales incertaines dans le cadre de l'application de l'interprétation IFRIC 23 ;
- l'évaluation des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité (cf. note 10) ;
- les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite (cf. note 11.1) ;
- la détermination du niveau de contrôle ou d'influence exercé par le Groupe sur ses participations (cf. notes 3 et 8).

1.5 Saisonnalité de l'activité

A l'instar des autres groupes de grande distribution, Carrefour exerce une activité dont le volume varie de manière sensible au cours de l'année, ce qui peut rendre les comptes consolidés du premier et du deuxième semestre difficilement comparables. Les effets de cette saisonnalité sont particulièrement marqués au niveau du résultat opérationnel courant et de la génération de flux de trésorerie.

Le chiffre d'affaires du Groupe connaît une saisonnalité, caractérisée par un second semestre plus fort que le premier, notamment en raison d'une activité plus soutenue au mois de décembre. L'essentiel des charges opérationnelles (frais de personnel, amortissements, ...) étant en revanche réparti plus linéairement sur l'année, le résultat opérationnel courant du Groupe est historiquement plus faible au premier semestre qu'au second.

Les flux de trésorerie générés par le Groupe sont également affectés de manière significative par cette saisonnalité : la variation du besoin en fonds de roulement constatée au premier semestre est structurellement fortement négative du fait des importants règlements fournisseurs réalisés en début d'année civile au titre des achats effectués pour servir la forte demande du mois de décembre de l'année précédente.

1.6 Conflit en Ukraine

Le Groupe n'exerce pas d'activités en Ukraine, en Russie, ni en Biélorussie. Il n'y détient aucun actif, aucune participation dans des entités, et n'est bénéficiaire d'aucun contrat de franchise. De plus, l'exposition du Groupe aux produits de ces pays n'est pas jugée significative. Le Groupe n'est pas affecté de manière significative par les restrictions et les sanctions commerciales imposées par certains États à la Russie.

Le Groupe suit de près l'évolution de ce conflit et ses conséquences macroéconomiques et potentiellement opérationnelles, notamment dans ses pays intégrés limitrophes de l'Ukraine (Pologne et Roumanie).

1.7 Changement climatique

Les incidences éventuelles du changement climatique sont prises en compte *via* le plan stratégique du Groupe et sa gestion des risques. Lors de la préparation de ces états financiers consolidés, le Groupe a notamment pris en compte ces incidences lors de la revue des durées d'utilité des immobilisations corporelles (cf. note 6.2) et la réalisation des tests de dépréciation des *goodwill* (cf. note 6.3).

En ligne avec les objectifs définis en 2015 par l'Accord de Paris sur le climat de la COP21, Carrefour a rehaussé en 2021 son ambition pour limiter le réchauffement climatique, se fixant comme objectif de contribuer à la neutralité carbone *via* ses magasins en 2040 (scopes 1 et 2) et dès 2030 *via* ses activités de e-commerce.

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

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

- l'utilisation de 100 % d'électricité renouvelable en 2030 en donnant priorité à la production sur site pour l'autoconsommation ou à l'injection, puis au recours à des contrats d'approvisionnement en électricité renouvelable long terme (*Power Purchase Agreements*) :
 - Dans le cadre de son objectif Carrefour 2026 d'une production de près d'un TWh d'électricité verte par an dès 2027 sur toutes ses géographies, Carrefour a accéléré l'installation sur site d'éléments de production d'électricité verte raccordée aux magasins. En 2024, la France a ainsi signé un partenariat d'envergure avec GreenYellow afin d'installer des ombrières photovoltaïques sur 350 sites, l'Espagne a continué le déploiement de panneaux solaires dans ses magasins, et les autres pays du Groupe ont contractualisé l'installation future de près de 80 centrales photovoltaïques. Au 31 décembre 2024, 161 magasins sont d'ores et déjà équipés de centrales photovoltaïques en Espagne, 16 en France, 13 en Pologne, 11 au Brésil, 7 en Belgique et 3 en Italie.
 - En 2023, le Groupe avait signé 4 *Power Purchase Agreements* physiques (portant sur des parcs éoliens et photovoltaïques) en France qui ont produit en 2024 environ 100 GWh, soit l'équivalent de la consommation de 29 hypermarchés. Le Groupe a poursuivi cette dynamique en 2024 avec la signature de 5 nouveaux *Power Purchase Agreements* dont 3 physiques (2 en France et 1 en Argentine) et 2 virtuels (1 en Espagne et 1 en Italie) qui démarreront entre 2025 et 2026. Au total, le Groupe a contractualisé au travers de ces 9 *Power Purchase Agreements* une production cumulée renouvelable de près de 480 GWh par an. Le Groupe continuera le déploiement de ces contrats d'énergie verte dans l'ensemble de ses géographies.

- la réduction des consommations d'énergie de 27,5 % d'ici 2030 (par rapport à 2019). Les investissements consentis (sous forme de dépenses d'exploitation et d'investissement) permettront de réduire la consommation énergétique de 20 % à horizon 2026 au niveau du Groupe. La France a atteint l'objectif de réduction de 20 % dès 2023. Le Groupe vise à gagner en efficacité énergétique *via* 6 actions et technologies prioritaires recommandées dans ses magasins : rénovation des systèmes de production de froid commercial, installation de portes fermées sur les meubles de froid positif, usage de variateurs électroniques de vitesse, utilisation de compteurs divisionnaires, éclairage LED basse consommation et gestion technique des bâtiments (dont le pilotage de la climatisation, de la ventilation et du chauffage).
- la réduction des émissions liées à l'utilisation de fluides réfrigérants. Le Groupe s'est engagé à remplacer les équipements froid par des installations fonctionnant au fluide naturel (CO₂), beaucoup moins émissif, d'ici 2032 en Europe et 2040 dans les autres géographies. Chaque pays a constitué sa feuille de route du renouvellement de son parc : à fin 2024, sa mise en œuvre est en ligne avec les objectifs fixés pour 2032 en Europe.

1.8 Bases d'évaluation

Les états financiers consolidés sont établis sur la base du coût historique, à l'exception :

- de certains actifs et passifs financiers, évalués à la juste valeur (cf. note 13) ;
- des actifs acquis et passifs repris dans le cadre de regroupements d'entreprises, évalués à la juste valeur (cf. note 3.1) ;
- des actifs acquis par voie d'échange, évalués à la juste valeur quand l'opération d'échange revêt une substance commerciale et qu'il est possible d'évaluer de manière fiable la juste valeur des actifs reçus ou de ceux cédés (cf. notes 6.2 et 6.4) ;
- des actifs non courants détenus en vue de leur vente, évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais liés à la vente.

La notion de juste valeur s'entend comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation. Conformément à la hiérarchie définie dans la norme IFRS 13 – *Évaluation à la juste valeur*, il existe trois niveaux de juste valeur :

- Niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs et passifs identiques ;
- Niveau 2 : juste valeur évaluée par des modèles utilisant des données d'entrée qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;
- Niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché.

L'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation au sens des normes IFRS. Ainsi les dispositions de la norme IAS 29 - *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* sont applicables dans les comptes consolidés au 31 décembre 2024 ; la période comparative présentée inclut également l'ajustement lié à l'inflation.

NOTE 2 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

2.1 Principales variations de périmètre

2.1.1 Principales acquisitions finalisées en 2024

ENSEIGNES CORA ET MATCH AINSI QUE LA CENTRALE D'ACHAT PROVERA (FRANCE)

Carrefour a annoncé le 12 juillet 2023 la conclusion d'un accord avec le groupe Louis Delhaize en vue de l'acquisition des enseignes Cora et Match et de la centrale d'achat Provera en France. Ces deux enseignes opèrent respectivement 60 hypermarchés et 115 supermarchés et emploient près de 24 000 personnes. Cette acquisition permet au Groupe de réaffirmer son *leadership* dans la distribution alimentaire en France, avec une très forte complémentarité géographique des magasins, notamment dans les régions Grand Est et Nord.

La transaction s'est réalisée sur la base d'une valeur d'entreprise de 1,05 milliard d'euros. Elle intègre le rachat des murs de 55 hypermarchés et 77 supermarchés.

Le 6 juin 2024, l'autorité de la concurrence française a décidé d'accorder à Carrefour une dérogation à l'effet suspensif du contrôle des concentrations permettant l'acquisition des enseignes Cora et Match, sans attendre le terme de son analyse concurrentielle, qui devrait être finalisée d'ici la fin du premier trimestre 2025. Suivant cette dérogation, le *closing* de l'acquisition est intervenu le 1^{er} juillet 2024. Le Groupe a acquis *via* le rachat des titres des deux sociétés mères (Delparef et Provera) détenant intégralement les enseignes Cora et Match en France.

Le paiement des titres a été effectué intégralement en numéraire le 1^{er} juillet 2024 pour un montant provisoire de 1180 millions d'euros.

Le bilan d'ouverture préliminaire des enseignes Cora et Match au 1^{er} juillet 2024, intégré dans les comptes consolidés du Groupe, est le suivant :

ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Référence	Bilan d'ouverture préliminaire (Juste Valeur)
Goodwill	(a)	232
Autres immobilisations incorporelles	(b)	78
Immobilisations corporelles	(c)	1 249
Droits d'utilisation de l'actif	(d)	160
Autres actifs financiers non courants	(h)	4
Impôts différés actifs	(e)	0
Actifs non courants		1 723
Stocks	(h)	390
Créances commerciales	(h)	207
Créances fiscales	(h)	70
Autres actifs courants	(h)	43
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(h)	154
Actifs courants		864
TOTAL ACTIF		2 588

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

<i>(en millions d'euros)</i>	Référence	Bilan d'ouverture préliminaire (Juste Valeur)
Capitaux propres		1 180
Dettes financières – Part à plus d'un an	(h)	7
Engagements locatifs – Part à plus d'un an	(d)	127
Provisions	(f)	123
Impôts différés passifs	(e)	200
Passifs non courants		456
Dettes financières – Part à moins d'un an	(h)	0
Engagements locatifs – Part à moins d'un an	(d)	30
Fournisseurs et autres créditeurs	(h)	557
Dettes fiscales – Part à moins d'un an	(g)	175
Autres passifs courants	(h)	188
Passifs courants		951
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES		2 588

Les flux de la période (c'est-à-dire les opérations des enseignes Cora et Match ainsi que de la centrale d'achat Provera de juillet à décembre 2024) sont intégrés dans le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie consolidés de l'exercice 2024. Entre juillet et décembre 2024, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel du périmètre acquis s'élevaient à 2 530 millions d'euros et 10 millions d'euros respectivement.

L'exercice d'allocation des actifs et passifs à la juste valeur tel que requis par la norme IFRS 3 – *Regroupement d'entreprises* a été mis en œuvre et a conduit à reconnaître un *goodwill* (a) provisoire de 232 millions d'euros dans les comptes consolidés au 31 décembre 2024.

Cet exercice d'allocation demeure préliminaire et sera poursuivi au cours du premier semestre 2025. De ce fait, la poursuite de cet exercice d'allocation pourrait conduire à des ajustements de juste valeur différents au 30 juin 2025 par rapport à ceux intégrés dans les comptes consolidés au 31 décembre 2024.

Dans les comptes consolidés au 31 décembre 2024, le bilan d'ouverture préliminaire est par ailleurs composé des éléments suivants :

(b) Reconnaissance et valorisation de la marque acquise Match et du caractère indéfini de sa durée d'utilisation. La juste valeur du droit d'usage de la marque Cora est considérée comme non significative et n'est pas comptabilisée.

(c) Évaluation à la juste valeur des terrains et des murs des magasins détenus en propre (déterminée par des experts indépendants via une méthode de valorisation par capitalisation) ainsi que des autres immobilisations corporelles.

(d) Estimation des droits d'utilisation de l'actif et des engagements locatifs afférents des magasins loués en tenant compte de la durée raisonnablement certaine des contrats de location en application des règles définies par le Groupe (cf. note 7 pour plus de détails).

(e) Évaluation des impôts différés relatifs aux ajustements des actifs et des passifs à la juste valeur correspondant essentiellement aux réévaluations des immobilisations

corporelles et incorporelles, et dans une moindre mesure à celle des provisions.

(f) Rehaussement des provisions (notamment pour risques sociaux) à l'issue des analyses menées sur les contentieux et passifs éventuels (comptabilisés en application de la norme IFRS 3) par Carrefour et ses conseils au cours du second semestre 2024. Ce poste comprend de plus les provisions pour engagements vis-à-vis du personnel (comptabilisés en application de la norme IAS 19).

(g) Enregistrement d'une dette d'impôt supplémentaire correspondant à des plus-values fiscales qui avaient été neutralisées dans le passé car réalisées au sein du groupe d'intégration fiscale Delparef. L'acquisition par Carrefour de la holding de Cora et Match (Delparef) conduit en effet à la fin du groupe d'intégration fiscale Delparef.

(h) Maintien de la valeur nette comptable des autres actifs et autres passifs (y compris stocks, créances commerciales et créances fiscales, trésorerie et équivalents de trésorerie, autres actifs courants et autres actifs financiers non courants, dettes financières, dettes fournisseurs et autres passifs courants) ou ajustements de juste valeur non significatifs.

MAGASINS SOUS ENSEIGNE CASINO/INTERMARCHÉ (FRANCE)

Le 25 janvier 2024, le Groupe a annoncé être entré en négociations exclusives avec le groupe Intermarché en vue de l'acquisition, directement auprès d'Intermarché et/ou, par voie de substitution à Intermarché auprès de la société Casino Guichard-Perrachon et de ses filiales, de 31 magasins (le cas échéant avec les stations-services attenantes), générant un chiffre d'affaires de l'ordre de 400 millions d'euros environ en 2023.

Conformément à cet accord, le Groupe s'est substitué à Intermarché, le 8 février 2024, pour l'acquisition, directement auprès de Casino Guichard-Perrachon et de ses filiales, de 25 magasins. Les 6 autres magasins devant être achetés directement auprès d'Intermarché.

A ce jour, 27 magasins ont été acquis dont 24 auprès de Casino et 3 directement auprès d'Intermarché pour un prix provisoire de 41 millions d'euros (y compris la reprise des stocks). Sur les 4 opérations restantes, 3 opérations (1 auprès de Casino et 2 auprès d'Intermarché) nécessitent encore la réalisation de conditions suspensives et la dernière (auprès d'Intermarché) ne sera pas mise en œuvre.

Pour mémoire, le 19 mars 2024, l'autorité de la concurrence française avait décidé d'accorder à Carrefour France une dérogation à l'effet suspensif du contrôle des concentrations permettant l'acquisition des magasins Casino, sans attendre le terme de son analyse concurrentielle, qui a été finalement rendue le 13 décembre 2024. Par cette décision, l'autorité a autorisé le rachat de 25 magasins auprès de Casino sous réserve de la cession par Carrefour de 2 points de vente.

De plus, aucun problème de concurrence n'a été identifié par l'Autorité s'agissant de l'acquisition des 3 premiers magasins auprès d'Intermarché ; l'Autorité ne s'est en revanche pas encore prononcée sur les 2 derniers magasins restant à acquérir auprès d'Intermarché.

En application de la norme IFRS 3, le Groupe a effectué une évaluation des actifs acquis et passifs repris à la date d'acquisition des différents magasins. Sur la base de cette évaluation préliminaire, l'acquisition des 27 premiers magasins, tous loués, s'est traduite par la comptabilisation d'un *goodwill* provisoire de 40 millions d'euros au 31 décembre 2024. Ce montant comprend notamment la comptabilisation de droits d'utilisation de l'actif inférieurs aux engagements locatifs associés du fait de la reprise de contrats de location à des conditions défavorables, à savoir des niveaux de loyers supérieurs aux prix de marché.

MAGASINS SOUS ENSEIGNE SUPERCOR (ESPAGNE)

Le 20 septembre 2023, Carrefour Espagne a conclu un accord avec El Corte Inglés en vue de l'acquisition de 47 supermarchés et magasins de proximité sous enseigne *Supercor*, et qui emploient près de 850 collaborateurs.

L'acquisition a été finalisée le 9 avril 2024 pour un prix de 50 millions d'euros, le nombre de magasins acquis ayant été réduit de 47 à 40. Les magasins, tous loués, ont été intégrés au parc espagnol en 5 vagues entre le 9 avril et le 4 juillet 2024.

En application de la norme IFRS 3, le Groupe a effectué une évaluation des actifs acquis et passifs repris à leur date d'acquisition respective. Sur la base de cette évaluation préliminaire, l'acquisition des 40 magasins s'est traduite par la comptabilisation d'un *goodwill* provisoire de 35 millions d'euros au 31 décembre 2024.

MAGASINS DÉTENUS PAR LE FRANCHISÉ ALMA (BELGIQUE)

Le 1^{er} février 2024, Carrefour Belgique a finalisé l'acquisition du groupe franchisé Alma exploitant 8 magasins Carrefour Market pour un montant de 70 millions d'euros environ. La transaction valorise les actifs acquis nets sur la base d'une valeur d'entreprise de 52 millions d'euros et 18 millions d'euros de trésorerie reprise.

En application de la norme IFRS 3, le Groupe a effectué une évaluation des actifs acquis et passifs repris à la date d'acquisition. Sur la base de cette évaluation préliminaire, prenant notamment en compte la valorisation des 7 fonds de commerce revendus dans l'intervalle à d'autres franchisés pour 19 millions d'euros, dont 4 dès le mois de février, le dernier étant en cours de cession au 31 décembre 2024, l'acquisition du groupe Alma s'est traduite par la comptabilisation d'un *goodwill* provisoire de 35 millions d'euros au 31 décembre 2024.

2.1.2 Fermetures de magasins ex-Grupo BIG non rentables (Brésil) décidées en 2023 et en 2024

SUIVI DES FERMETURES DE MAGASINS EX-GRUPO BIG NON RENTABLES DÉCIDÉES FIN 2023 ET CESSIION DES MURS DÉTENUS EN PROPRE

En décembre 2023, le Groupe a décidé de fermer 123 magasins en l'absence de rentabilité, lesdits magasins ayant été classés en « actifs détenus en vue de leur vente » sur la base de leur juste valeur nette des frais de cession estimée au 31 décembre 2023 (cf. note 2.1.4 des comptes consolidés au 31 décembre 2023), conduisant à enregistrer dans le résultat non courant 2023 (i) une dépréciation de (540) millions de réals environ (soit (100) millions d'euros environ) de leur valeur et (ii) des autres coûts liés à ces fermetures pour un montant de (310) millions de réals (soit (60) millions d'euros environ).

Ces 123 magasins, acquis en 2022 lors de l'achat de Grupo BIG, se répartissent ainsi :

- les 94 magasins *soft discount* de l'enseigne *Todo Dia* ;
- 16 hypermarchés convertis en Carrefour, et ;
- 13 supermarchés sous enseigne *Bompreço* et *Nacional*.

Les actifs des magasins détenus en propre, représentant environ la moitié du parc, ont été cédés dans leur très grande majorité au cours du premier semestre 2024 à différents acheteurs pour un prix total d'environ 680 millions de réals (soit 117 millions d'euros environ) dont 490 millions de réals (soit environ 84 millions d'euros) ont déjà été encaissés au 31 décembre 2024 (sans compter les 100 millions de réals, soit 15 millions d'euros environ, encaissés au titre de magasins fermés au second semestre 2023).

Les prix de vente étant globalement en ligne avec la juste valeur des actifs retenue au 31 décembre 2023, l'impact sur le résultat non courant 2024 n'est pas matériel.

FERMETURES DE MAGASINS EX-GRUPO BIG NON RENTABLES DÉCIDÉES FIN 2024 ET CESSIION EN COURS DES MURS DÉTENUS EN PROPRE

En décembre 2024, le Groupe a décidé de fermer 64 supermarchés sous enseignes *Bompreço* et *Nacional* (acquis en 2022 lors de l'achat de Grupo BIG) en l'absence de rentabilité (47 supermarchés *Nacional* et 17 supermarchés *Bompreço*). Les murs des onze magasins détenus en propre sont en cours de cession à différents acteurs. De plus, l'exploitation de certains magasins est en cours de cession à d'autres distributeurs alimentaires.

Au 31 décembre 2024, conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, les actifs de ces magasins ont été classés en « actifs détenus en vue de leur vente », et ont été évalués au montant le plus faible de leur valeur nette comptable et de la juste valeur nette des frais de cession estimée. Une dépréciation des actifs corporels d'environ (150) millions de réals (soit (26) millions d'euros environ) a été comptabilisée dans le résultat non courant 2024 pour aligner la valeur des actifs aux prix de marché estimés. Par ailleurs, comme l'intégralité des magasins sous enseignes *Bompreço* et *Nacional* ne sera plus exploitée, les deux marques afférentes ont également été dépréciées pour un montant total de (60) millions de réals (soit (10) millions d'euros environ).

Les autres coûts liés à ces fermetures ont été également comptabilisés dans le résultat non courant 2024, en conformité avec nos principes comptables, pour un montant de (220) millions de réals environ (soit (38) millions d'euros environ).

2.1.3 Opérations de sale and lease back réalisées en 2024

OPÉRATION DE SALE AND LEASE BACK (FRANCE)

Le 26 avril 2024, les murs de 17 supermarchés Carrefour Market ont été cédés au fonds d'investissement londonien Supermarket Income REIT pour des produits de cession nets de frais de 75 millions d'euros environ.

Suite à la finalisation de la négociation des accords définitifs et à la satisfaction d'autres conditions préalables, 16 de ces actifs sont loués à Carrefour depuis le 26 avril 2024 (date du *closing* de l'opération et de la signature des contrats de location pour une durée de 12 ans dont 10 ans fermes, avec 2 options de renouvellement à la main de Carrefour). Cette opération a entraîné la comptabilisation d'un résultat non courant de 23 millions d'euros en 2024.

OPÉRATION DE SALE AND LEASE BACK (ESPAGNE)

Le 12 décembre 2024, les murs de 6 hypermarchés espagnols ont été cédés à la foncière Realty Income pour des produits de cession nets de frais de 100 millions d'euros environ.

Suite à la finalisation de la négociation des accords définitifs et à la satisfaction d'autres conditions préalables, ces actifs sont loués à Carrefour depuis le 12 décembre 2024 (date du *closing* de l'opération et de la signature des contrats de location pour des durées fermes de 10 ans, avec 3 options de renouvellement de 5 ans chacun à la main de Carrefour). Cette opération a entraîné la comptabilisation d'un résultat non courant de 14 millions d'euros en 2024.

Pour mémoire, les murs de 22 autres hypermarchés espagnols ont déjà été cédés puis reloués au même acheteur Realty Income depuis 2020 dans le cadre d'opérations régulières de *sale and lease back*.

OPÉRATION DE SALE AND LEASE BACK (BRÉSIL)

Le 22 octobre 2024, Carrefour Brésil a annoncé la cession des murs de 15 magasins Atacadão au fonds d'investissement immobilier *Guardian Real Estate* pour des produits de cessions nets de frais de 725 millions de réals, soit 125 millions d'euros environ.

La CADE, l'autorité de la concurrence brésilienne, a approuvé la transaction le 18 décembre 2024.

Suite à la finalisation de la négociation des accords définitifs et à la satisfaction d'autres conditions préalables, ces actifs sont loués à Carrefour depuis le 18 décembre 2024 (date du *closing* de l'opération et de la signature des contrats de location pour des durées fermes de 13 ans, avec deux options de renouvellement de 5 ans chacun à la main de Carrefour). Cette opération a entraîné la comptabilisation d'un résultat non courant de 19 millions d'euros environ en 2024.

2.1.4 Principales autres opérations réalisées en 2024

DÉMARRAGE DE LA SOCIÉTÉ UNLIMITAIL AVEC LE GROUPE PUBLICIS

Le 8 novembre 2022, le groupe Carrefour et Publicis Groupe ont annoncé leur intention de créer une société sur le marché en plein essor du *retail media* en Europe continentale et en Amérique latine. Le 15 juin 2023, cette intention s'est concrétisée avec l'annonce du lancement de la société Unlimitail (détenue à 51 % par Carrefour et 49 % par Publicis). Cette société est intégrée globalement dans les comptes consolidés depuis cette date.

Unlimitail s'associe avec des distributeurs et des marques, apportant l'expertise et le potentiel de connexion du *retail media* dans ces régions. Unlimitail est basée sur une des technologies les plus avancées de Publicis, « *CitrusAd powered by Epsilon* », avec la connaissance approfondie de Carrefour Links dans le *retail media*.

Les apports à Unlimitail ont été réalisés par les deux actionnaires au cours du premier semestre 2024, Carrefour apportant l'activité de *retail media* logée dans Carrefour Links et Publicis octroyant un droit d'utilisation exclusif de sa technologie ainsi qu'un versement en numéraire de 24 millions d'euros.

CESSION DE LA SOCIÉTÉ REFACTORY (FRANCE)

La participation de Carrefour dans la société Refectory (ex-Dejbox), solution de cantine digitale destinée aux salariés des entreprises, acquise en 2020 à hauteur de 68 % des titres puis portée à 86 % des titres en 2021 suite à des rachats complémentaires de parts auprès d'actionnaires minoritaires, a été cédée à RMM, société spécialisée dans le secteur d'activité du conseil pour les affaires et autres conseils de gestion, le 30 septembre 2024. La moins-value de cession nette de frais s'est élevée à (24) millions d'euros et a été enregistrée dans le résultat non courant 2024.

ACQUISITION DE LA SOCIÉTÉ EWALLY (BRÉSIL)

Carrefour Brésil, qui possédait 49 % des titres de la société Ewally au Brésil (titres mis en équivalence jusque-là), a acquis 43 % de titres supplémentaires en octobre 2024, conduisant à son intégration globale dans les comptes consolidés depuis cette date. Cette prise de contrôle, traitée conformément aux normes IFRS 3 et IAS 28, s'est traduite par la comptabilisation dans le résultat non courant de l'exercice 2024 d'une charge de (40) millions de réals environ (soit (7) millions d'euros environ).

2.2 Sécurisation des financements long terme du Groupe

Le 27 mars 2024, le Groupe a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire convertible non dilutif en actions d'un montant de 500 millions de dollars, d'une maturité de 6 ans et d'un coupon de 0 %. Le 26 avril 2024, le Groupe a également procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans et d'un coupon de 0,750 %.

A *contrario*, le 10 septembre 2024, le Groupe a procédé au placement d'une nouvelle émission obligataire dite *Sustainability-Linked*, indexée sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2) et au gaspillage alimentaire, pour un montant total de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans (échéance octobre 2032) et d'un coupon de 3,625 %.

Cette émission obligataire s'intègre dans une stratégie de financement alignée avec les objectifs et ambitions du Groupe en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : elle a été réalisée dans le cadre du *Framework* de type SLB (*Sustainability-Linked Bond*) de son programme EMTN (*Euro-Medium Term Notes*) publié en juin 2021 et dont la composante RSE a été mise à jour et renforcée en mai 2022.

La maturité moyenne du socle obligataire de Carrefour SA s'établit en conséquence à 3,8 ans à fin décembre 2024, maturité identique à celle de fin décembre 2023.

En événement postérieur à la clôture, le 17 janvier 2025, le Groupe a procédé au placement d'une nouvelle émission obligataire dite *Sustainability-Linked*, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5,5 ans (échéance juin 2030) et d'un coupon de 3,25 %. Cette obligation est indexée

sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre, le premier portant sur les scopes 1 et 2, et le deuxième sur les achats de biens et de services auprès du scope 3.

Par ailleurs, le 29 novembre 2024, Carrefour a remplacé avec succès ses deux lignes de crédits syndiqués non tirées d'un montant total de 3,9 milliards d'euros arrivant à échéance en juin 2026, par une ligne de crédit d'un montant de 4 milliards d'euros. Comme les précédentes, elle intègre une composante RSE, en particulier deux indicateurs clés de performance sur la décarbonation et le gaspillage alimentaire. Cette nouvelle ligne, financée par un syndicat de 22 banques, arrivera à échéance en novembre 2029, avec deux options d'extension d'un an. Destinée à sécuriser les financements généraux du Groupe, elle n'a pas vocation à être utilisée.

Ces opérations permettent de sécuriser la liquidité du Groupe à court et moyen terme dans un environnement économique incertain, et s'inscrivent dans la stratégie de sécurisation des financements de Carrefour.

Au 31 décembre 2024, le Groupe est noté BBB perspective stable par Standard & Poor's.

FINANCEMENTS DE LA FILIALE BRÉSILIENNE ATACADÃO

Dans la continuité des opérations des années précédentes, la filiale brésilienne Atacadão a mis en place en 2024 les financements lui permettant de sécuriser ses besoins à moyen et long terme.

a. Emprunts obligataires

Le 8 janvier 2024, la filiale brésilienne Atacadão a procédé à l'émission de *debentures* pour un montant de 1,5 milliard de réals (environ 233 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2024) en deux séries :

- Une première série de 650 millions de réals, d'un coupon de CDI+1,2 % (*Certificado de Depósito Interbancário*) et d'une maturité de 2 ans ;
- Une deuxième série de 850 millions de réals, d'un coupon de CDI+1,35 % et d'une maturité de 3 ans.

Par ailleurs, le 5 février 2024, la filiale brésilienne Atacadão a réalisé une émission de *debentures* simples, non garanties, non convertibles en actions (« CRA ») pour un montant d'un milliard de réals (environ 155 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2024) en cinq séries :

- Une première série de 146 millions de réals, d'un coupon de CDI+0,85 % et d'une maturité de 3 ans ;
- Une deuxième série de 61 millions de réals, d'un coupon de CDI+0,95 % et d'une maturité de 5 ans ;
- Une troisième série de 341 millions de réals, d'un coupon compris entre 109,95 % et 110,07 % du CDI (après couverture) et d'une maturité de 3 ans ;
- Une quatrième série de 196 millions de réals, d'un coupon de 110,10 % du CDI (après couverture) et d'une maturité de 5 ans ;
- Une cinquième série de 256 millions de réals, d'un coupon compris entre 110,80 % et 111,20 % du CDI (après couverture) et d'une maturité de 7 ans.

A *contrario*, le 18 juin 2024, Atacadão a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire de type *debentures* pour un montant de 350 millions de réals (environ 54 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2024), d'une maturité de 5 ans et d'un coupon de CDI+0,55 %.

Enfin, le 12 décembre 2024, Atacadão a procédé à l'émission de *debentures* pour un montant de 1,5 milliard de réals (environ 233 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2024), d'un coupon de CDI+0,6 % et d'une maturité de 3 ans.

b. Emprunts bancaires liés à la loi brésilienne 4131/1962

Deux emprunts bancaires, arrivés à échéance le 16 septembre 2024, ont été remboursés pour un montant de 1410 millions de réals (environ 219 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2024).

Le 19 décembre 2024, des financements bancaires en devise USD, immédiatement swappés en BRL, ont été exécutés pour un montant total de 1 500 millions de réals (environ 233 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2024) et de maturités allant de 12 à 24 mois, en remplacement de trois autres financements bancaires arrivés à échéance le 19 décembre 2024 pour un montant de 779 millions de réals (environ 121 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2024).

c. Financements inter-compagnie

Pour mémoire, en 2022 et 2023, avaient été exécutés deux financements inter-compagnie entre les sociétés Carrefour Finance et Atacadão :

- Le 25 mai 2022, un premier RCF (*Revolving Credit Facility*) d'un montant de 1,9 milliard de réals, d'un taux d'intérêt annuel de 14,25 % et d'une maturité de 3 ans ;
- Le 2 mai 2023, un second RCF de 6,3 milliards de réals, d'un taux d'intérêt annuel de 14,95 % et d'une maturité de 3 ans (tirés à hauteur de 2,3 milliards de réals au cours du premier semestre 2023 et les 4 milliards de réals restants en juillet 2023, en remplacement d'un RCF du même montant arrivant à échéance).

Au cours du premier semestre 2024, les taux d'intérêt annuel de ces deux RCF ont été réduits à 10,25 % pour le premier et 11,10 % pour le second. Ces taux seront révisés en 2025.

Ces financements intragroupe RCF, d'un montant total de 8,2 milliards de réals au 31 décembre 2024, sont qualifiés d'investissements nets dans une activité à l'étranger (*Net Investment*), et font ainsi l'objet d'une revalorisation par capitaux propres. Ils sont couverts à hauteur de 5,7 milliards de réals par des dérivés qualifiés en *Net Investment Hedge*.

2.3 Paiement du dividende 2023 en numéraire

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 24 mai 2024, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2023 à 0,87 euro par action, à verser intégralement en numéraire.

Le 30 mai 2024 a eu lieu le versement du dividende global pour un montant de 600 millions d'euros.

2.4 Programme de rachat d'actions

Dans le cadre de sa politique d'allocation de capital, le Groupe a confié à des prestataires de service d'investissement des mandats de rachat d'actions portant sur un montant maximum de 700 millions d'euros au titre de l'exercice 2024, tel qu'autorisé par les Assemblées Générales des actionnaires des 26 mai 2023 et 24 mai 2024. L'objectif de ces rachats est la conservation des actions ainsi rachetées en vue de leur annulation future.

Un premier mandat de rachat d'actions a débuté le 4 mars 2024 et s'est achevé le 19 mars 2024 : 4 041 471 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 15,68 euros par action pour un montant total de 63 millions d'euros.

Le 26 mars 2024, un accord a été conclu avec Galfa portant sur le rachat de 25 000 000 actions, représentant 3,5 % du capital social de Carrefour SA. Ces actions ont été acquises au prix unitaire moyen de 14,60 euros par action pour un montant total de 365 millions d'euros (sans compter les 22 millions d'euros de dividendes à verser au titre de l'exercice 2023). Les actions ont été mises sous séquestre jusqu'au paiement dudit dividende. Le transfert de propriété a eu lieu le 3 juin 2024.

Par ailleurs, le 24 avril 2024, le Conseil d'Administration, sur la base de l'autorisation octroyée par l'Assemblée Générale extraordinaire des actionnaires du 26 mai 2023, a décidé de réduire le capital social de Carrefour SA par voie d'annulation de 16 844 310 actions autodétenues, représentant environ 2,4 % du capital social. Cette annulation est intervenue le jour même.

De plus, le 3 juin 2024, le Conseil d'Administration, sur la base de l'autorisation octroyée par l'Assemblée Générale extraordinaire des actionnaires du 24 mai 2024, a décidé de réduire le capital social de Carrefour SA par voie d'annulation de 13 977 318 actions autodétenues, représentant environ 2 % du capital social. Cette annulation est intervenue le jour même.

À l'issue de ces annulations d'actions, le nombre d'actions composant le capital social de Carrefour SA s'élevait à 677 969 188 actions et le nombre d'actions autodétenues, en conséquence, à 13 417 968 actions, représentant environ 2 % du capital social.

Un second mandat de rachat d'actions a débuté le 18 juin 2024 et s'est achevé le 16 septembre 2024 : 9 477 732 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 14,24 euros par action pour un montant total de 135 millions d'euros.

Un troisième mandat de rachat d'actions a débuté le 18 septembre 2024 et s'est achevé le 3 décembre 2024 : 9 132 256 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 14,95 euros par action pour un montant total de 137 millions d'euros.

Au 31 décembre 2024, le nombre d'actions composant le capital social de Carrefour SA s'élève à 677 969 188 actions et le nombre total d'actions autodétenues, en conséquence, à 32 195 690 actions, représentant 4,7 % du capital social (cf. note 12.2).

NOTE 3 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

3.1 Principes comptables

Principes de consolidation

Les comptes consolidés comprennent les états financiers des filiales à compter de leur date d'acquisition (date à laquelle le contrôle est obtenu), et jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse, ainsi que les intérêts du Groupe dans les entreprises associées et co-entreprises comptabilisées par mise en équivalence.

(i) Filiales

Une filiale est une entité contrôlée directement ou indirectement par le Groupe. Le contrôle existe sur une entité lorsque le Groupe détient le pouvoir sur celle-ci, est exposé ou a droit à des rendements variables du fait de son implication dans l'entité et lorsqu'il a la capacité d'utiliser son pouvoir sur l'entité pour influencer sur le montant de ces rendements. Pour déterminer si une situation de contrôle existe, le Groupe prend en considération tous les faits et circonstances pertinents pour évaluer son contrôle sur l'entité en question, comme les droits découlant d'accords contractuels ou les droits de vote potentiels détenus par le Groupe si ces derniers sont substantiels.

En ce qui concerne les filiales acquises en cours d'exercice, seuls les résultats de la période postérieure à la date d'acquisition sont retenus dans le compte de résultat consolidé. Pour les filiales cédées en cours d'exercice ou dont le contrôle a été perdu, seuls les résultats de la période antérieure à la date de cession sont retenus dans le compte de résultat consolidé.

Les transactions ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les filiales sont éliminés. Lorsqu'une filiale réalise une transaction avec une entreprise associée ou une co-entreprise comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence, les profits et pertes résultant de cette transaction ne sont comptabilisés dans les comptes consolidés du Groupe qu'à hauteur des intérêts détenus par les tiers dans l'entreprise associée ou la co-entreprise.

(ii) Entreprises associées et co-entreprises

Sont comptabilisées par mise en équivalence les entités dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable (entreprises associées) et les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint et répondant à la définition d'une co-entreprise, selon les principes exposés dans la note 8 « Titres mis en équivalence ».

L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financière et opérationnelle de l'entité, sans toutefois contrôler ou contrôler conjointement ces politiques.

Le contrôle conjoint s'entend du partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une entité, qui n'existe que dans les cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

(iii) Autres participations

Lorsque le Groupe n'exerce pas de contrôle, de contrôle conjoint ou d'influence notable sur les décisions opérationnelles ou financières de sociétés dont il détient les titres, ceux-ci sont comptabilisés conformément aux dispositions applicables soit aux actifs financiers à la juste valeur par les autres éléments du résultat global (sur option irrévocable à la comptabilisation initiale – choix généralement retenu par le Groupe), soit aux actifs financiers à la juste valeur par résultat net, et présentés en « Autres actifs financiers non courants ». La méthode d'évaluation et de dépréciation est exposée dans la note 13 « Actifs, passifs et résultat financiers ».

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises, dans les cas où l'ensemble des activités et des actifs acquis répond à la définition d'une entreprise et où le Groupe en obtient le contrôle, sont comptabilisés par application de la méthode de l'acquisition.

À compter du 1^{er} janvier 2020, pour être considéré comme une entreprise, un ensemble intégré d'activités et d'actifs doit comporter au moins un *input* et un processus substantiel qui, ensemble, contribuent de manière importante à la capacité de créer des *outputs*. Le Groupe a la possibilité d'appliquer un « test de concentration » qui permet d'évaluer de manière simplifiée si un ensemble d'activités et d'actifs acquis n'est pas une entreprise. Le test de concentration optionnel est satisfait si la quasi-totalité de la juste valeur des actifs bruts acquis est concentrée dans un seul actif identifiable ou un groupe d'actifs identifiants similaires.

Si un ensemble d'activités et d'actifs acquis ne constitue pas une entreprise, la transaction est comptabilisée comme une acquisition d'actifs isolés.

Les regroupements d'entreprises intervenus à compter du 1^{er} janvier 2010 sont évalués et comptabilisés selon les principes décrits ci-dessous, conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée – *Regroupements d'entreprises*.

- À la date d'acquisition, le Groupe procède à l'identification et à l'évaluation à la juste valeur de l'ensemble des actifs acquis et des passifs repris.
- Le *goodwill* correspond à la somme de la contrepartie transférée (prix d'acquisition) et des participations ne donnant pas le contrôle minoré du montant net comptabilisé au titre des actifs identifiants acquis et passifs repris. Ce *goodwill* est comptabilisé directement dans le bilan de l'entité acquise, dans la devise fonctionnelle de cette dernière et fait l'objet d'un suivi ultérieur au niveau du secteur opérationnel auquel l'entité est affectée selon les modalités décrites en note 6.3. Tout profit au titre d'une acquisition à des conditions avantageuses (*goodwill* négatif) est immédiatement comptabilisé en résultat.

- Pour chaque regroupement impliquant une prise de participation inférieure à 100 %, la fraction d'intérêts non acquise (intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle) est évaluée à la date d'acquisition :
 - soit à sa juste valeur : un *goodwill* est alors comptabilisé pour la part relative aux participations ne donnant pas le contrôle (méthode dite du « *goodwill* complet ») ;
 - soit à hauteur de sa quote-part dans l'actif net identifiable de l'entité acquise : ce qui conduit à ne reconnaître que le *goodwill* attribuable au Groupe (méthode dite du « *goodwill* partiel »).

Ce choix est déterminé transaction par transaction.

- Le Groupe dispose d'une période d'évaluation pour finaliser la comptabilisation des regroupements d'entreprises, cette période s'achevant dès les dernières informations nécessaires obtenues et au plus tard 12 mois après la date d'acquisition. Tout ajustement de la juste valeur des actifs acquis et passifs repris et du prix d'acquisition au cours de la période d'évaluation est comptabilisé en contrepartie du *goodwill* dans la mesure où il résulte de faits et circonstances existants à la date d'acquisition. Au-delà de cette période de 12 mois ou si l'ajustement ne résulte pas de faits ou circonstances existants à la date d'acquisition, tout ajustement est enregistré directement en résultat.
- En cas d'acquisition par étapes, la prise de contrôle déclenche la réévaluation à la juste valeur de la participation antérieurement détenue par le Groupe en contrepartie du résultat ; toute perte de contrôle donne lieu à la réévaluation de la participation résiduelle éventuelle à la juste valeur suivant les mêmes modalités.
- Les frais de transaction sont comptabilisés immédiatement en charges opérationnelles lorsqu'ils sont encourus.

Lors de la transition aux normes IFRS, le Groupe a opté pour l'option d'IFRS 1 – *Première adoption des normes internationales d'information financière* prévoyant le maintien des traitements appliqués aux regroupements d'entreprises sous les référentiels comptables précédents.

Transactions concernant les participations ne donnant pas le contrôle

Toute prise ou cession de participation dans une filiale ne modifiant pas le contrôle est considérée comme une transaction entre actionnaires et est comptabilisée directement en capitaux propres en application de la norme IFRS 10 – *États financiers consolidés*. Elle est par ailleurs présentée en activités de financement dans le tableau de flux de trésorerie.

Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Le Groupe présente ses états financiers en euros.

La monnaie fonctionnelle d'une entité est la devise dans laquelle elle réalise l'essentiel des flux liés à son activité. Pour le Groupe, la monnaie fonctionnelle d'une entité correspond à la monnaie du pays dans lequel elle se trouve.

Les états financiers des sociétés dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro et n'est pas la monnaie d'une économie en hyperinflation, sont convertis en euros de la façon suivante :

- les postes du bilan sont convertis au taux de clôture ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen pondéré de la période ;
- les écarts de conversion qui en résultent sont comptabilisés en autres éléments du résultat global ; ils participent ultérieurement, le cas échéant, au calcul du résultat de cession de la ou des société(s) concernée(s) ;
- les éléments présentés dans le tableau des flux de trésorerie sont convertis au taux moyen pondéré de la période, sauf si le taux en vigueur au jour de la transaction est significativement différent.

L'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation selon la norme IAS 29 – *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* depuis 2018. En application de cette norme :

- les éléments non monétaires du bilan sont retraités à l'aide d'un indice général des prix ;
- les éléments du compte de résultat et de l'état du résultat global en devise locale sont retraités en appliquant la variation de l'indice général des prix à compter de l'enregistrement initial des éléments de produits et de charges dans les états financiers ;
- le bilan, le compte de résultat et l'état du résultat global sont convertis en euros au taux de conversion de la clôture de la période considérée ;
- le retraitement des réserves au titre de l'indexation des éléments de capitaux propres de l'Argentine est présenté en variation des écarts de conversion dans l'état du résultat global et en écarts de conversion dans la variation des capitaux propres consolidés ;
- les éléments présentés dans le tableau des flux de trésorerie sont convertis au taux moyen pondéré de la période, sauf si le taux en vigueur au jour de la transaction est significativement différent (cf. note 5.4).

Conversion des opérations réalisées en devises

Lorsqu'une entité du Groupe réalise des opérations dans une devise différente de sa devise fonctionnelle, celles-ci sont initialement converties au taux en vigueur au jour de la transaction.

À chaque arrêté, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont réévalués au taux de clôture en vigueur à cette même date ; les écarts de change correspondants sont comptabilisés en profit ou perte de change dans le compte de résultat.

Les financements intragroupe mis à la disposition de certaines filiales du Groupe et pour lesquels le remboursement n'est ni planifié ni probable sont considérés comme faisant partie intégrante de l'investissement net réalisé à l'étranger ; les écarts de change dégagés lors de leurs réévaluations successives à chaque arrêté sont alors comptabilisés directement en autres éléments du résultat global, conformément aux dispositions de la norme IAS 21 – *Effets des variations des cours des monnaies étrangères*.

Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Lorsque le Groupe s'attend à recouvrer la valeur d'un actif, ou d'un groupe d'actifs, par sa vente plutôt que par son utilisation, cet actif est présenté distinctement sur la ligne « Actifs détenus en vue de leur vente » de l'état de la situation financière, conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*. Les passifs relatifs à cet actif, le cas échéant, sont également présentés sur une ligne distincte de l'état de la situation financière (« Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente »). Un actif classé comme tel est évalué au montant le plus faible de sa valeur comptable et de sa juste valeur, diminuée des frais liés à la vente. Il ne fait en conséquence plus l'objet d'un amortissement.

L'ensemble des actifs et des passifs liés aux activités destinées à être cédées est présenté sur une ligne distincte de l'actif et du passif, après élimination des positions intragroupe.

Une activité abandonnée est une composante du Groupe dont celui-ci s'est séparée ou qui est classée comme détenue en vue de la vente et qui :

- constitue une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte, ou
- fait partie d'un plan unique et coordonné de cession d'une ligne d'activité ou d'une région géographique et distincte, ou
- est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

Une composante est une unité génératrice de trésorerie ou un groupe d'unités génératrices de trésorerie lorsqu'elle est détenue en vue de son utilisation.

La classification comme activité abandonnée a lieu au moment de l'abandon effectif ou à une date antérieure lorsque l'activité satisfait aux critères pour être classée comme détenue en vue de la vente. Lorsqu'une activité est classée en activité abandonnée, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie comparatifs sont retraités comme si l'activité avait satisfait aux critères d'une activité abandonnée à compter de l'ouverture de la période comparative.

3.2 Principales variations de périmètre

3.2.1 Opérations réalisées au cours de l'exercice 2024

Les principales opérations en 2024 sont détaillées en note 2.1 : acquisition des enseignes Cora et Match ainsi que de la centrale d'achat Provera en France, acquisition de certains magasins sous enseigne Casino/Intermarché en France et Supercor en Espagne, acquisition de magasins détenus par le franchisé Alma en Belgique, fermeture de magasins *Bompreço* et *Nacional* ex-Grupo BIG non rentables au Brésil et cession des murs détenus, et opérations de *sale and lease back* en France, en Espagne et au Brésil.

Par ailleurs, en mars 2024, le Groupe et son partenaire BNP Paribas Personal Finance ont participé à une augmentation de capital de 50 millions d'euros de la filiale française Carrefour Banque à hauteur de leurs détentions respectives.

Enfin, le Groupe a pris une participation dans le franchisé « RH Aulnay » à hauteur de 45% pour un montant de 5 millions d'euros. Ce franchisé a ouvert un magasin Atacadão en France en juin 2024.

3.2.2 Opérations réalisées au cours de l'exercice 2023

Les principales opérations réalisées en 2023 sont les suivantes : cessions de Carrefour Taiwan et de la société Quitoque en France, acquisition de l'enseigne Cora en Roumanie, création de sociétés intégrées globalement en partenariat avec Publicis Groupe et avec Nexity, fermeture de magasins ex-Grupo BIG non rentables au Brésil, opérations de *sale and lease back* au Brésil et en Espagne.

3.3 Périmètre au 31 décembre 2024

La liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe (filiales et entreprises associées) figure en note 17.

Le Groupe a mis à jour ses analyses du contrôle des filiales dans lesquelles Carrefour n'est pas seul investisseur en capital à la lumière des changements dans les faits et circonstances intervenus au cours de l'exercice, notamment en lien avec les opérations décrites dans la note 2.1 ; ces événements n'ont pas amené le Groupe à revoir sa conclusion quant à l'exercice du contrôle sur ses filiales.

NOTE 4 INFORMATION SECTORIELLE

Principes comptables

La norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels* requiert la présentation de données relatives aux secteurs opérationnels du Groupe issues du reporting interne et utilisées par la Direction dans ses décisions d'investissement et d'évaluation de la performance. Pour le Groupe, les secteurs opérationnels sont constitués par les pays dans lesquels il exerce ses activités au travers de magasins intégrés, les résultats de chaque pays faisant l'objet d'une revue mensuelle par le Président-Directeur Général du Groupe qui est le « principal décideur opérationnel » au sens de la norme IFRS 8.

Le Groupe présente son information sectorielle en regroupant, comme le permet IFRS 8, les pays présentant des caractéristiques similaires, c'est-à-dire se trouvant dans la même zone géographique :

- France ;
- Europe (hors France) : Espagne, Italie, Belgique, Pologne et Roumanie ;
- Amérique latine : Brésil et Argentine.

Les résultats réalisés par certaines entités exerçant des fonctions supports font l'objet d'une allocation aux différents pays, au prorata de l'activité déployée au bénéfice de chacun d'entre eux. Les produits et charges résiduels de ces entités sont présentés au sein de « fonctions globales ».

Les actifs sectoriels incluent les *goodwill*, les autres immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les immeubles de placement, les droits d'utilisation de l'actif, ainsi que, présentés dans les « Autres actifs sectoriels », les stocks, les créances clients et comptes rattachés, les encours clients des sociétés financières et les autres débiteurs. Les passifs sectoriels correspondent aux engagements locatifs, aux dettes fournisseurs, au refinancement des encours clients et aux autres créditeurs.

Les investissements de chaque secteur correspondent aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (hors *goodwill*) telles que présentées dans le tableau des flux de trésorerie.

Les informations communiquées dans les tableaux ci-après sont présentées selon les mêmes principes comptables que ceux utilisés pour les états financiers consolidés du Groupe.

4.1 Résultats sectoriels

2024 (en millions d'euros)	Total Groupe	France	Europe	Amérique latine	Fonctions globales
Chiffre d'affaires hors taxes	85 445	39 540	23 632	22 272	–
Autres revenus	2 744	845	651	1 176	71
Résultat opérationnel courant avant amortissements	4 637	2 166	1 272	1 298	(98)
Résultat opérationnel courant	2 213	1 042	397	879	(105)
Investissements corporels et incorporels	1 772	842	457	465	8
Dotations aux amortissements ⁽¹⁾	(2 424)	(1 123)	(875)	(419)	(8)

(1) Y compris amortissements des immobilisations logistiques inclus dans le coût des ventes.

2023 (en millions d'euros)	Total Groupe	France	Europe	Amérique latine	Fonctions globales
Chiffre d'affaires hors taxes	83 270	38 220	23 650	21 399	–
Autres revenus	2 632	798	623	1 144	66
Résultat opérationnel courant avant amortissements	4 559	2 010	1 454	1 181	(86)
Résultat opérationnel courant	2 264	988	604	763	(91)
Investissements corporels et incorporels	1 850	724	439	683	5
Dotations aux amortissements ⁽¹⁾	(2 295)	(1 022)	(850)	(418)	(5)

(1) Y compris amortissements des immobilisations logistiques inclus dans le coût des ventes.

4.2 Bilans sectoriels

31/12/2024 (en millions d'euros)	Total Groupe	France	Europe	Amérique latine	Fonctions globales
ACTIF					
Goodwill	8 946	5 625	2 410	910	1
Autres immobilisations incorporelles	1 566	675	638	224	29
Immobilisations corporelles	13 011	5 796	2 662	4 551	2
Immeubles de placement	218	12	113	93	–
Droits d'utilisation de l'actif	4 522	1 849	1 920	750	3
Autres actifs sectoriels	19 103	7 490	4 090	6 962	561
Total Actifs sectoriels	47 367	21 447	11 833	13 490	596
Autres actifs non affectés	9 997				
TOTAL ACTIF	57 363				
PASSIF (hors capitaux propres)					
Passifs sectoriels	30 002	12 412	9 013	8 166	411
Autres passifs non affectés	14 877				
TOTAL PASSIF	44 879				
31/12/2023 (en millions d'euros)	Total Groupe	France	Europe	Amérique latine	Fonctions globales
ACTIF					
Goodwill	8 712	5 193	2 393	1 125	1
Autres immobilisations incorporelles	1 552	667	619	258	8
Immobilisations corporelles	12 360	4 537	2 651	5 170	2
Immeubles de placement	262	10	115	137	–
Droits d'utilisation de l'actif	4 464	1 566	2 043	854	1
Autres actifs sectoriels	18 896	7 829	3 360	7 160	548
Total Actifs sectoriels	46 247	19 801	11 180	14 705	561
Autres actifs non affectés	9 924				
TOTAL ACTIF	56 171				
PASSIF (hors capitaux propres)					
Passifs sectoriels	28 927	11 958	8 171	8 445	354
Autres passifs non affectés	13 857				
TOTAL PASSIF	42 784				

NOTE 5 DONNÉES OPÉRATIONNELLES

5.1 Produits des activités ordinaires

Principes comptables

Les produits des activités ordinaires (« revenus totaux ») sont composés du chiffre d'affaires hors taxes et des autres revenus.

Le chiffre d'affaires hors taxes correspond au chiffre d'affaires réalisé dans les magasins, sur les sites e-commerce et les stations-service (ventes aux clients finaux), ainsi que dans les entrepôts (ventes aux franchisés).

Les autres revenus comprennent notamment les revenus de l'activité de banque et d'assurance (y compris les commissions perçues au titre des cotisations de carte bancaire, de dossiers de crédit classique ou de crédit *revolving*), les revenus de l'activité de promotion immobilière, le chiffre d'affaires de l'activité voyages, les commissions relatives aux ventes e-commerce réalisées pour le compte de tiers (*Marketplaces*), les revenus locatifs des galeries marchandes et les redevances perçues des franchisés (principalement sous forme de royalties).

(i) Reconnaissance du chiffre d'affaires et des autres revenus

Le chiffre d'affaires relatif aux ventes réalisées dans les magasins et dans les stations-service, qui constitue l'essentiel du chiffre d'affaires du Groupe, est comptabilisé lors du passage en caisse des clients en application d'IFRS 15. Le transfert de contrôle intervient lorsque les biens et services sont transférés aux clients, les ventes ne comprenant aucune autre obligation de performance non remplie à cette date. Lorsque les ventes en magasins sont assorties d'un droit de retour, les conditions d'exercice de ce droit sont limitées à certaines catégories de produits et sont restreintes dans le temps selon la réglementation des pays concernés et/ou conformément aux conditions générales de vente du Groupe.

Les ventes de l'activité e-commerce sont constituées, d'une part, du chiffre d'affaires relatif aux ventes réalisées sur les sites e-commerce du Groupe (ventes directes) et d'autre part, des commissions perçues au titre des ventes e-commerce que le Groupe réalise pour le compte de tiers (*Marketplaces*). Le Groupe agit en tant que principal pour les ventes réalisées, pour son propre compte, sur les sites e-commerce du Groupe (ventes directes). Le chiffre d'affaires relatif aux ventes directes est comptabilisé lorsque la livraison est intervenue (date de transfert de contrôle des biens vendus). Comme pour les ventes de marchandises en magasins, les ventes directes en e-commerce sont assorties d'un droit de retour dont les conditions d'exercice sont restreintes dans le temps. S'agissant des ventes en *Marketplaces*, le Groupe agit en tant qu'agent ; les revenus comptabilisés correspondent aux commissions facturées aux fournisseurs sur les ventes réalisées.

Le chiffre d'affaires relatif aux ventes aux franchisés est comptabilisé lorsque la livraison est intervenue (date de transfert de contrôle des biens vendus).

Le produit net bancaire, développé par les sociétés financières du Groupe, est constitué pour l'essentiel des produits nets

d'intérêt n'entrant pas dans le champ d'application de la norme IFRS 15 et comptabilisés en application des dispositions d'IFRS 9. Seuls les services liés à la mise à disposition de ces cartes de paiement qui ne correspondent pas à des opérations de financement ou de crédit (commissions perçues au titre des cotisations de carte bancaire, de dossiers de crédit classique ou de crédit *revolving*) entrent dans le champ d'application d'IFRS 15. Les commissions perçues sont étalées sur la durée des contrats.

Le traitement comptable des redevances de franchise relève des dispositions spécifiques prévues par la norme IFRS 15 concernant les licences de propriété intellectuelle (licences dynamiques). La rémunération perçue en contrepartie de la concession des droits sur l'enseigne et du partage des savoir-faire est exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par l'établissement exploité par le franchisé et étalée dans le temps. Le traitement comptable des redevances de location-gérance est identique à celui des redevances de franchise.

Les produits de location et sous-location n'entrent pas dans le champ d'application de la norme IFRS 15 et sont comptabilisés en application des dispositions de la norme IFRS 16 (depuis le 1^{er} janvier 2019).

L'activité de promotion immobilière correspond essentiellement à la création et aux extensions des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en vue de leur revente. Sont également inclus dans les projets de promotion immobilière, la valorisation des emplacements situés dans les parties communes des centres commerciaux permettant de vendre ou d'exposer des produits pour une durée déterminée (*Specialty leasing*). L'activité de promotion immobilière est exercée au sein de Carrefour Property, filiale à 100 % du Groupe. Les revenus de l'activité de promotion immobilière restent généralement comptabilisés à la date de livraison au client de l'ensemble immobilier construit ; seuls les revenus des projets réalisés sous forme de vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) sont comptabilisés progressivement (en fonction de l'avancement du projet, mesuré sur la base des coûts encourus), le transfert de contrôle vers le client intervient au fur et à mesure que les travaux sont réalisés par le Groupe.

(ii) Comptabilisation des programmes de fidélisation de la clientèle

La vente d'un bien ou service assortie de la remise de points de fidélité constitue un contrat comprenant deux « obligations de performance » séparées :

- d'une part, un bien ou service livré immédiatement ; et
- d'autre part, un droit à recevoir ultérieurement des biens ou services à prix réduit ou gratuit.

Le montant reçu au titre de la vente est réparti entre les deux « obligations de performance » en proportion de leurs prix de vente spécifiques respectifs.

5.1.1 Chiffre d'affaires hors taxes

(en millions d'euros)	2024	2023	% Prog.
Chiffre d'affaires hors taxes	85 445	83 270	2,6 %

À taux de change constants, le chiffre d'affaires 2024 se serait élevé à 87 500 millions d'euros, à comparer à 83 270 millions en 2023, soit une hausse de 5,1 %. L'incidence de la variation des taux de change s'élève à (2,1) milliards d'euros en 2024, imputable en quasi-totalité à la zone Amérique latine. Retraité de la norme IAS 29 en Argentine, le chiffre d'affaires consolidé 2024 aurait augmenté de 9,8 % à taux de change constants.

CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES PAR PAYS ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	2024	2023
France	39 540	38 220
Europe (hors France)	23 632	23 650
Espagne	10 807	10 860
Belgique	4 163	4 209
Italie	3 739	3 926
Roumanie	2 804	2 569
Pologne	2 118	2 085
Amérique latine	22 272	21 399
Brésil	18 801	19 258
Argentine	3 471	2 141
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES	85 445	83 270

(1) La quasi-totalité du chiffre d'affaires est comptabilisée à une date spécifique. Le montant du chiffre d'affaires comptabilisé progressivement n'est pas significatif à l'échelle du Groupe.

La progression du chiffre d'affaires de la France correspond pour l'essentiel au chiffre d'affaires des enseignes Cora et Match, intégrées globalement depuis le 1^{er} juillet 2024 (cf. note 2.1.1).

5.1.2 Autres revenus

(en millions d'euros)	2024	2023	% Prog.
Produits financiers et commissions ⁽¹⁾	1 445	1 426	1,4 %
Redevances de franchise et de location-gérance	463	420	10,4 %
Revenus de location et de sous-location	212	200	6,0 %
Revenus de l'activité de promotion immobilière ⁽²⁾	4	31	(85,4) %
Revenus divers ⁽³⁾	619	556	11,3 %
TOTAL AUTRES REVENUS	2 744	2 632	4,3 %

(1) Comprennent le produit net des activités de banque et d'assurance du Groupe.

(2) Correspondent aux prix de vente des ensembles immobiliers qui ont été développés par le Groupe en vue de leur revente. Compte tenu des coûts de développement, présentés en Coût des ventes, la marge de promotion est quasi nulle en 2024 alors qu'elle s'élevait à 8 millions d'euros en 2023.

(3) Les revenus divers concernent notamment les revenus générés par le *retail media* et ceux liés aux services marchands, ainsi que les commissions liées aux prestations réalisées pour des fournisseurs et celles réalisées sur les ventes (*Marketplaces*).

Les produits financiers et commissions enregistrés en 2024 progressent légèrement, reflétant notamment la forte dynamique commerciale au Brésil, bien qu'en grande partie masquée par la dépréciation du réal par rapport à 2023, ainsi que la légère détente des taux de refinancement en Europe.

De la même manière, les redevances de franchise et de location-gérance poursuivent leur progression en France, et dans une moindre mesure en Italie et en Belgique.

Enfin, les revenus générés par les services marchands (y compris ceux de Cora et Match depuis le 1^{er} juillet 2024), dont l'activité billetterie et voyages, et ceux liés aux cotisations des clients membres de Sam's Club au Brésil, ont continué d'augmenter en 2024.

5.2 Résultat opérationnel courant

Principes comptables

Le résultat opérationnel courant est un agrégat intermédiaire ayant pour objet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe. Il correspond au résultat opérationnel (qui est défini par différence comme

l'ensemble des charges et produits ne résultant pas des activités de financement, des activités abandonnées et de l'impôt) hors éléments résultant d'événements inhabituels, anormaux et peu fréquents présentés en produits et charges non courants (cf. note 5.3).

5.2.1 Coût des ventes

Principes comptables

Le coût des ventes intègre les achats nets des ristournes et coopérations commerciales, les variations de stocks (après prise en compte des dépréciations), les produits liés à l'escompte, les écarts de change générés par les achats de marchandises, des coûts logistiques, ainsi que d'autres coûts essentiellement composés des coûts des produits vendus par les sociétés financières et du coût de revient de l'activité de promotion immobilière.

Les ristournes sont déterminées en fonction des taux de remise, immédiate ou différée, sur achats qui sont fixés contractuellement lors des négociations annuelles. Elles peuvent être :

- inconditionnelles, c'est-à-dire proportionnelles au total des achats, sans aucune autre condition ; ou
- conditionnelles, c'est-à-dire dépendantes de la réalisation de certaines conditions (par exemple, la progression du chiffre d'affaires réalisé par le fournisseur avec le Groupe).

Les coopérations commerciales correspondent aux produits provenant de prestations réalisées par Carrefour pour les fournisseurs.

Les ristournes et coopérations commerciales comptabilisées dans le coût des ventes sont évaluées sur la base des dispositions contractuelles prévues dans les accords signés avec les fournisseurs.

5.2.2 Frais généraux et amortissements

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023	% Prog.
Frais généraux	(12 614)	(12 335)	2,3 %
Amortissements des immobilisations et immeubles de placement	(1 361)	(1 304)	4,4 %
Amortissements des droits d'utilisation de l'actif – immobilisations et immeubles de placement	(780)	(728)	7,2 %
TOTAL FRAIS GÉNÉRAUX ET AMORTISSEMENTS	(14 755)	(14 367)	2,7 %

FRAIS GÉNÉRAUX

Les frais généraux se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2023	% Prog.
Frais de personnel	(7 648)	(7 373)	3,7 %
Honoraires	(912)	(904)	0,9 %
Entretien et réparation	(848)	(778)	9,1 %
Énergie et électricité	(708)	(903)	(21,6) %
Publicité	(673)	(682)	(1,3) %
Taxes	(593)	(521)	13,8 %
Locations immobilières (hors IFRS 16) ⁽¹⁾	(97)	(82)	18,7 %
Autres frais généraux	(1 135)	(1 094)	3,8 %
TOTAL FRAIS GÉNÉRAUX	(12 614)	(12 335)	2,3 %

(1) En 2023 et 2024, les charges de locations immobilières n'incluent pas les loyers relatifs à des contrats de location comptabilisés selon la norme IFRS 16 (cf. note 7). Elles se seraient élevées à (991) millions d'euros sur 2023 et (1 098) millions d'euros sur 2024 si la norme IFRS 16 n'était pas appliquée.

La maîtrise des frais généraux reflète notamment l'amplification des efforts de compétitivité mis en œuvre par le Groupe ainsi que la baisse du coût de l'énergie, qui avait atteint un pic en 2023, et ce malgré l'intégration des enseignes Cora et Match en France depuis le 1^{er} juillet 2024.

AMORTISSEMENTS

En prenant en compte les amortissements logistiques inclus dans le coût des ventes, le total des amortissements comptabilisés au compte de résultat s'élève à (2 424) millions d'euros en 2024 (contre (2 295) millions d'euros en 2023) et se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2023	% Prog.
Immobilisations corporelles	(1 077)	(1 037)	3,9 %
Immobilisations incorporelles	(273)	(255)	7,1 %
Immeubles de placement	(10)	(12)	(11,9) %
Amortissements des immobilisations et immeubles de placement	(1 361)	(1 304)	4,4 %
Amortissements des droits d'utilisation de l'actif – immobilisations et immeubles de placement	(780)	(728)	7,2 %
Amortissements des immobilisations logistiques	(68)	(63)	8,3 %
Amortissements des droits d'utilisation de l'actif – immobilisations logistiques	(216)	(201)	7,5 %
TOTAL AMORTISSEMENTS	(2 424)	(2 295)	5,6 %

5.3 Produits et charges non courants

Principes comptables

Conformément aux dispositions de la recommandation n° 2020-01 du 6 mars 2020 de l'Autorité des Normes Comptables (ANC), le Groupe présente en résultat non courant des « éléments peu nombreux, bien identifiés, non récurrents, significatifs au niveau de la performance consolidée ».

Sont comptabilisés en produits et charges non courants certains éléments significatifs à caractère inhabituel de par leur nature et leur fréquence tels que les dépréciations d'actifs

non courants, les résultats de cession d'actifs non courants, les coûts de restructuration et des charges et produits liés à des réestimations de risques d'origine ancienne, sur la base d'informations ou d'éléments dont le Groupe a eu connaissance au cours de l'exercice.

Ces éléments sont présentés de manière distincte dans le compte de résultat afin de « faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante et permettre au lecteur des comptes de disposer d'éléments utiles dans une approche prévisionnelle des résultats ».

Le résultat non courant 2024 est une charge nette de (424) millions d'euros et se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2024	2023
Résultat de cession d'actifs	112	66
Coûts de restructuration	(186)	(352)
Autres produits et charges non courants	(51)	25
Résultat non courant avant dépréciations et pertes sur actifs	(125)	(261)
Dépréciations et pertes sur actifs	(299)	(297)
<i>dont dépréciations et pertes sur goodwill</i>	<i>(96)</i>	<i>(1)</i>
<i>dont dépréciations et pertes sur actifs corporels et incorporels et autres</i>	<i>(203)</i>	<i>(295)</i>
PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	(424)	(558)
Dont :		
<i>total des produits non courants</i>	<i>482</i>	<i>476</i>
<i>total des charges non courantes</i>	<i>(906)</i>	<i>(1 034)</i>

RÉSULTAT DE CESSION D'ACTIFS

Le résultat de cession d'actifs immobilisés est principalement composé du résultat de cession en *sale and lease back* de l'immobilier de 15 magasins *cash & carry* Atacadão au Brésil, de 6 hypermarchés en Espagne et de 16 supermarchés en France (17 murs de supermarchés ont été cédés puis 16 ont été reloués, cf. note 2.1.3). Il inclut par ailleurs des plus et moins-values réalisées dans le cadre de diverses cessions d'actifs (murs, terrains, fonds de commerce de magasins), notamment au Brésil et à des franchisés en France. Le résultat de cession est partiellement minoré par la moins-value réalisée lors de la cession de la société Refectory en France.

COÛTS DE RESTRUCTURATION

Les coûts de restructuration comptabilisés en 2024 correspondent principalement aux mesures mises en œuvre dans les sièges et magasins en Espagne, en Italie, en Belgique et au Brésil. Ils comprennent également les coûts liés au plan de restructuration suite à l'annonce en octobre 2024 de la fermeture du siège des filiales Cora et Provera en France.

AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS

Les autres produits et charges non courants enregistrés en 2024 comprennent essentiellement des provisions pour risques fiscaux et légaux dans certaines géographies du Groupe, ainsi que des coûts liés à des fermetures de magasins *Bompreço* et *Nacional* ex-Grupo BIG non rentables décidées au Brésil fin 2024 (cf. note 2.1.2). Ces charges sont partiellement compensées par (i) des reprises de provisions notamment au Brésil pour risques fiscaux liés aux crédits ICMS suite à prescriptions ou apport à des programmes d'amnisties, et (ii) la reconnaissance de crédits PIS-COFINS au Brésil suite à décision de justice favorable.

DÉPRÉCIATIONS ET PERTES SUR ACTIFS

Les dépréciations et pertes sur actifs enregistrées en 2024 comprennent la dépréciation du *goodwill* italien à hauteur de (45) millions d'euros (cf. note 6.3), ainsi que la sortie d'une quote-part du *goodwill* belge suite à la cession de 7 fonds de commerce de magasins ex-Alma et du *goodwill* brésilien suite aux cessions des murs de magasins non rentables fermés au cours de l'exercice (cf. note 6.1).

Les dépréciations comprennent également des dépréciations d'immobilisations, reflétant la situation difficile de certains magasins en Italie, en Belgique et en Pologne, ainsi que diverses mises au rebut relatives à des magasins et liées à l'informatique en France, en Espagne et au Brésil.

Les dépréciations correspondent aussi à des magasins brésiliens ex-Grupo BIG non rentables en cours de fermeture (magasins sous-enseigne *Bompreço* et *Nacional*) au 31 décembre 2024 pour un montant total de (37) millions d'euros environ (cf. note 2.1.2).

Rappel des principaux éléments comptabilisés en 2023

Le résultat de cession d'actifs immobilisés était composé du résultat de cession en *sale & lease back* de 5 magasins et 4 entrepôts au Brésil et de 6 hypermarchés en Espagne, du résultat de cession du siège de Carrefour Brésil, ainsi que de plus-values réalisées dans le cadre de diverses cessions d'actifs (murs, terrains, fonds de commerce de magasins), notamment à des franchisés en France. Le résultat de cession était partiellement minoré par la moins-value réalisée lors de la cession de la société Quitoque en France.

Les coûts de restructuration comptabilisés en 2023 correspondaient principalement aux indemnités payées ou à payer dans le cadre du plan de départs volontaires mis en œuvre dans les sièges en France, portant sur un maximum de 979 postes, et en second lieu, aux mesures mises en œuvre dans les sièges et les magasins au Brésil, en Espagne et en Italie.

Les autres produits et charges non courants enregistrés en 2023 comprenaient essentiellement des reprises de provisions au Brésil (i) pour risques fiscaux liés aux crédits PIS-COFINS suite à prescriptions ou jugements favorables, et (ii) relatives à des crédits ICMS suite à leur cession. Ces reprises étaient pratiquement compensées par des coûts liés à des fermetures de magasins au Brésil (cf. ci-dessous).

Les dépréciations autres que les *goodwill* et les pertes sur actifs enregistrées en 2023 comprenaient des dépréciations d'immobilisations, reflétant la situation difficile de certains magasins, ainsi que diverses mises au rebut relatives à des magasins en France, en Espagne et en Belgique, et liées à l'informatique en France et en Belgique. Les dépréciations correspondaient également à des magasins brésiliens ex-Grupo BIG non rentables fermés en 2023 (principalement des magasins sous-enseigne *Maxxi*) ou en cours de fermeture (des magasins sous-enseigne *Todo Dia*, *Bompreço*, *Nacional* et certains ayant été convertis en Carrefour) au 31 décembre 2023 pour un montant total de (120) millions d'euros environ, ainsi qu'à la dépréciation partielle des marques reconnues dans le bilan d'ouverture de Grupo BIG pour (38) millions d'euros environ (cf. note 2.1.2).

5.4 Besoin en fonds de roulement

5.4.1 Variation du besoin en fonds de roulement

La variation du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) comprise dans la « variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation » du tableau des flux de trésorerie se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2023	Variation
Variation des stocks	(167)	(6)	(161)
Variation des créances commerciales	221	(75)	296
Variation des créances et dettes fournisseurs	750	662	88
Variation des dettes de fidélité	(14)	10	(23)
Variation du BFR marchand (« Trésorerie marchandises »)	791	591	200
Variation des autres créances et autres dettes	8	185	(177)
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	799	775	24

Ces éléments, comme tous les autres éléments du tableau des flux de trésorerie, sont convertis au taux moyen de l'exercice.

Pour mémoire, compte tenu de la dévaluation majeure du peso argentin intervenue le 13 décembre 2023, et en conformité avec nos principes comptables détaillés en note 3.1, les éléments du tableau des flux de trésorerie en Argentine relatifs au mois de décembre 2023 avaient été convertis au taux moyen du mois de décembre ; les éléments des 11 premiers mois étant convertis au taux moyen des 11 premiers mois 2023 afin de refléter au mieux un taux proche de celui existant au moment des transactions.

5.4.2 Stocks

Principes comptables

Conformément à la norme IAS 2 – *Stocks*, les stocks de marchandises et les stocks liés à l'activité de promotion immobilière (actifs en cours de construction) sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation.

Le coût de revient des stocks de marchandises correspond au dernier prix d'achat majoré des frais accessoires ou au Coût Unitaire Moyen Pondéré (CUMP). Compte tenu de la rotation

rapide des stocks, ces deux méthodes ne génèrent pas de différences significatives entre elles. Cette valorisation incorpore l'ensemble des éléments constitutifs du coût d'achat des marchandises vendues (à l'exception des pertes et gains de change) et prend également en compte la totalité des conditions obtenues à l'achat de la part des fournisseurs (ristournes et coopérations commerciales).

La valeur nette de réalisation des stocks correspond au prix de vente estimé sur la base des perspectives d'écoulement, minoré des coûts additionnels nécessaires à la vente.

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Stocks en valeur brute	6 899	6 752
Dépréciation	(190)	(208)
TOTAL STOCKS	6 709	6 544

Il est à noter que les mêmes méthodes de dépréciation qu'aux clôtures précédentes ont été appliquées.

Les stocks comptabilisés au 31 décembre 2024 incluent ceux détenus par Cora et Match (cf. note 2.1.1).

5.4.3 Créances commerciales

Principes comptables

Les créances commerciales comprennent principalement les créances à recevoir des fournisseurs (au titre des ristournes et coopérations commerciales à recevoir), des franchisés ainsi que celles dues au titre des opérations réalisées dans le cadre de l'activité de promotion immobilière.

Les créances commerciales entrent dans la catégorie des actifs financiers évalués au coût amorti (cf. note 13). Elles sont comptabilisées pour le montant initial de la facture et font

l'objet de dépréciation dans le cadre du modèle de dépréciation simplifié fondé sur les pertes attendues défini par la norme IFRS 9 – *Instruments financiers* (cf. note 13.7.4).

Certaines filiales du Groupe procèdent à des cessions de créances commerciales. Conformément à la norme IFRS 9, les créances concernées sont décomptabilisées lorsque les risques et avantages qui leur sont associés (principalement les risques d'insolvabilité du débiteur, de retard de paiement et de dilution) sont substantiellement transférés à un tiers.

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Créances sur les clients	2 299	2 457
Dépréciation des créances	(276)	(234)
Total Créances sur les clients	2 022	2 223
Fournisseurs débiteurs	1 283	1 046
TOTAL CRÉANCES COMMERCIALES	3 305	3 269

Il est à noter que les mêmes méthodes de dépréciation qu'aux clôtures précédentes ont été appliquées.

5.4.4 Dettes fournisseurs et autres créditeurs

Principes comptables

Les dettes fournisseurs et autres créditeurs comprennent principalement les dettes contractées vis-à-vis des fournisseurs du Groupe. Elles comprennent également les dettes fournisseurs ayant fait l'objet d'affacturage inversé. Ces créances détenues par les fournisseurs vis-à-vis du Groupe sont cédées à des établissements financiers dans le cadre de programmes d'affacturage inversé (*reverse factoring*). Ces programmes permettent aux fournisseurs de recevoir par anticipation le paiement de leurs créances dans le cours normal des achats effectués : ces fournisseurs peuvent ainsi

bénéficier d'un préfinancement. Après analyse, ces dettes sont maintenues en dettes fournisseurs, leurs caractéristiques n'étant pas substantiellement modifiées (notamment maintien des termes contractuels, y compris échéance de la dette).

Les dettes fournisseurs entrent dans la catégorie des passifs financiers évalués au coût amorti, telle que définie par la norme IFRS 9 – *Instruments financiers* (cf. note 13). Ces passifs financiers sont évalués à l'origine à leur valeur nominale dans la mesure où elle constitue une estimation raisonnable de leur valeur de marché étant donné leur caractère court terme.

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Fournisseurs et autres créditeurs	14 997	14 242
<i>dont les fournisseurs ayant bénéficié d'un préfinancement</i>	<i>1 853</i>	<i>1 998</i>

Les dettes faisant l'objet d'un programme d'affacturage inversé concernent essentiellement la France, l'Espagne, la Belgique et le Brésil.

En France et en Belgique, les délais de paiement des dettes fournisseurs sont compris entre 0 et 60 jours et sont similaires pour les fournisseurs ayant décidé de participer aux programmes d'affacturage inversé et ceux ayant refusé.

Par ailleurs, au Brésil, les délais de paiement des dettes fournisseurs sont déterminés par des contrats propres à chaque fournisseur et sont similaires pour les fournisseurs ayant décidé de participer aux programmes d'affacturage inversé et ceux ayant refusé. Le délai de paiement moyen est d'environ 80 jours au 31 décembre 2024.

Enfin, en Espagne, les délais de paiement des dettes fournisseurs dépendent de la nature des marchandises achetées et sont similaires pour les fournisseurs ayant décidé de participer aux programmes d'affacturage inversé et ceux ayant refusé. Les délais de paiement sont de 0 à 30 jours pour les produits frais, de 0 à 90 jours pour les autres denrées alimentaires et sont déterminés par des contrats propres à chaque fournisseur pour les produits non alimentaires.

Les dettes fournisseurs et autres créditeurs comptabilisés au 31 décembre 2024 incluent ceux de Cora, Match et Provera (cf. note 2.1.1).

1

5.4.5 Créances et dettes fiscales

DÉTAIL DES CRÉANCES FISCALES

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Taxes sur le chiffre d'affaires	720	590
Autres impôts et taxes	60	60
Actifs d'impôts exigibles	189	173
TOTAL CRÉANCES FISCALES	969	824

2

DÉTAIL DES DETTES FISCALES

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Taxes sur le chiffre d'affaires	629	485
Autres impôts et taxes	583	498
Passifs d'impôts exigibles	147	239
TOTAL DETTES FISCALES – PART À MOINS D'UN AN	1 358	1 222
TOTAL DETTES FISCALES – PART À PLUS D'UN AN	53	57

3

4

5.4.6 Autres actifs et passifs

DÉTAIL DES AUTRES ACTIFS

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Charges constatées d'avance	471	443
Créances liées à l'activité immobilière	102	89
Créances sur cessions d'immobilisations	55	28
Créances sociales	11	14
Autres créances d'exploitation nettes	445	434
TOTAL AUTRES ACTIFS COURANTS	1 084	1 008
Charges constatées d'avance – Part à plus d'un an	2	2
Créances fiscales – Part à plus d'un an ⁽¹⁾	621	694
TOTAL AUTRES ACTIFS NON COURANTS	623	697

5

6

7

(1) Correspond à des crédits d'impôt ICMS et PIS-COFINS dont la recouvrabilité est attendue à plus de 12 mois. Au 31 décembre 2024, le montant brut des crédits ICMS brésiliens, lié principalement à des décisions de la Cour Suprême brésilienne favorables à l'entreprise, s'élève au bilan à 848 millions d'euros (contre 1 080 millions d'euros au 31 décembre 2023). Ce montant est déprécié à hauteur de (317) millions d'euros (soit une créance nette de 531 millions d'euros versus 654 millions d'euros au 31 décembre 2023) afin de reconnaître la valeur de marché des crédits dont l'utilisation est prévue par l'entreprise sur une période n'excédant pas trois ans. Au compte de résultat, les crédits ICMS brésiliens relatifs à l'exercice en cours sont reconnus en résultat opérationnel courant et ceux relatifs à des exercices antérieurs sont reconnus en produits non courants.

DÉTAIL DES AUTRES PASSIFS COURANTS

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Dettes sociales	1 615	1 532
Dettes vis-à-vis des fournisseurs d'immobilisations	592	567
Produits constatés d'avance	140	147
Dettes diverses	583	614
TOTAL AUTRES PASSIFS COURANTS	2 931	2 860

8

9

5.5 Activités de banque et d'assurance

Principes comptables

En support de son activité de distributeur, le Groupe a développé une activité de banque et d'assurance à destination de ses clients, principalement en France, en Espagne et au Brésil.

Les sociétés financières du Groupe mettent notamment à disposition de leurs clients des cartes bancaires siglées « Carrefour », utilisables dans les magasins du Groupe et ailleurs, des prêts à la consommation (crédit renouvelable & prêt amortissable) et des produits d'épargne (assurance-vie, comptes sur livrets...).

De par son importance dans le bilan consolidé du Groupe et ses spécificités, cette activité annexe fait l'objet d'une présentation particulière dans les états financiers du Groupe :

- les créances détenues sur la clientèle (encours des cartes de paiement, prêts personnels...) sont présentées au bilan sur les lignes « Encours clients des sociétés financières – Part à plus d'un an » et « Encours clients des sociétés financières – Part à moins d'un an » suivant leur maturité ;
- les dettes contractées afin de refinancer ces créances sont présentées sur les lignes « Refinancement des encours clients – Part à plus d'un an » et « Refinancement des encours clients – Part à moins d'un an » suivant leur maturité ;
- les autres actifs et passifs (immobilisations corporelles et incorporelles, trésorerie, dettes fiscales et sociales...) sont présentés sur les lignes de bilan correspondantes ;
- les revenus nets tirés des activités bancaires sont présentés au sein de la ligne « Autres revenus » du compte de résultat ;
- la variation du besoin en fonds de roulement des activités de banque et d'assurance est isolée sur la ligne « Variation des encours sur crédit à la consommation » du tableau des flux de trésorerie.

5.5.1 Encours clients des sociétés financières

Au 31 décembre 2024, les encours clients des sociétés financières s'élèvent à 6 413 millions d'euros (contre 6 554 millions d'euros au 31 décembre 2023) et se composent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Encours cartes	6 618	6 650
Encours prêts	1 460	1 501
Encours crédits (liés à des achats magasins)	32	53
Autres encours ⁽¹⁾	164	163
Dépréciation	(1 860)	(1 813)
TOTAL ENCOURS CLIENTS	6 413	6 554
<i>Part à moins d'un an</i>	<i>4 567</i>	<i>4 644</i>
<i>Part à plus d'un an</i>	<i>1 846</i>	<i>1 911</i>

(1) Les autres encours correspondent essentiellement aux prêts et crédits restructurés.

Les encours clients des sociétés financières correspondent aux créances détenues sur la clientèle (encours des cartes de paiement, prêts personnels...).

La valeur brute des encours clients diminue d'environ 100 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2023. C'est notamment le cas au Brésil et en France. Cette diminution au Brésil, qui reflète la dépréciation du réal par rapport au 31 décembre 2023, masque la très grande dynamique commerciale démontrée par *Banco CSF* au cours de l'année 2024. En France, la diminution des encours clients bruts traduit le durcissement des conditions d'octroi des prêts personnels. S'agissant des encours clients bruts de l'Espagne, ils sont pratiquement stables, le développement de son offre de prêts personnels ayant permis de compenser la cession d'encours clients (classés en catégorie 3) opérée en juin 2024. Au contraire, les encours clients bruts en Argentine ont progressé compte tenu de la croissance de l'activité et de l'impact d'hyperinflation.

La valeur brute des encours clients des sociétés financières au 31 décembre 2024 est composée à 69 % d'encours classés en catégorie 1, 7 % d'encours classés en catégorie 2 et 24 % d'encours classés en catégorie 3. Au 31 décembre 2023, les catégories 1, 2 et 3 représentaient respectivement 70 %, 7 % et 23% de la valeur brute des encours clients des sociétés financières.

En conséquence, le taux de dépréciation moyen des encours clients croît d'environ 0,8 % par rapport au 31 décembre 2023. Cette hausse reflète les pertes de crédit attendues sur le Brésil et la France.

L'estimation de la dépréciation des encours clients a été effectuée en fonction des règles et principes détaillés ci-dessous.

GESTION DU RISQUE DE CRÉDIT ET MÉTHODOLOGIE DE DÉPRÉCIATION

Principes comptables

Le modèle de dépréciation des encours clients des sociétés financières a été adapté conformément aux dispositions de la norme IFRS 9 – *Instruments financiers*, suivant un processus en deux étapes :

- classification des encours en classes homogènes de risques, au sens de la probabilité de défaut ; puis
- modélisation des probabilités de pertes de crédit, sur un horizon de 12 mois ou à maturité (correspondant à l'échéance résiduelle de l'instrument financier) selon la classification retenue.

CLASSIFICATION DES ENCOURS CLIENTS

Les encours clients sont répartis en trois catégories, en fonction de l'analyse des augmentations significatives potentielles du risque de crédit :

- catégorie 1 : encours sur des débiteurs dont le risque de crédit n'a pas augmenté de manière significative depuis la comptabilisation initiale ;
- catégorie 2 : encours sur des débiteurs dont la situation financière s'est fragilisée (augmentation significative du risque de crédit) depuis la comptabilisation initiale sans qu'une indication objective de dépréciation (défaut) ait encore été identifiée au niveau individuel ;
- catégorie 3 : encours sur des débiteurs en défaut.

(i) Augmentation significative du risque de crédit

Les principaux critères retenus par le Groupe pour déterminer s'il existe une augmentation importante du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale et s'il y a lieu de reclasser les actifs de la catégorie 1 à la catégorie 2 sont les suivants :

- critère d'arriéré (retard de paiement) : paiements en souffrance depuis plus de 30 jours (présomption énoncée par la norme IFRS 9 non réfutée) ;
- critère de renégociation : contrats renégociés avec un retard de paiement inférieur à 30 jours.

L'augmentation significative du risque de crédit est appréciée par contrat, avec application du principe de contagion à tous les encours du débiteur considéré.

(ii) Indication objective de perte de valeur (défaut)

Carrefour considère qu'il existe une indication objective de perte de valeur pour les encours remplissant l'un des critères suivants :

- critère d'arriéré (retard de paiement) : paiements en souffrance depuis plus de 90 jours (présomption énoncée par la norme IFRS 9 non réfutée) ;
- critère de renégociation : contrats renégociés (modification « non substantielle ») en raison de difficultés significatives du débiteur avec un retard de paiement supérieur à 30 jours ;
- critère de contentieux : contrats litigieux à la date de clôture ;
- critère de contagion : tous les contrats d'un même débiteur dont un des contrats répond à l'un des critères de défaut susmentionnés.

Les encours clients concernés sont classés dans la catégorie 3.

ESTIMATION DES PERTES DE CRÉDIT ATTENDUES

Le calcul du montant des pertes attendues s'appuie sur quatre paramètres principaux : la probabilité de défaut, la perte en cas de défaut, le montant de l'exposition en cas de défaut et le taux d'actualisation. Chacun de ces paramètres est calibré selon la segmentation des encours clients – celle-ci étant établie en fonction des produits distribués par chaque entité (prêts personnels, cartes de crédit/crédits renouvelables et crédits affectés) – sur la base des informations historiques et en prenant en compte des éléments de nature prospective. Les méthodes de calibrage des paramètres ont été établies en cohérence avec celles déployées pour répondre aux exigences réglementaires et prudentielles (dispositif Bâlois notamment).

Les pertes de crédit attendues sont calculées sur un horizon de 12 mois pour les encours classés en catégorie 1 et sur toute la durée de vie du crédit pour les encours classés en catégories 2 et 3.

Pour faire face au risque d'insolvabilité des emprunteurs auxquels elles ont consenti des fonds, les sociétés financières du Groupe se sont dotées de dispositifs de contrôle de la qualité et de la solvabilité des débiteurs :

- systèmes d'aide à la décision intégrant des outils de *scoring*, de budget et de références passées attestant de la qualité de la contrepartie ainsi que de l'*open banking* ;
- interrogations, quand ils existent, des différents fichiers positifs et négatifs ;

- gestion active des fonctions recouvrement et contentieux ;
- étude de solvabilité à la date anniversaire du contrat ;
- outils de suivi et de contrôle permanent du risque de crédit.

Au sein de chaque société exerçant l'activité de crédit, un département Risque de crédit est en charge de l'ensemble de ces suivis et une synthèse des Comités de gestion des risques fait l'objet d'une présentation systématique au Conseil d'Administration de la société.

5.5.2 Refinancement des encours clients des sociétés financières

Le refinancement des encours clients des sociétés financières, de 5 646 millions d'euros au 31 décembre 2024 (contre 5 702 millions d'euros au 31 décembre 2023), est assuré par les sources de financement suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Emprunts obligataires	991	950
Dettes représentées par un titre (Neu CP et Neu MTN) ^{(1) (2)}	491	1 530
Emprunts bancaires ⁽²⁾	1 434	654
Comptes sur livret clients	390	276
Titrisation ⁽³⁾	297	287
Autres dettes de refinancement auprès des établissements financiers	2 028	1 966
Autres	15	38
TOTAL REFINANCEMENT DES ENCOURS CLIENTS	5 646	5 702
<i>Part à moins d'un an</i>	<i>3 533</i>	<i>3 771</i>
<i>Part à plus d'un an</i>	<i>2 113</i>	<i>1 931</i>

(1) Les dettes représentées par un titre sont principalement composées des *Negotiable European Commercial Paper* (Neu CP) et *Negotiable European Medium Term Notes* (Neu MTN) émis par Carrefour Banque.

(2) Au 31 décembre 2023, les emprunts bancaires incluaient principalement l'opération de refinancement à hauteur de 320 millions d'euros auprès de la banque centrale européenne, qui a été remboursée à son échéance en mars 2024. Cet emprunt a été remplacé par de nouveaux refinancements contractés auprès de deux banques pour un montant de 367 millions d'euros au cours du premier semestre 2024. Par ailleurs, de nouveaux emprunts bancaires ont été contractés en 2024 en Espagne pour environ 800 millions d'euros, entraînant la réduction des dettes représentées par un titre au cours de l'exercice.

(3) Ce poste est relatif à l'opération de titrisation de crédit renouvelable « *Master Credit Cards Pass* » lancée par Carrefour Banque en novembre 2013, compartimentée et rechargeable, portant sur un encours initial titrisé de 560 millions d'euros et ayant permis de lever 400 millions d'euros. Ce véhicule a été conservé au 31 décembre 2024 avec un solde de 297 millions d'euros.

NOTE 6 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET IMMEUBLES DE PLACEMENT

6.1 Immobilisations incorporelles

Principes comptables

GOODWILL

Les *goodwill* sont initialement reconnus lors d'un regroupement d'entreprises tel que décrit en note 3.1.

Conformément à la norme IAS 36 – *Dépréciation d'actifs*, les *goodwill* ne sont pas amortis et font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an selon les modalités décrites en note 6.3.

AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont principalement constituées de logiciels ainsi que d'autres immobilisations incorporelles rattachées aux magasins.

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont comptabilisées au coût d'acquisition, et celles acquises par voie de regroupement d'entreprises à leur juste valeur (cf. note 3.1).

Logiciels (à l'exclusion des contrats SaaS)

Les coûts internes et externes directement encourus lors de l'achat ou du développement de logiciels sont capitalisés en immobilisations incorporelles, y compris les améliorations ultérieures, lorsqu'il est probable qu'elles généreront des avantages économiques futurs attribuables au Groupe. Les logiciels sont amortis linéairement sur des durées allant de un à huit ans, sauf exception.

Contrats SaaS (Software as a Service)

Un contrat SaaS permet à une entité d'accéder, via une connexion internet et pour une durée spécifiée, à des fonctionnalités logicielles hébergées sur une infrastructure opérée par un fournisseur externe. Si le Groupe ne contrôle pas une solution SaaS, les coûts de développement (externes et internes) liés sont comptabilisés de la façon suivante : (a) en charge quand encourus pour les coûts internes et les coûts d'un intégrateur non lié à l'éditeur SaaS, et (b) en charge étalés sur la durée du contrat SaaS pour les coûts de l'éditeur SaaS ou son sous-traitant. Si le Groupe contrôle une solution SaaS, les coûts sont capitalisés s'ils satisfont les critères d'IAS 38, autrement ils sont comptabilisés en charges quand encourus.

Les immobilisations incorporelles du Groupe se composent principalement de *goodwill*, présentés sur une ligne distincte de l'état de la situation financière.

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Goodwill	8 946	8 712
Autres immobilisations incorporelles	1 566	1 552
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	10 512	10 264

6.1.1 Goodwill

La valeur des *goodwill* constatés par le Groupe fait l'objet d'un suivi au niveau des secteurs opérationnels constitués par les pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités au travers de magasins intégrés.

La hausse de 234 millions d'euros des *goodwill* par rapport au 31 décembre 2023 reflète principalement les éléments suivants :

- Le *closing* de l'acquisition des enseignes Cora et Match et de la centrale d'achats Provera en France (cf. note 2.1.1), incluant la comptabilisation d'un *goodwill* provisoire de 232 millions d'euros ;
- Le *closing* de l'acquisition de 27 magasins Casino / Intermarché en France (cf. note 2.1.1), incluant la comptabilisation d'un *goodwill* provisoire de 40 millions d'euros ;
- Le *closing* de l'acquisition de 8 magasins de proximité auprès d'un franchisé en France, incluant la comptabilisation d'un *goodwill* provisoire de 26 millions d'euros ;
- Le *closing* de l'acquisition de 40 magasins Supercor en Espagne (cf. note 2.1.1), incluant la comptabilisation d'un *goodwill* provisoire de 35 millions d'euros ;
- Le *closing* de l'acquisition du groupe franchisé Alma exploitant 8 supermarchés en Belgique (cf. note 2.1.1), incluant la comptabilisation d'un *goodwill* provisoire de 35 millions d'euros. A date, 7 fonds de commerce ont été revendus à d'autres franchisés, dont 4 dès le mois de février, le dernier étant en cours de cession au 31 décembre 2024, entraînant la sortie d'une quote-part du *goodwill* belge à hauteur de (14) millions d'euros (cf. note 5.3) ;
- Diverses acquisitions de fonds de commerce de magasins en France à hauteur de 33 millions d'euros ;
- Le reclassement en *goodwill* de fonds de commerce de magasins non amortis en France, historiquement comptabilisés en immobilisations incorporelles lors de leur acquisition, pour un montant de 100 millions d'euros environ ;

- La dépréciation partielle du *goodwill* italien à hauteur de (45) millions d'euros (cf. note 6.3) ;
- La sortie d'une quote-part du *goodwill* brésilien à hauteur de (28) millions d'euros suite à des cessions de murs de magasins non rentables fermés au cours de l'année (cf. note 2.1.2) ;
- Un écart de conversion défavorable de (184) millions d'euros, dont (187) millions d'euros liés à la dépréciation du réal brésilien par rapport au 31 décembre 2023.

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2023	Acquisitions	Cessions	Dépréciations	Autres mouvements	Écarts de conversion	31/12/2024
France	5 193	331	(8)	–	109	–	5 625
Espagne	1 031	37	–	–	–	–	1 068
Belgique	950	35	(14)	–	–	–	971
Brésil	1 124	–	(28)	–	–	(187)	909
Pologne	242	–	–	–	–	4	246
Roumanie	102	(1)	–	–	–	0	101
Italie	67	4	–	(48)	–	–	24
Argentine	1	–	–	–	–	(0)	1
Fonctions globales	1	–	–	–	–	–	1
TOTAL	8 712	406	(49)	(48)	109	(184)	8 946

Au 31 décembre 2023, la hausse de 68 millions d'euros des *goodwill* par rapport au 31 décembre 2022 retraité IFRS 3 reflétait essentiellement un écart de conversion favorable de 57 millions d'euros suite à la légère appréciation du réal brésilien et du zloty polonais en date de clôture. Dans une moindre mesure, elle incluait diverses acquisitions en France ainsi que l'enseigne Cora en Roumanie.

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022 retraité IFRS 3	Acquisitions	Cessions	Dépréciations	Autres mouvements	Écarts de conversion	31/12/2023
France	5 184	9	–	–	–	–	5 193
Brésil	1 080	–	–	–	–	44	1 124
Espagne	1 031	–	–	–	–	–	1 031
Belgique	950	–	–	(0)	–	–	950
Pologne	225	–	–	–	–	18	242
Roumanie	99	3	–	–	–	(1)	102
Italie	69	–	–	(1)	–	–	67
Argentine	5	–	–	–	–	(4)	1
Fonctions globales	1	–	–	–	–	–	1
TOTAL	8 644	12	–	(2)	–	57	8 712

6.1.2 Autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Valeur brute	4 194	3 956
Amortissements	(2 789)	(2 681)
Dépréciations	(74)	(85)
Immobilisations incorporelles en cours	235	362
TOTAL AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	1 566	1 552

VARIATION DES AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Au 31 décembre 2022	4 060	(2 561)	1 499
Acquisitions	385	–	385
Cessions	(130)	90	(40)
Amortissements	–	(255)	(255)
Dépréciations ⁽¹⁾	–	(38)	(38)
Écarts de conversion	(27)	20	(7)
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements	30	(22)	8
Au 31 décembre 2023	4 318	(2 766)	1 552
Acquisitions	355	–	355
Cessions	(191)	151	(40)
Amortissements	–	(273)	(273)
Dépréciations ⁽¹⁾	–	(13)	(13)
Écarts de conversion ⁽²⁾	(106)	64	(42)
Variations de périmètre ⁽³⁾	108	1	109
Transferts et autres mouvements ⁽⁴⁾	(55)	(27)	(82)
Au 31 décembre 2024	4 428	(2 863)	1 566

(1) En 2023 et en 2024, ce poste correspond à la dépréciation intégrale des marques reconnues lors de l'acquisition de Grupo BIG au Brésil (cf. note 2.1.2), à savoir *Todo Dia*, *Bompreço* et *Nacional*.

(2) En 2024, les écarts de conversion reflètent essentiellement la dépréciation du réal brésilien en date de clôture.

(3) En 2024, ce poste comprend principalement les immobilisations incorporelles des enseignes Cora et Match en France (en particulier de la marque Match), suite à leur acquisition le 1^{er} juillet 2024 (cf. note 2.1.1).

(4) En 2024, ce poste comprend essentiellement le reclassement en *goodwill* de fonds de commerce de magasins non amortis en France, historiquement comptabilisés en immobilisations incorporelles lors de leur acquisition, pour un montant de (100) millions d'euros environ. Dans une moindre mesure, il comprend l'effet hyperinflation appliqué sur les immobilisations incorporelles détenues en Argentine, conformément à la norme IAS 29.

6.2 Immobilisations corporelles

Principes comptables

Les immobilisations corporelles sont principalement constituées de constructions, d'agencements et installations des magasins et de terrains.

COMPTABILISATION INITIALE

Conformément à la norme IAS 16 – *Immobilisations corporelles*, elles sont évaluées à leur coût de revient minoré des amortissements et des pertes de valeur. Pour les actifs nécessitant une longue période de préparation (actifs « qualifiés » au sens de la norme IAS 23 – *Coûts d'emprunt*, qui correspondent pour le Groupe aux immeubles de placement, hypermarchés et supermarchés dont la durée de construction excède 1 an), le Groupe tient compte, le cas échéant, du coût financier supporté dans la détermination du coût de revient total de l'actif.

Pour les immobilisations corporelles acquises par voie d'échange contre un ou plusieurs actifs non monétaires ou contre un ensemble d'actifs monétaires et non monétaires, le coût est évalué à la juste valeur sauf (a) si l'opération

d'échange ne revêt pas de substance commerciale ou (b) s'il n'est possible d'évaluer de manière fiable ni la juste valeur de l'actif reçu, ni celle de l'actif cédé ; dans ce cas, son coût est évalué à la valeur comptable de l'actif cédé.

Les immobilisations corporelles en cours de construction sont comptabilisées au coût diminué de toute perte de valeur identifiée.

DURÉES D'UTILITÉ

L'amortissement des actifs commence lorsqu'ils sont prêts à être utilisés et s'arrête lors de leur cession, de leur mise au rebut ou de leur reclassement en actifs destinés à être cédés, conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*.

Les terrains ne sont pas amortis. Les autres immobilisations corporelles sont amorties linéairement, en identifiant le cas échéant les principaux composants, en fonction des durées d'utilité estimées suivantes :

Constructions	
■ Bâtiments	40 ans
■ Aménagements des sols	10 à 20 ans
■ Parkings	6 à 10 ans
Matériels, agencements et installations	4 à 25 ans
Autres immobilisations corporelles	3 à 10 ans

Compte tenu de son activité, le Groupe ne reconnaît pas de valeur résiduelle sur les immobilisations corporelles qu'il utilise.

Les durées d'utilité sont réexaminées à chaque clôture annuelle et sont, le cas échéant, révisées de manière prospective conformément aux dispositions de la norme IAS 8 – *Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs*.

Dans le cadre de son plan de réduction des émissions de CO₂ de ses activités, le Groupe a acquis de nouveaux types

d'installations – notamment des centrales photovoltaïques pour son autoconsommation et des installations frigorifiques beaucoup moins émissives fonctionnant au fluide naturel (CO₂) – pour lesquelles le Groupe a défini leurs durées d'utilité en 2023.

Par ailleurs, à la clôture du 31 décembre 2024, le Groupe n'a pas identifié d'éléments significatifs liés au changement climatique qui conduiraient à réviser les durées d'utilité appliquées.

31/12/2024

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements	Dépréciations	Valeur nette
Terrains	3 513	–	(53)	3 460
Constructions	11 883	(6 119)	(155)	5 609
Matériels, agencements et installations	14 905	(11 428)	(287)	3 190
Autres immobilisations	1 001	(783)	(6)	211
Immobilisations en cours	541	–	–	541
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	31 843	(18 330)	(502)	13 011

(en millions d'euros)	31/12/2023			
	Valeur brute	Amortissements	Dépréciations	Valeur nette
Terrains	3 248	–	(57)	3 190
Constructions	11 606	(6 006)	(155)	5 446
Matériels, agencements et installations	14 435	(11 215)	(299)	2 921
Autres immobilisations	1 002	(777)	(3)	222
Immobilisations en cours	581	–	–	581
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	30 872	(17 997)	(515)	12 360

VARIATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Au 31 décembre 2022	31 277	(18 666)	12 612
Acquisitions	1 461	–	1 461
Cessions ⁽¹⁾	(1 567)	1 132	(435)
Amortissements	–	(1 100)	(1 100)
Dépréciations ⁽²⁾	–	(97)	(97)
Écarts de conversion ⁽³⁾	(577)	477	(99)
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements ⁽⁴⁾	277	(259)	17
Au 31 décembre 2023	30 872	(18 512)	12 360
Acquisitions	1 411	–	1 411
Cessions ⁽¹⁾	(1 395)	1 098	(297)
Amortissements	–	(1 145)	(1 145)
Dépréciations ⁽²⁾	–	(45)	(45)
Écarts de conversion ⁽³⁾	(1 223)	370	(853)
Variations de périmètre ⁽⁵⁾	1 274	4	1 278
Transferts et autres mouvements ⁽⁴⁾	904	(601)	303
Au 31 décembre 2024	31 843	(18 832)	13 011

(1) En 2024, ce poste inclut les opérations de *sale & lease back* de l'immobilier de 15 magasins *cash & carry* Atacadão au Brésil pour 125 millions d'euros environ, de 6 hypermarchés en Espagne pour 100 millions d'euros environ, et de 17 supermarchés en France (dont 16 ont été reloués) pour 75 millions d'euros (cf. note 2.1.3). Dans une moindre mesure, il comprend diverses cessions de murs de magasins et terrains en France.

En 2023, ce poste correspondait principalement aux opérations de *sale & lease back* de l'immobilier de 5 magasins et 4 entrepôts au Brésil pour 220 millions d'euros environ et de 6 hypermarchés en Espagne pour 114 millions d'euros. Ce poste comprenait également la cession du siège de Carrefour Brésil, diverses cessions de murs de magasins et terrains en France, ainsi que des mises au rebut d'immobilisations corporelles totalement amorties en France.

(2) En 2024, ce poste comprend la dépréciation des immobilisations corporelles des 64 magasins brésiliens *Bompreço* et *Nacional* ex-Grupo BIG non rentables en cours de fermeture au 31 décembre pour (37) millions d'euros environ (cf. note 2.1.2), avant leur reclassement en actifs détenus en vue de leur vente (cf. ci-dessous).

En 2023, ce poste incluait la dépréciation des immobilisations corporelles des 122 magasins brésiliens ex-Grupo BIG non rentables en cours de fermeture au 31 décembre pour (85) millions d'euros environ, avant leur reclassement en actifs détenus en vue de leur vente (cf. ci-dessous).

(3) En 2024, les écarts de conversion reflètent essentiellement la dépréciation significative du réal brésilien en date de clôture.

En 2023, les écarts de conversion reflétaient essentiellement la dépréciation significative du peso argentin sur l'année, partiellement compensée par la légère appréciation du réal brésilien.

(4) En 2023 et en 2024, ce poste correspond essentiellement à l'effet hyperinflation appliqué sur les immobilisations corporelles détenues en Argentine, conformément à la norme IAS 29. En effet minorant, ce poste inclut également en 2024 le reclassement des actifs des 64 magasins *Bompreço* et *Nacional* ex-Grupo BIG vers les actifs détenus en vue de leur vente (cf. note 2.1.2). De la même façon, il incluait en effet minorant en 2023 le reclassement des actifs des 122 magasins ex-Grupo BIG vers les actifs détenus en vue de leur vente.

(5) En 2024, les variations de périmètre comprennent la juste valeur des immobilisations corporelles des enseignes Cora et Match en France, des 27 magasins Casino / Intermarché en France et des 40 magasins Supercor en Espagne suite à leurs acquisitions respectives (cf. note 2.1.1).

6.3 Tests de dépréciation

Principes comptables

Conformément à la norme IAS 36 – *Dépréciation d'actifs*, la recouvrabilité des immobilisations incorporelles et corporelles est testée dès lors que des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur des actifs individuels et/ou Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) et au minimum une fois par an pour les actifs à durée de vie indéterminée, catégorie composée principalement de *goodwill* pour le Groupe.

Ce test consiste à comparer la valeur nette comptable d'un actif ou d'un groupe d'actifs à sa valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée entre la juste valeur (diminuée du coût de sortie) et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation du bien.

Dans le cas où la valeur recouvrable s'avère inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. Les pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles (hors *goodwill*) peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable, dans la limite de la dépréciation initialement comptabilisée diminuée des amortissements complémentaires qui auraient été comptabilisés si aucune perte de valeur n'avait été constatée.

DÉPRÉCIATION DES IMMOBILISATIONS AUTRES QUE LES GOODWILL

Le niveau d'analyse auquel Carrefour apprécie la valeur recouvrable des immobilisations corporelles correspond au magasin (UGT) pour l'ensemble des formats.

Conformément à la norme IAS 36, le Groupe procède à l'évaluation de la recouvrabilité de ses immobilisations incorporelles (autres que les *goodwill*) et corporelles, dès lors qu'elles présentent des indices de perte de valeur : tous les magasins enregistrant un résultat opérationnel courant avant amortissements négatif pendant deux années consécutives (au-delà de la phase d'ouverture) sont testés.

La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de sortie.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation des flux de trésorerie futurs du magasin sur une période maximale de 5 ans majorée d'une valeur terminale. La juste valeur est appréciée au regard de transactions récentes, de pratiques professionnelles, d'expertises indépendantes ou de la valeur estimée de rachat par un concurrent.

Le taux de croissance perpétuelle et la formule du taux d'actualisation utilisés sont les mêmes que pour les tests de dépréciation des *goodwill*.

DÉPRÉCIATION DES GOODWILL

La norme IAS 36 prescrit qu'un test de dépréciation soit réalisé annuellement au niveau de chaque UGT ou groupe d'UGT auquel le *goodwill* a été affecté.

Tel que le préconise la norme IAS 36, le *goodwill* doit être affecté à chaque UGT ou à chacun des groupes d'UGT susceptible(s) de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises. Chaque unité ou groupe d'unités auquel le

goodwill est ainsi affecté doit représenter, au sein de l'entité, le niveau le plus bas auquel le *goodwill* est suivi pour les besoins de gestion interne et ne doit pas être plus grand qu'un secteur déterminé selon la norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels*, avant regroupement.

Le niveau d'analyse auquel le groupe Carrefour apprécie la valeur recouvrable des *goodwill* correspond au pays. Ce niveau de test du *goodwill* est fondé sur des critères tant organisationnels que stratégiques. En particulier, le fonctionnement des activités dans les pays (hypermarchés, supermarchés...) s'appuie sur des moyens communs (gestion des achats, systèmes commerciaux, un siège par pays...), qui représentent une source essentielle de synergies entre les différentes activités.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation de flux de trésorerie futurs sur une période qui n'excède en général pas 5 ans avec détermination d'une valeur terminale calculée à partir de l'extrapolation des données de la dernière année au taux de croissance perpétuelle et l'utilisation d'un taux d'actualisation spécifique par pays. Les flux de trésorerie futurs retenus pour les tests de dépréciation réalisés pour l'exercice 2024 ont été estimés à partir des trajectoires financières établies par la Direction Générale du pays et validées par la Direction Générale du Groupe. Ces flux de trésorerie futurs prennent notamment en compte la meilleure estimation de l'incidence du changement climatique à date, notamment sur le niveau des investissements prévus.

Le taux d'actualisation par pays correspond à la moyenne pondérée du coût des fonds propres et du coût de l'endettement calculé en utilisant un *gearing* sectoriel médian. Le coût des fonds propres spécifique par pays est obtenu à partir des paramètres locaux (taux sans risque, prime de marché). Le coût de l'endettement pris en considération est évalué selon la même logique.

La juste valeur, qui correspond au prix qui serait reçu pour la vente des activités du pays testé lors d'une transaction normale entre des participants de marché, est évaluée sur la base de données observables lorsqu'il en existe (multiples de chiffre d'affaires et/ou d'EBITDA (résultat opérationnel courant avant amortissements) de transactions récentes, offres reçues de repreneurs potentiels, multiples de valeurs boursières d'entreprises comparables) ou d'analyses effectuées par des experts internes ou externes.

Un test supplémentaire est réalisé lors de la clôture semestrielle dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié. Les indicateurs retenus par le Groupe sont notamment :

- un indice de perte de valeur interne : dégradation significative du ratio [Résultat opérationnel courant avant amortissements/ventes nettes hors essence] entre le budget et le dernier atterrissage ;
- des indices de perte de valeur externes : hausse significative du taux d'actualisation et/ou dégradation importante de la prévision de croissance du PIB (Produit Intérieur Brut) établie par le FMI (Fonds Monétaire International).

Les pertes de valeur constatées sur les *goodwill* sont définitives, y compris lorsqu'elles ont été comptabilisées lors d'un arrêté intermédiaire.

6.3.1 Dépréciation des goodwill et analyse de sensibilité

Les tests de dépréciation réalisés en 2024 ont conduit le Groupe à comptabiliser une perte de valeur du goodwill italien à hauteur de (45) millions d'euros. En 2023, le Groupe n'avait pas comptabilisé de perte de valeur des goodwill.

6.3.1.1 Pays pour lequel une dépréciation du goodwill a été enregistrée en 2024

ITALIE

Pour mémoire, en ce qui concerne l'Italie, une dépréciation de (700) millions d'euros du goodwill avait été enregistrée dans les comptes en 2017 afin de refléter la diminution importante constatée sur la valeur d'utilité de nos activités italiennes. Dans ce contexte, une analyse élargie avait été menée afin d'évaluer la juste valeur des activités du Groupe en Italie, fondée sur une approche de valorisation multi-critères incluant notamment une valorisation sur la base de multiples observés pour des actifs comparables dans le secteur de la distribution en Europe, ainsi que la prise en compte de la valeur de marché des actifs immobiliers italiens, établie sur la base d'évaluations externes.

Dans le cadre des tests menés au 31 décembre 2021, une dépréciation partielle du goodwill italien à hauteur de (80) millions d'euros avait été comptabilisée (en complément des (104) millions d'euros dépréciés fin 2020). Cela reflétait un chiffre d'affaires et une valeur de marché des actifs immobiliers en réduction par rapport à fin 2020. Au 31 décembre 2022 tout comme au 31 décembre 2023, aucune dépréciation complémentaire du goodwill italien n'avait été nécessaire.

Cette approche de valorisation multi-critères a été reconduite dans le cadre du test de dépréciation du goodwill au 31 décembre 2024. Elle fait ressortir une valeur d'utilité en baisse par rapport au 31 décembre 2023, reflétant un chiffre d'affaires, une rentabilité et une valeur de marché des actifs immobiliers en diminution par rapport à l'exercice précédent. La juste valeur ainsi déterminée représente la meilleure estimation établie par la

Direction Générale du Groupe et a entraîné la comptabilisation d'une dépréciation partielle du goodwill italien à hauteur de (45) millions d'euros. Au 31 décembre 2024, le solde du goodwill italien s'établit en conséquence à 24 millions d'euros.

6.3.1.2 Pays pour lequel la valeur recouvrable est proche de la valeur nette comptable

POLOGNE

Pour rappel, une analyse élargie avait été menée au 31 décembre 2023 afin d'évaluer la juste valeur des activités du Groupe en Pologne, fondée sur une approche de valorisation multi-critères incluant notamment une valorisation sur la base de multiples observés pour des actifs comparables dans le secteur de la distribution en Europe, ainsi que la prise en compte de la valeur de marché des actifs immobiliers polonais, établie sur la base d'évaluations externes. Cette analyse avait fait ressortir une valeur d'utilité des activités polonaises supérieure à la valeur nette comptable. Ainsi, au 31 décembre 2023, aucune dépréciation du goodwill polonais n'avait été nécessaire.

Cette approche de valorisation multi-critères a été reconduite dans le cadre du test de dépréciation du goodwill au 31 décembre 2024. Elle fait ressortir une valeur d'utilité des activités polonaises supérieure à la valeur nette comptable. La juste valeur ainsi déterminée représente la meilleure estimation établie par la Direction Générale du Groupe et permet de conforter le montant du goodwill polonais de 246 millions d'euros comptabilisé au 31 décembre 2024.

6.3.1.3 Autres pays

Pour les autres pays dans lesquels le Groupe opère, l'analyse de sensibilité du calcul associée à une variation conjointe des paramètres clefs selon des hypothèses raisonnablement possibles n'a pas fait apparaître de scénario probable dans lequel la valeur recouvrable des groupes d'UGT deviendrait inférieure à sa valeur comptable.

6.3.1.4 Principales hypothèses financières utilisées pour l'estimation des valeurs d'utilité

Les hypothèses de taux de croissance perpétuelle et de taux d'actualisation (*Weighted Average Cost of Capital – WACC*) par pays, prises en compte pour les tests de dépréciation 2024 et 2023, se présentent comme suit :

Pays	2024		2023	
	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance perpétuelle	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance perpétuelle
France	6,8 %	1,8 %	7,0 %	1,6 %
Espagne	6,8 %	2,0 %	7,6 %	1,7 %
Italie	7,2 %	2,0 %	8,6 %	2,0 %
Belgique	6,7 %	1,9 %	7,1 %	2,0 %
Pologne	8,7 %	2,5 %	9,0 %	2,5 %
Roumanie	10,0 %	3,0 %	10,2 %	2,5 %
Brésil	10,5 %	3,0 %	11,3 %	3,0 %
Argentine	27,3 %	8,9 %	58,2 %	32,5 %

6.4 Immeubles de placement

Principes comptables

Selon la norme IAS 40 – *Immeubles de placement*, les immeubles de placement sont des biens immobiliers (constructions ou terrains ou les deux) détenus pour en retirer des loyers ou/et pour valoriser le capital. Au regard des critères attachés à cette norme, ces actifs qui génèrent des flux de trésorerie largement indépendants des autres actifs détenus par le Groupe dans le cadre de l'exploitation des magasins correspondent au sein du Groupe aux galeries marchandes (ensemble de commerces et de services implantés derrière les lignes de caisses des magasins), en pleine propriété ou copropriété, et dont la surface est au moins égale à 2 500 mètres carrés.

Les immeubles de placement sont comptabilisés à leur coût historique et amortis linéairement sur la même période que les immobilisations corporelles de même nature (cf. note 6.2).

Les revenus locatifs provenant des immeubles de placement sont comptabilisés en « Autres revenus », sur une base linéaire sur toute la durée de location. Les avantages consentis par le Groupe au titre d'un contrat de location font partie intégrante du total net des revenus locatifs, sur toute la durée de location (cf. note 5.1).

La juste valeur des immeubles de placement est évaluée une fois par an :

- soit en appliquant aux loyers bruts annualisés générés par chaque immeuble de placement, un multiple, fonction de la rentabilité calculée sur chacune des galeries marchandes, et un taux de capitalisation, fonction du pays ;
- soit en ayant recours à des expertises indépendantes utilisant deux méthodes : la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement. Les experts utilisent également par recoupement les valeurs vénales au m² et les valeurs de marché utilisées sur les transactions comparables.

Compte tenu du peu de données publiques disponibles notamment en termes de taux de capitalisation, de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et de l'utilisation des états locatifs propres au Groupe, ce dernier considère la classification en niveau 3 de la hiérarchie de juste valeur comme la mieux adaptée.

(en millions d'euros)

	31/12/2024	31/12/2023
Immeubles de placement (valeur brute)	439	493
Amortissements et dépréciations	(221)	(231)
TOTAL IMMEUBLES DE PLACEMENT	218	262

VARIATION DES IMMEUBLES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)

	Valeur nette
Au 31 décembre 2022	279
Investissements	4
Cessions	(0)
Dotations aux amortissements	(12)
Écarts de conversion ⁽¹⁾	(26)
Transferts et autres mouvements ⁽²⁾	18
Au 31 décembre 2023	262
Investissements	5
Cessions ⁽³⁾	(26)
Dotations aux amortissements	(10)
Écarts de conversion ⁽¹⁾	(22)
Transferts et autres mouvements ⁽²⁾	9
Au 31 décembre 2024	218

(1) En 2024, les écarts de conversion reflètent principalement la dépréciation du réal brésilien en date de clôture.

En 2023, les écarts de conversion reflétaient essentiellement la dépréciation significative du peso argentin en date de clôture, partiellement compensée par la légère appréciation du zloty polonais et du réal brésilien.

(2) En 2023 et en 2024, les transferts et autres mouvements correspondent principalement à l'effet hyperinflation appliqué sur les immeubles de placement détenus en Argentine, conformément à la norme IAS 29.

(3) En 2024, ce poste correspond à la cession de la galerie marchande de Terrazas de Mayo en Argentine.

Les produits locatifs générés par ces immeubles de placement et comptabilisés sur la ligne «Autres revenus» du compte de résultat s'élèvent à 50 millions d'euros en 2024 contre 46 millions d'euros en 2023. Les charges opérationnelles directes s'élèvent à (14) millions d'euros en 2024, tout comme en 2023.

La juste valeur des immeubles de placement au 31 décembre 2024 a été estimée à 627 millions d'euros contre 691 millions d'euros au 31 décembre 2023. Cette baisse reflète notamment la cession de la galerie marchande de Terrazas de Mayo en Argentine fin 2024, ainsi que la dépréciation du réal brésilien en date de clôture.

NOTE 7 CONTRATS DE LOCATION

Principes comptables

Les actifs pris en location correspondent :

- majoritairement aux actifs immobiliers aussi bien exploités par le Groupe que mis en sous-location. Ces derniers comprennent les contrats de sous-location de magasins aux franchisés ainsi que les contrats de sous-location d'emplacements dans les galeries marchandes et centres commerciaux ;
- plus accessoirement à des contrats de location de véhicules ;
- enfin à quelques contrats d'entreposage et de stockage et de prestation informatique présentant une composante locative.

Depuis le 1^{er} janvier 2019, tous les contrats de location (hors exemptions prévues par la norme IFRS 16, cf. ci-dessous) sont comptabilisés au bilan, par la constatation d'un actif représentatif du droit d'utilisation du bien loué, en contrepartie d'un engagement locatif correspondant à la valeur actualisée des loyers à payer sur la durée raisonnablement certaine de location.

Au compte de résultat, la norme IFRS 16 prévoit de comptabiliser une charge d'amortissements en charge opérationnelle courante et une charge d'intérêts en résultat financier.

Au tableau des flux de trésorerie, les paiements locatifs, représentatifs du paiement des intérêts et du remboursement de l'engagement locatif, affectent les flux de financement.

COMPTABILISATION D'UN ENGAGEMENT LOCATIF

Les montants pris en compte dans l'évaluation initiale de l'engagement locatif sont :

- les loyers fixes diminués des avantages restant à recevoir du bailleur ;
- les loyers variables basés sur un taux ou un indice ;
- les garanties de valeur résiduelle ;
- le prix d'exercice d'une option d'achat si l'exercice de l'option est raisonnablement certain ; et
- les pénalités de résiliation ou de non-renouvellement du contrat si leur exercice est raisonnablement certain.

L'actualisation des loyers est effectuée au taux implicite du contrat si celui-ci est facilement déterminable et dans le cas contraire, le taux d'emprunt marginal du preneur est appliqué (cas appliqué en pratique). Le taux d'actualisation correspond à l'échéance moyenne pondérée de remboursement de l'engagement locatif.

La base des taux d'actualisation est déterminée par pays à partir d'une courbe de taux sans risque et d'un *spread* (*spread* unique pour toutes les filiales d'un même pays). La table de taux est mise à jour trimestriellement pour la partie sans risque et annuellement pour le *spread/rating* sauf survenance d'un événement susceptible d'avoir une incidence sur l'appréciation du risque de crédit des filiales.

Cet engagement locatif est ensuite évalué au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le montant de l'engagement locatif est susceptible d'être ajusté en cas de modification du contrat de location, de réestimation de la durée de location ainsi que pour tenir compte des variations contractuelles de loyers liées à l'application d'indices ou de taux.

COMPTABILISATION D'UN DROIT D'UTILISATION

Le droit d'utilisation est évalué à son coût, comprenant :

- le montant initial de l'engagement locatif ;
- les paiements d'avance faits au bailleur ;
- les coûts directs initiaux encourus ;
- une estimation des coûts de démantèlement ou de remise en état du bien loué selon les termes du contrat.

Cet actif est ensuite amorti linéairement sur la durée de location retenue pour évaluer l'engagement locatif.

La valeur de l'actif est susceptible d'être ajustée en cas de modification du contrat de location, de réestimation de la durée de location ainsi que pour tenir compte des variations contractuelles de loyers liées à l'application d'indices ou de taux. Ainsi en cas de sortie avant la fin de la durée IFRS 16, l'impact de la décomptabilisation du droit d'utilisation (*write-off* d'un actif non courant) et de l'engagement locatif sera enregistré en résultat non courant.

Lorsque les contrats de location prévoient le versement initial d'un droit au bail à l'ancien locataire des locaux, le montant de ce droit sera traité comme une composante du droit d'utilisation.

Les paiements relatifs aux contrats de courte durée (durée inférieure ou égale à 12 mois) ou concernant les biens de faible valeur sont comptabilisés en charges opérationnelles courantes de façon linéaire sur la durée du contrat (exemptions prévues par la norme IFRS 16).

La recouvrabilité du droit d'utilisation est testée dès lors que des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur de l'actif. Les dispositions de mise en œuvre du test de dépréciation sont identiques à celles relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles décrites dans la note 6.3.

DURÉE DES CONTRATS DE LOCATION

La durée du bail à retenir pour déterminer les loyers à actualiser correspond à la durée non résiliable du contrat de location ajustée pour tenir compte :

- des options de prolongation du contrat que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer ;
- des options de résiliation anticipée que le Groupe est raisonnablement certain de ne pas exercer.

Le Groupe prend en compte dans la détermination de la durée raisonnablement certaine d'utilisation des actifs loués :

- les caractéristiques liées aux différents types d'actifs (magasins, entrepôts logistiques, bâtiments administratifs) ainsi que le pays concerné par le contrat de location immobilier. Les caractéristiques suivantes sont prises en considération : la rentabilité des magasins, la spécificité des formats, l'existence d'investissements récents réalisés dans les magasins, la valeur nette comptable des immobilisations non déplaçables pour certains formats de magasins (supermarchés, hypermarchés et *cash & carry*), l'existence de pénalités de résiliation significatives, et s'il s'agit de magasins intégrés ou franchisés ;
- une approche par catégorie pour les véhicules de location présentant des caractéristiques et des durées d'utilisation similaires. Quatre catégories ont été identifiées afin de

distinguer les véhicules de fonction, les voitures utilisées pour la location à la clientèle, les camions ainsi que les utilitaires.

COMPTABILISATION DES CONTRATS DE SOUS-LOCATION

Le Groupe, lorsqu'il est bailleur intermédiaire comptabilise la location principale dont il est preneur et la sous-location dont il est bailleur comme deux contrats séparés.

Si le contrat de sous-location est classé en location simple, le droit d'utilisation provenant du contrat principal est maintenu à l'actif du bilan et les produits issus de la sous-location sont comptabilisés en résultat courant sur toute la durée du contrat de sous-location.

Si le contrat de sous-location est classé en location financement :

- l'actif droit d'utilisation, issu du contrat de location principal, est décomptabilisé ;
- une créance est constatée pour une valeur égale à l'investissement net dans le contrat de sous-location ;
- toute différence entre le droit d'utilisation et l'investissement net dans le contrat de sous-location est comptabilisée en résultat financier ;
- l'engagement locatif (au titre du contrat principal) est maintenu au passif.

TRANSACTION DE SALE & LEASE BACK

Lorsque le Groupe procède à une transaction de cession-bail (*sale & lease back*) constituant une vente selon la norme IFRS 15, un droit d'utilisation de l'actif loué est comptabilisé en proportion de la valeur comptable antérieure de l'actif cédé correspondant au droit d'utilisation conservé en contrepartie d'un engagement locatif, conformément à la norme IFRS 16. Un résultat de cession est comptabilisé en produits et charges non courants à proportion des droits effectivement transférés à l'acheteur-bailleur.

IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Un impôt différé est comptabilisé sur la base du montant brut des différences temporelles imposables et déductibles. En date de comptabilisation initiale du droit d'utilisation et de l'engagement locatif, un impôt différé est constaté.

La hausse des droits d'utilisation de l'actif et des engagements locatifs par rapport au 31 décembre 2023 reflète principalement l'intégration de ceux comptabilisés suite (i) à l'acquisition des 43 magasins loués Cora / Match en France, des 27 magasins loués Casino / Intermarché en France et des 40 magasins loués Supercor en Espagne (cf. note 2.1.1), (ii) aux opérations de *sale & lease back* de l'immobilier de 15 magasins *cash & carry* Atacadão au Brésil, de 6 hypermarchés en Espagne, et de 16 supermarchés en France (cf. note 2.1.3). Cette hausse est partiellement compensée par les amortissements et les paiements de loyers de l'exercice respectivement, ainsi que par un écart de conversion négatif suite à la dépréciation du réal brésilien en date de clôture.

7.1 Droits d'utilisation de l'actif

(en millions d'euros)	31/12/2024				31/12/2023			
	Valeur brute	Amortissements	Dépréciations	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements	Dépréciations	Valeur nette
Terrains & constructions	9 026	(4 558)	(111)	4 357	8 206	(3 784)	(81)	4 342
Équipements	194	(29)	–	165	147	(24)	–	123
TOTAL DROITS D'UTILISATION DE L'ACTIF	9 220	(4 588)	(111)	4 522	8 354	(3 808)	(81)	4 464

VARIATION DES DROITS D'UTILISATION DE L'ACTIF

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Au 31 décembre 2022	7 297	(3 108)	4 190
Augmentations ⁽¹⁾	1 336	–	1 336
Diminutions	(369)	160	(210)
Dotations aux amortissements	–	(928)	(928)
Dépréciations	–	(43)	(43)
Écarts de conversion ⁽²⁾	38	(5)	34
Variations de périmètre ⁽³⁾	98	3	101
Autres mouvements	(47)	31	(15)
Au 31 décembre 2023	8 354	(3 889)	4 464
Augmentations ⁽¹⁾	1 233	–	1 233
Diminutions	(439)	186	(253)
Dotations aux amortissements	–	(997)	(997)
Dépréciations	–	(32)	(32)
Écarts de conversion ⁽²⁾	(178)	37	(141)
Variations de périmètre ⁽³⁾	240	3	243
Autres mouvements	11	(6)	5
Au 31 décembre 2024	9 220	(4 699)	4 522

(1) En 2024, les augmentations comprennent notamment les droits d'utilisation de l'actif comptabilisés suite aux opérations de *sale & lease back* de l'immobilier de 15 magasins *cash & carry* Atacadão au Brésil pour 34 millions d'euros, de 6 hypermarchés en Espagne pour 37 millions d'euros, et de 16 supermarchés en France pour 14 millions d'euros (cf. note 2.1.3).

En 2023, elles comprenaient notamment les droits d'utilisation de l'actif comptabilisés suite aux opérations de *sale & lease back* de l'immobilier de 5 magasins et 4 entrepôts au Brésil pour 105 millions d'euros et de 6 hypermarchés en Espagne pour 62 millions d'euros.

(2) En 2024, les écarts de conversion reflètent principalement la dépréciation significative du réal brésilien en date de clôture.

En 2023, ils reflétaient essentiellement l'appréciation du réal brésilien et du zloty polonais en date de clôture, partiellement compensée par la dépréciation du peso argentin.

(3) En 2024, les variations de périmètre comprennent l'intégration des droits d'utilisation de l'actif des 43 magasins loués Cora / Match en France pour 160 millions d'euros, des 27 magasins loués Casino / Intermarché en France pour 51 millions d'euros, et des 40 magasins loués Supercor en Espagne pour 36 millions d'euros suite à leurs acquisitions respectives (cf. note 2.1.1).

En 2023, elles comprenaient principalement l'intégration des droits d'utilisation de l'actif des magasins loués par Cora en Roumanie pour 104 millions d'euros.

7.2 Engagements locatifs

Engagements locatifs par maturité

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
À moins d'un an	1 093	1 007
Entre 1 et 2 ans	923	857
Entre 2 et 5 ans	1 529	1 510
Au-delà de 5 ans	1 524	1 526
TOTAL ENGAGEMENTS LOCATIFS	5 069	4 901

NOTE 8 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Principes comptables

Les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans les variations de l'actif net des entreprises mises en équivalence (entreprises associées et co-entreprises), après prise en compte d'ajustements de mise en conformité des méthodes comptables avec celles du Groupe, à partir de la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint est exercé jusqu'à la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint prend fin.

Les participations comptabilisées par mise en équivalence font pleinement partie des activités opérationnelles du Groupe. La quote-part du Groupe dans le résultat net des sociétés mises en équivalence est par conséquent présentée sur une ligne distincte du résultat opérationnel courant (« Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence »), conformément à la recommandation n° 2020-01 de l'Autorité des Normes Comptables.

La valeur comptable des titres mis en équivalence fait l'objet de tests de dépréciation conformément aux principes comptables décrits en note 6.3.

8.1 Variation des titres mis en équivalence

La variation de ce poste se présente comme suit :

(en millions d'euros)

Au 31 décembre 2022	1 197
Acquisitions et augmentations de capital	2
Cessions	-
Dividendes	(82)
Quote-part de résultat net	44
Écarts de conversion et autres mouvements	(20)
Au 31 décembre 2023	1 142
Acquisitions et augmentations de capital	8
Cessions	(3)
Dividendes	(88)
Quote-part de résultat net	63
Écarts de conversion et autres mouvements	(2)
Au 31 décembre 2024	1 120

La quote-part de résultat net 2024 comprend le *badwill* de 155 millions d'euros @100 % comptabilisé par Carmila lors de l'acquisition le 1^{er} juillet 2024 de 93 % du capital de Galimmo SCA (possédant les galeries marchandes de Louis Delhaize en France) pour un prix total de 272 millions d'euros. L'acquisition des 52 actifs de Galimmo SCA a été réalisée simultanément à l'acquisition des enseignes Cora et Match par Carrefour.

Ce gain est partiellement compensé par des pertes constatées en 2024 notamment sur les sociétés Market Pay en France et Ewally au Brésil.

Pour mémoire, la quote-part de résultat net 2023 comprenait diverses plus-values de cessions d'actifs effectuées par Carmila pour un montant total de 45 millions d'euros environ @100 %.

8.2 Informations sur les entreprises associées

Les principaux éléments financiers caractéristiques des entreprises associées sont les suivants :

(en millions d'euros)	% d'intérêt	Total bilan	Capitaux propres	Actifs non courants	Chiffre d'affaires/ Revenus	Résultat net
Carmila (France)	37 %	5 341	2 145	4 982	404	171
Provencia (France)	50 %	471	292	287	921	19
Market Pay (France)	35 %	864	155	441	142	(24)
Showroomprive.com (France) ⁽¹⁾	9 %	433	203	214	677	0
Ulysse (Tunisie)	25 %	135	101	120	375	5
Costasol (Espagne)	34 %	108	53	52	188	9
CarrefourSA (Turquie) ⁽¹⁾	32 %	592	158	324	1 358	37
Autres sociétés ⁽²⁾	N/A	1 149	336	676	2 235	15

(1) Éléments financiers publiés au titre de l'année 2023.

(2) Ligne comprenant 233 sociétés considérées individuellement comme non significatives.

Les deux principales valeurs des titres mis en équivalence au 31 décembre 2024 concernent Carmila pour 704 millions d'euros (contre 707 millions d'euros au 31 décembre 2023) et Provencia pour 132 millions d'euros (contre 137 millions d'euros au 31 décembre 2023). Elles représentent 75 % de la valeur totale des mises en équivalence à fin 2024.

Les informations financières résumées présentées dans le tableau ci-dessus correspondent aux données à 100 % issues des états financiers des entreprises associées, retraitées le cas échéant afin de refléter les ajustements d'homogénéisation des méthodes comptables effectués lors de l'application de la méthode de la mise en équivalence (données non retraitées des ajustements de juste valeur effectués au moment de l'acquisition ou de la perte de contrôle et de l'élimination de la quote-part du Groupe dans les résultats découlant des opérations de cession ou d'acquisition d'actifs réalisées entre le Groupe et l'entreprise associée).

PRINCIPAUX MOUVEMENTS SUR LES TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE EN 2024

Carmila (France)

Au cours du second semestre 2024, Carmila a procédé à deux programmes de rachat d'actions suivis de leur annulation, représentant environ 0,6 % du capital social. La quote-part de détention de Carrefour dans la société a de ce fait augmenté, passant de 36,4 % au 31 décembre 2023 à 36,6 % au 31 décembre 2024.

RH Aulnay (France)

Le 8 novembre 2022, le groupe Carrefour a annoncé son intention d'accélérer le développement des formats de magasins

discounts avec l'ouverture d'un premier magasin Atacadão en France. Le 3 juillet 2023, Carrefour France et Retail Holding Europe (Groupe LabelVie) ont annoncé avoir conclu un accord portant sur une prise de participation minoritaire de Carrefour France (soit 45 %) au sein de la société RH Aulnay. Cette entité est contrôlée exclusivement par LabelVie et détenue par cette dernière à hauteur de 55 %. La société RH Aulnay a acquis le fonds de commerce du magasin d'Aulnay-sous-Bois auprès du groupe Carrefour. Elle exploite ce site commercial sous enseigne Atacadão depuis juin 2024, avec une surface de vente d'environ 9 000 m². Depuis mars 2024, la société RH Aulnay est consolidée selon la méthode de la mise en équivalence.

Ewally (Brésil)

Carrefour Brésil, qui possédait 49 % des titres de la société Ewally au Brésil (titres mis en équivalence jusque-là), a acquis 43 % de titres supplémentaires en octobre 2024, conduisant à son intégration globale dans les comptes consolidés depuis cette date. Cette prise de contrôle, traitée conformément aux normes IFRS 3 et IAS 28, s'est traduite par la comptabilisation dans le résultat non courant de l'exercice 2024 d'une charge de (40) millions de réals environ (soit (7) millions d'euros environ).

FOCUS SUR CARMILA

Carmila – société dédiée à la valorisation des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en France, en Espagne et en Italie, créée en 2014 par le Groupe et ses partenaires co-investisseurs – est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence, la gouvernance établie avec les co-investisseurs conférant à Carrefour une influence notable sur Carmila.

Jusqu'à sa fusion-absorption avec la société Cardety le 12 juin 2017, la gouvernance de Carmila était organisée par un pacte d'associés entre Carrefour (qui détenait 42 % du capital) et d'autres investisseurs institutionnels (qui détenaient les 58 % restants), pacte qui prévoyait notamment la composition du Conseil d'Administration et listait les décisions requérant une approbation préalable du Conseil (avec des majorités simples ou qualifiées selon l'importance des sujets).

Concomitamment à la fusion-absorption de Carmila par Cardety, les règles de gouvernance ont été adaptées (recomposition des organes d'administration et de direction, et modifications

apportées aux statuts et au règlement intérieur du Conseil d'Administration). Le Groupe considère que ces règles de gouvernance lui confèrent une influence notable sur Carmila, qui est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. Cette position repose notamment sur le fait que le groupe Carrefour ne dispose pas de la majorité de représentants au Conseil d'Administration (composé de douze membres, dont huit administrateurs indépendants de Carrefour et quatre administrateurs désignés par Carrefour au 31 décembre 2024) et n'est donc pas en mesure d'imposer seul les décisions requérant l'approbation préalable du Conseil, qui relèvent pour partie des activités pertinentes.

Le tableau suivant résume les principaux éléments financiers au 31 décembre 2024 et au 31 décembre 2023 de l'entreprise associée Carmila (tels que publiés dans ses propres états financiers consolidés). Le NTA EPRA (Actif Net Réévalué – *European Public Real Estate Association* – hors droits excluant la juste valeur des instruments financiers et l'impact des impôts différés) de Carmila s'élève à 3 698 millions d'euros au 31 décembre 2024.

(en millions d'euros)	2024	2023
Produits (revenus locatifs)	404	369
Résultat opérationnel avant ajustement de juste valeur des actifs	455	292
Résultat opérationnel ⁽¹⁾	420	85
Résultat net des activités poursuivies	316	9
Total actifs non courants ⁽¹⁾	6 398	5 686
Total actifs courants	345	1 045
<i>dont trésorerie et équivalents de trésorerie</i>	154	860
Total passifs non courants	3 040	2 703
Total passifs courants	283	734
Pourcentage d'intérêt détenu par Carrefour	36,6%	36,4%
Carrefour – Valeur des titres Carmila mis en équivalence	704	707
Carrefour – Dividendes reçus de Carmila	62	61

(1) Carmila ayant choisi d'appliquer le modèle de la juste valeur pour la comptabilisation des immeubles de placement, conformément à l'option prévue par la norme IAS 40, les données présentées dans le tableau ci-dessus tiennent compte des ajustements de juste valeur du patrimoine immobilier. Les états financiers consolidés de Carmila font par conséquent l'objet de retraitements d'homogénéité préalablement à la comptabilisation par mise en équivalence de la participation de Carrefour dans les états financiers du Groupe (modèle du coût appliqué par Carrefour).

8.3 Transactions avec les entreprises associées (parties liées)

Les montants des opérations réalisées au cours de l'exercice 2024 avec les principales sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont présentés ci-dessous :

(en millions d'euros)	Carmila (France)	Provencia (France)	Market Pay (France)	Ulysse (Tunisie)	Costasol (Espagne)	CarrefourSA (Turquie)
Chiffre d'affaires (ventes de marchandises)	–	619	–	3	111	–
Redevances de franchise	–	8	–	2	9	4
Revenus de l'activité de promotion immobilière ⁽¹⁾	7	–	–	–	–	–
Prestations de services	20	–	–	–	0	–
Honoraires et autres charges opérationnelles	(8)	–	(128)	–	(7)	–
Créances à la clôture	3	23	0	2	10	1
Dettes à la clôture	(7)	–	(8)	–	(9)	(1)

(1) Montants présentés avant élimination de la quote-part correspondant à la participation détenue par le Groupe dans l'entreprise associée concernée.

NOTE 9 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

Principes comptables

La charge d'impôt de l'exercice comprend la charge d'impôt exigible et la charge d'impôt différé. Elle intègre le montant comptabilisé en France au titre de la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE), dans la mesure où le Groupe considère que cette dernière répond à la définition d'un impôt sur le résultat donnée par la norme IAS 12 – *Impôts sur le résultat*.

Un impôt différé est calculé et comptabilisé selon la méthode bilancielle pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable des actifs et passifs inscrits au bilan consolidé et leur valeur fiscale (sauf cas particuliers prévus par

la norme IAS 12), ainsi que sur les déficits fiscaux reportables. L'évaluation des impôts différés est faite en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêté des comptes. Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés et sont présentés au bilan en actifs et passifs non courants.

La recouvrabilité des impôts différés actifs est appréciée par entité fiscale, en prenant en compte les estimations de résultat fiscal futur dérivées du plan stratégique de chaque pays (établi selon les modalités décrites en note 6.3) et les impôts différés passifs existant à la clôture. Les impôts différés actifs dont la recouvrabilité n'est pas considérée comme probable font l'objet d'une dépréciation.

9.1 Charge d'impôt de l'exercice

(en millions d'euros)

	2024	2023
Impôts exigibles (y compris provisions)	(543)	(341)
Impôts différés	239	(98)
TOTAL IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	(303)	(439)

RAPPROCHEMENT DU TAUX D'IMPÔT THÉORIQUE ET DU TAUX D'IMPÔT EFFECTIF

L'impôt théorique pour 2024 et 2023 est calculé sur la base du résultat consolidé avant impôt auquel est appliqué le taux d'impôt en vigueur en France. Pour l'exercice 2024, il correspond à une charge de (282) millions d'euros, qui se rapproche de la charge nette de (303) millions d'euros effectivement comptabilisée comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2023
Résultat avant impôts	1 093	1 339
Taux d'imposition légal en France	25,83 %	25,83 %
Charge d'impôt théorique	(282)	(346)
Éléments de rapprochement avec le taux effectif :		
■ Effet des différences entre le taux d'imposition légal en France et le taux d'imposition des filiales étrangères	(11)	(7)
■ Effet des changements de taux d'imposition applicables	-	-
■ Impôts et crédits d'impôts non assis sur le résultat fiscal ⁽¹⁾	(30)	97
■ Effet impôt sur les différences permanentes ⁽²⁾	(34)	(43)
■ Impôts différés actifs reconnus sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours d'exercices antérieurs ⁽³⁾	221	7
■ Impôts différés actifs non reconnus sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours de l'exercice ⁽⁴⁾	(158)	(153)
■ Dépréciation d'impôts différés actifs et crédits d'impôts reconnus au cours d'exercices antérieurs ⁽⁴⁾	(28)	(5)
■ Effet impôt sur la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	16	11
■ Autres différences	2	(2)
TOTAL IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	(303)	(439)
Taux Effectif d'Impôt (TEI)	27,8 %	32,8 %

(1) Le montant d'impôts non assis sur le résultat tient notamment compte de la CVAE nette du produit d'impôt associé, qui s'élève à (15) millions d'euros en 2024 (contre (19) millions d'euros en 2023) en baisse suite à la réduction du taux appliqué, des retenues à la source, des crédits d'impôts, ainsi que de l'évolution des provisions pour risques fiscaux.

Par ailleurs, ce poste comprenait également en 2023 la reconnaissance de crédits d'impôts en France nés au cours d'exercices antérieurs.

(2) En 2024 et en 2023, ce poste comprend l'économie d'impôt liée aux intérêts notionnels versés par la filiale brésilienne Atacadão.

En 2024, ce poste est impacté par l'absence d'effet impôt relatif aux sorties et dépréciations de *goodwill* enregistrées au cours de l'exercice (cf. note 6.1.1).

En 2023, ce poste comprenait des charges non déductibles liées à des cessions de titres de participation en France ainsi que des pertes encourues lors de la conversion de magasins Grupo BIG au Brésil.

(3) En 2024, le montant des impôts différés actifs reconnus sur des différences nées au cours d'exercices antérieurs se rapporte principalement à une des entités juridiques ex-Grupo BIG au Brésil ainsi qu'à certaines filiales françaises.

(4) En 2024, les non reconnaissances et dépréciations d'impôts différés actifs ont principalement été constatées sur certaines entités juridiques ex-Grupo BIG au Brésil, en Italie et sur la société Carrefour Banque en France.

En 2023, elles concernaient principalement Grupo BIG au Brésil, l'Italie, la Belgique et Carrefour Banque en France.

9.2 Impôts différés actifs et passifs

Le Groupe présente une position nette d'impôts différés actifs de 72 millions d'euros au 31 décembre 2024, contre 95 millions d'euros au 31 décembre 2023.

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Impôts différés actifs (IDA)	566	395
Impôts différés passifs (IDP)	(494)	(300)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS	72	95

Les principales natures d'impôts différés se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2023	Variations			31/12/2024
		Produit/ (charge) d'impôts différés	Impôt sur les autres éléments du résultat global (OCI)	Périmètre, écarts de conversion et autres variations ⁽¹⁾	
Déficits reportables ⁽²⁾	1 548	129	–	(178)	1 499
Engagements locatifs et provisions pour coûts de remise en état	1 288	129	–	(78)	1 340
Provisions non déductibles	1 026	24	(6)	(89)	955
Goodwill (fonds de commerce) amortissables fiscalement	407	2	–	(3)	405
Stocks	121	(1)	–	(9)	111
Instruments financiers	29	12	2	1	44
Autres différences temporelles	186	52	–	(31)	209
Impôts différés actifs avant compensation	4 605	347	(4)	(386)	4 562
Incidence de la compensation IDA-IDP	(1 947)	(136)	1	26	(2 055)
Impôts différés actifs après compensation	2 659	211	(3)	(360)	2 507
Dépréciation d'impôts différés actifs	(2 264)	59	1	263	(1 941)
Impôts différés actifs nets	395	270	(2)	(97)	566
Droits d'utilisation de l'actif et créances de sous-location financière	(1 188)	(81)	–	63	(1 205)
Immobilisations corporelles	(391)	(58)	–	(174)	(622)
Provisions réglementées	(247)	5	–	(35)	(277)
Goodwill (fonds de commerce) amortissables fiscalement	(118)	(27)	–	22	(122)
Instruments financiers	(14)	7	(6)	(1)	(14)
Autres différences temporelles	(290)	(13)	1	(7)	(309)
Impôts différés passifs avant compensation	(2 247)	(166)	(5)	(131)	(2 549)
Incidence de la compensation IDA-IDP	1 947	136	(1)	(26)	2 055
Impôts différés passifs après compensation	(300)	(31)	(6)	(157)	(494)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	95	239	(9)	(254)	72

(1) Les écarts de conversion reflètent essentiellement la dépréciation significative du réal brésilien. Les variations de périmètre correspondent principalement à l'intégration des enseignes Cora et Match ainsi que de la centrale d'achat Provera en France et portent essentiellement sur les réévaluations des immobilisations corporelles (cf. note 2.1.1).

(2) Au 31 décembre 2024, les montants des impôts différés actifs bruts et de dépréciations d'impôts différés actifs relatifs aux déficits reportables concernent très majoritairement le Brésil et l'Italie.

9.3 Impôts différés non activés

Le montant des impôts différés non reconnus s'élève au 31 décembre 2024 à 1 941 millions d'euros (contre 2 264 millions d'euros au 31 décembre 2023), dont 1 342 millions d'euros d'impôts différés actifs sur déficits reportables (contre 1 481 millions d'euros au 31 décembre 2023) et 599 millions d'euros d'impôts différés actifs sur différences temporelles (contre 784 millions d'euros au 31 décembre 2023).

NOTE 10 PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Principes comptables

Conformément à la norme IAS 37 – *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*, les provisions sont comptabilisées lorsqu'à la date de clôture le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite qui résulte d'un fait générateur passé dont le montant peut être estimé de manière fiable et dont il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel, voire implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables. Les montants sont actualisés lorsque l'effet du passage du temps est significatif.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et correspondent à :

- des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise ; ou
- des obligations actuelles résultant d'événements passés, mais qui ne sont pas comptabilisées car il n'est pas probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ou car le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

10.1 Variations des provisions

(en millions d'euros)	31/12/2023	Dotations	Reprises sans utilisation ⁽⁴⁾	Reprises avec utilisation	Actualisation	Variation des écarts de conversion ⁽⁵⁾	Variations de périmètre ⁽⁶⁾	Autres ⁽⁷⁾	31/12/2024
Engagements vis-à-vis du personnel	545	76	(30)	(47)	(19)	(1)	78	(13)	590
Litiges	2 717	312	(277)	(208)	–	(372)	45	(10)	2 206
<i>Litiges fiscaux</i>	1 770	58	(107)	(23)	–	(271)	1	1	1 427
<i>Litiges sociaux</i>	541	149	(74)	(127)	–	(69)	43	(11)	454
<i>Litiges légaux</i>	406	105	(96)	(58)	–	(32)	–	(0)	325
Réorganisations ⁽¹⁾	239	83	(22)	(133)	–	(0)	2	–	168
Provisions liées aux activités de banque et d'assurance ⁽²⁾	278	66	(9)	(23)	–	(12)	–	10	311
Autres ⁽³⁾	233	57	(42)	(26)	–	(5)	6	14	238
TOTAL PROVISIONS	4 012	593	(380)	(438)	(19)	(390)	131	1	3 511

(1) Cf. note 5.3.

(2) Les provisions liées aux activités de banque et d'assurance comprennent notamment les provisions pour risques de crédit sur engagements de prêts (hors-bilan) comptabilisées en application d'IFRS 9, ainsi que les provisions visant à couvrir les risques techniques de l'activité d'assurance.

(3) Les autres provisions comprennent notamment des provisions pour coûts de remise en état/démantèlement à échéance des baux immobiliers, des engagements vis-à-vis du personnel de magasins passés en location-gérance et des provisions pour contrats onéreux.

(4) Les reprises sans utilisation concernent principalement le Brésil et sont relatives à des risques fiscaux et sociaux suite à prescriptions et/ou jugements favorables.

(5) Les écarts de conversion défavorables reflètent la dépréciation significative du réal brésilien sur l'exercice.

(6) Ce poste correspond quasi exclusivement aux provisions pour engagements vis-à-vis du personnel et pour litiges sociaux enregistrées à la juste valeur dans le bilan d'ouverture préliminaire de Cora et Match (cf. note 2.1.1).

(7) Les autres flux correspondent principalement au reclassement de la provision engagements vis-à-vis du personnel vers les autres provisions pour (13) millions d'euros suite au passage de magasins intégrés en location-gérance en France en 2024. La provision résiduelle concernant l'acquisition des congés payés pendant un arrêt de travail en France a été reclassée en autres dettes sociales (cf. note 1.3.2).

Les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procédures précontentieuses ou contentieuses dans le cours normal de leurs activités. Par ailleurs, celles-ci font également l'objet de contrôles fiscaux dont certains peuvent donner lieu à redressement. Les principaux litiges sont décrits ci-dessous. Dans chaque cas, le risque est évalué par la Direction du Groupe et ses conseils.

Au 31 décembre 2024, le montant des provisions enregistrées par le Groupe au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels il est impliqué s'élève à 2,21 milliards d'euros, à comparer à 2,72 milliards d'euros au 31 décembre 2023. Le Groupe n'en

fournit pas le détail, considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.

10.2 Litiges

Dans le cadre de ses activités réalisées dans huit pays intégrés, le Groupe est confronté à des litiges de tous ordres et notamment fiscaux, sociaux ou commerciaux.

10.2.1 Litiges fiscaux (y compris ceux liés à l'impôt sur les sociétés classés en dettes fiscales)

Certaines sociétés du Groupe ont fait ou font l'objet de contrôles par les autorités fiscales des pays dans lesquels elles sont enregistrées.

Au Brésil, Carrefour est exposé à des risques fiscaux, qui portent notamment sur la taxe sur la distribution des biens et services (ICMS) et les crédits d'impôt enregistrés à ce titre (détermination des montants et documentation de ceux-ci), ainsi que sur les contributions fédérales relatives au programme d'intégration sociale et au financement de la sécurité sociale (PIS-COFINS). Le Groupe conteste le bien-fondé de la plupart des chefs de redressement et notamment la constitutionnalité de certaines dispositions législatives en vertu desquelles ces redressements ont été notifiés. L'estimation du niveau de risque relatif à chaque litige est revue régulièrement en concertation avec les conseils du groupe Carrefour Brésil et une provision est comptabilisée en conséquence. Au 31 décembre 2024, la provision correspondante s'élève à 1 303 millions d'euros (contre 1 653 millions d'euros au 31 décembre 2023) et le montant des dépôts judiciaires versés au titre des redressements contestés par le Groupe, présentés en «Autres actifs financiers non courants» (cf. note 13.5) à 370 millions d'euros (contre 444 millions d'euros au 31 décembre 2023). La baisse des montants de provisions et dépôts judiciaires versés reflète pour l'essentiel la dépréciation significative du réal brésilien en 2024 ainsi qu'un niveau de reprises avec ou sans utilisation supérieur à celui des dotations.

10.2.2 Litiges sociaux

De par sa taille, le Groupe est confronté de manière permanente à des litiges avec des salariés ou d'anciens salariés.

Par ailleurs, Carrefour peut rencontrer, de manière plus exceptionnelle, des situations de litige impliquant un nombre élevé de salariés ou anciens salariés. Au Brésil, le Groupe est en procès avec de nombreux anciens salariés qui lui réclament notamment le paiement d'heures supplémentaires qui n'auraient pas été payées.

10.2.3 Litiges administratifs et commerciaux

Le Groupe fait l'objet de contrôles réguliers à l'initiative des différentes autorités administratives en charge du droit de la concurrence, du droit de la consommation ou de toute autre activité réglementée. A l'instar de toute entreprise, des litiges peuvent également apparaître entre le Groupe et ses co-contractants, notamment ses franchisés, prestataires ou fournisseurs.

10.3 Passifs éventuels

Le Groupe n'a connaissance d'aucun passif éventuel risquant d'affecter significativement et avec une probabilité sérieuse, les résultats, la situation financière, le patrimoine ou l'activité du Groupe.

Au Brésil, compte tenu de la complexité de la législation fiscale, en particulier pour les sociétés de distribution, le Groupe est exposé à des risques fiscaux pour lesquels une sortie de trésorerie est jugée non probable par le Groupe et ses conseils, représentant une exposition totale de 2 milliards d'euros environ au 31 décembre 2024 contre 2,3 milliards d'euros environ au 31 décembre 2023 (y compris les risques liés à l'exclusion des ICMS dans la base de calcul des crédits PIS-COFINS comptabilisés). Cette baisse de 0,3 milliard d'euros environ est

notamment liée à la dépréciation significative du réal et est partiellement compensée par l'extension à de nouveaux exercices de redressements notifiés sur des exercices antérieurs. Le principal risque fiscal concerne la déductibilité de l'amortissement fiscal du *goodwill* reconnu lors de l'acquisition d'Atacadão en 2007 pour un montant total de 543 millions d'euros (frais compris) au 31 décembre 2024. A ce jour, la sortie de ressource est toujours considérée comme non probable par le Groupe.

En France, par conclusions en date du 11 juin 2024, le Ministre de l'Économie est intervenu dans la procédure initiée le 26 décembre 2023 devant le tribunal de commerce de Rennes, par l'Association des Franchisés Carrefour (AFC) contre les sociétés Carrefour Proximité France, CSF, Selima et Profidis, aux fins de constatation du caractère prétendument déséquilibré des relations contractuelles existantes entre lesdites entités du groupe Carrefour, en qualité de franchiseur, et leurs franchisés.

L'intervention du Ministre de l'Économie s'inscrit dans la continuité d'une enquête menée par la DREETS de Normandie entre 2019 et 2022 sur les relations commerciales entre le franchiseur et les franchisés exploitant un point de vente sous enseigne de proximité du Groupe Carrefour. Aux termes de son intervention, le Ministre de l'Économie sollicite à titre principal du Tribunal qu'il :

- (i) constate l'existence d'un déséquilibre contractuel entre le franchiseur et ses franchisés,
- (ii) prononce (y) la nullité des clauses litigieuses et (z) la cessation des pratiques restrictives et
- (iii) ordonne le paiement d'une amende civile de 200 millions d'euros.

Carrefour considère, à ce stade de la procédure, que les demandes de l'AFC et l'intervention du Ministre de l'Économie soulèvent des questions sérieuses de compétences et de recevabilité. Aucune décision sur le fond n'est attendue en 2025.

Par ailleurs, les enquêtes ouvertes depuis 2018 sur les rapprochements à l'achat dans le secteur de la grande distribution à dominante alimentaire sont définitivement closes.

A l'instar d'autres acteurs de la distribution spécialisée en produits biologiques, plusieurs filiales françaises de Carrefour SA ont reçu, le 11 octobre 2024, une notification de grief de la part de l'Autorité de la concurrence aux termes de laquelle il leur est reproché de s'être coordonnées, à compter de novembre 2016, pour mettre en place une stratégie collective visant à segmenter artificiellement, selon les marques, la distribution des produits biologiques entre, d'une part, le canal de distribution spécialisé et, d'autre part, le canal de distribution conventionnel.

En août 2019, Atacadão SA a fait état de l'existence d'une procédure pénale ouverte par le bureau du procureur de l'État de São Paulo (GEDEC) à l'encontre d'agents publics et d'employés de la société, relatives aux conditions de renouvellement des licences d'exploitation du siège social d'Atacadão et d'un magasin. Atacadão SA n'étant pas impliquée dans cette procédure pénale, la municipalité de São Paulo a ouvert une procédure administrative à son encontre le 25 mai 2021, toujours pendante. Les employés mis en cause ont été définitivement relaxés le 6 juin 2023.

En Pologne, le 11 septembre 2023, le président de l'Office de la protection de la concurrence et des consommateurs (UOKIK) a ouvert une procédure d'investigation à l'encontre de Carrefour Pologne pour des allégations de pratiques commerciales déloyales en lien avec la facturation de frais logistiques pour le transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins.

NOTE 11 EFFECTIFS, RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DU PERSONNEL

Principes comptables

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme (congrés payés, congés maladie, participation aux bénéfices), d'avantages postérieurs à l'emploi à cotisations/prestations définies (indemnité de fin de carrière, prestations de retraite...) et d'autres avantages à long terme (médaille du travail, prime d'ancienneté...).

Ces avantages sont comptabilisés selon les dispositions de la norme IAS 19 – *Avantages du personnel*. Les avantages à court terme (avantages payables dans les douze mois suivant la fin de la période pendant laquelle les salariés ont rendu les services correspondants) sont comptabilisés dans les dettes

courantes (« Autres passifs courants ») et enregistrés en charges sur l'exercice lorsque le service est rendu par le salarié (cf. note 5.2.2). Les avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme sont évalués et comptabilisés selon les modalités exposées en note 11.1.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place deux modalités de rémunération au moyen d'actions et de produits dérivés d'actions en faveur de ses dirigeants et de certains de ses salariés : des plans d'options d'achat d'actions et des plans d'attribution d'actions gratuites. Ces plans entrent dans le périmètre d'application de la norme IFRS 2 – *Paiement fondé sur des actions* et sont comptabilisés selon les modalités décrites en note 11.2.

11.1 Engagements de retraite et avantages assimilés

Principes comptables

Les avantages postérieurs à l'emploi sont les avantages du personnel payables après la cessation de l'emploi. Le Groupe accorde des avantages postérieurs à l'emploi dans le cadre de régimes à cotisations définies et de régimes à prestations définies.

RÉGIMES À COTISATIONS DÉFINIES

Les régimes à cotisations définies se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser aux salariés les montants qui leur sont dus (régime vieillesse de base de la sécurité sociale en France, régimes complémentaires de retraite, fonds de pension à cotisations définies).

Ces cotisations sont comptabilisées en charge quand elles sont dues.

RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES ET AVANTAGES À LONG TERME

Le groupe Carrefour provisionne les différents avantages à prestations définies conditionnés par l'accumulation d'années de service au sein du Groupe.

L'obligation du Groupe au titre de ces avantages est calculée annuellement selon la méthode des unités de crédits projetées en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que l'augmentation des salaires, l'âge de départ, la mortalité, la rotation du personnel et le taux d'actualisation.

Le taux d'actualisation est déterminé à la date de clôture par référence aux taux des obligations d'entreprises de première catégorie ayant une date d'échéance proche de celle des engagements du Groupe. Les calculs sont effectués par un actuinaire qualifié.

La provision comptabilisée au titre des régimes à prestations définies est égale à la valeur actualisée de l'obligation diminuée, le cas échéant, de la juste valeur des actifs versés dans des fonds affectés à leur financement. La charge comptabilisée au compte de résultat comprend :

- le coût des services rendus au cours de l'exercice, le coût des services passés ainsi que les éventuels effets de toute modification ou liquidation de régime, qui sont comptabilisés en résultat opérationnel ;
- la charge nette d'intérêts sur les obligations et les actifs de couverture comptabilisée en résultat financier.

Les réévaluations du passif net (écarts actuariels, rendement des actifs du régime et, le cas échéant, variation de l'effet du plafonnement de l'actif) sont comptabilisées immédiatement en « Autres éléments du résultat global ».

11.1.1 Description des principaux régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies du Groupe concernent essentiellement des compléments de retraites qui sont versés dans certains pays, annuellement, aux retraités anciens collaborateurs du Groupe, et des indemnités de départ à la retraite prévues par les conventions collectives qui sont versées en une seule fois au moment du départ à la retraite. Ces régimes sont présentés ci-dessous et concernent principalement la France, la Belgique et l'Italie.

Régimes en vigueur en France

En application de la loi et des conventions collectives en vigueur, le Groupe verse à chaque salarié une indemnité lors de son départ à la retraite. Cette indemnité est exprimée en nombre de mois de salaire (calculé sur la base du salaire versé au cours des 12 mois précédant le départ en retraite), dépend de l'ancienneté dans le Groupe et peut être plafonnée pour certains régimes en vigueur.

Suite à la promulgation en France le 15 avril 2023 de la loi n°2023-270 de financement rectificative de la sécurité sociale pour 2023, la réforme des régimes de retraite avait été prise en compte dans la détermination des provisions au titre des régimes à prestations définies à partir du 31 décembre 2023 : les changements induits par cette réforme avaient été analysés comme une modification de régime au sens d'IAS 19 ; ainsi l'impact avait été traité en 2023 comme un coût des services passés et avait donc été comptabilisé en résultat opérationnel.

Par ailleurs, pour rappel, le Conseil d'Administration du 20 avril 2020 a décidé de mettre en place un régime de retraite supplémentaire à prestations définies conforme aux dispositions de l'article L.137-11-2 du Code de la sécurité sociale de type additif, à compter du 1^{er} janvier 2020. Les principales caractéristiques de ce régime sont les suivantes :

- les droits annuels resteront acquis aux bénéficiaires en cas de départ de l'entreprise ;
- les droits seront calculés sur la rémunération de l'année en cours (rémunération de référence), sans qu'elle puisse excéder 60 fois le plafond annuel de la sécurité sociale ;
- l'acquisition des droits s'effectue sous réserve de conditions de performance annuelles : les critères de performance et les objectifs à atteindre seront fixés parmi ceux retenus par le Conseil d'Administration pour la détermination de la part variable annuelle du mandataire social ;

- le taux annuel d'acquisition des droits à rente sera progressif en fonction de l'atteinte des critères de performance. Le cumul des pourcentages annuels appliqués pour un même bénéficiaire, tous employeurs confondus, sera plafonné à 30%.

Le Groupe a externalisé la gestion de ce régime à une compagnie d'assurance via la souscription d'un dispositif de Rentes Viagères Différées avec un investissement 100% sur un Fonds Euros.

Régimes en vigueur en Belgique

Les principaux engagements portés par le Groupe en Belgique concernent les « prépensions » et le « fonds de solidarité ».

Le système de prépension prévoit le versement d'une allocation de chômage pendant la période allant de l'âge de départ à la retraite proposé dans la convention collective à l'âge légal de départ à la retraite. Carrefour est engagé à compléter les allocations versées par l'Etat belge à concurrence de 95% du dernier salaire net. La législation belge, modifiée en 2015, fixe l'âge de départ en retraite à 65 ans en 2024 (sauf exceptions), à 66 ans en 2025 et à 67 ans en 2030 (sauf exceptions). L'âge d'accès au régime de prépension est quant à lui fixé à 62 ans (sauf exceptions) en vertu de la convention collective de Carrefour.

Le fonds de solidarité est un régime de retraite complémentaire d'entreprise, qui offre à ses bénéficiaires le choix, lors de leur départ en retraite, entre le versement d'un capital ou le versement d'une rente mensuelle viagère. Ce régime a été fermé en 1994 et remplacé par un régime à cotisations définies. L'engagement résiduel du Groupe ne concerne donc que les droits acquis avant cette date.

En outre, les régimes à cotisations définies faisant l'objet d'un rendement minimum légal garanti, le contexte économique a conduit le Groupe à comptabiliser une provision supplémentaire à partir de 2016.

Régimes en vigueur en Italie

Les engagements du Groupe en Italie concernent principalement les indemnités de fin de carrière légales, dites « TFR » (*Trattamento di Fine Rapporto*). Ce système a fait l'objet d'une profonde réforme en 2007 : depuis cette date, l'employeur est tenu de verser à un fonds de pension indépendant une cotisation libératoire ; l'engagement qui reste porté par Carrefour ne concerne par conséquent que les droits acquis avant cette date.

11.1.2 Charge nette de l'exercice

La charge au compte de résultat se détaille comme suit :

2023 (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Coût des services rendus au cours de l'exercice	29	14	0	1	44
Coût des services passés (modifications et réductions de régime) ⁽¹⁾	(17)	-	-	0	(17)
Impact des liquidations et autres ⁽²⁾	(22)	-	0	-	(22)
Coûts des services	(10)	14	0	1	5
Charges d'intérêts (effet de l'actualisation)	13	13	2	1	29
Produits d'intérêts sur les actifs de couverture	(0)	(7)	-	-	(7)
Autres éléments	0	0	-	0	0
CHARGES (PRODUITS) DE L'EXERCICE 2023	3	20	2	2	27

2024 (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Coût des services rendus au cours de l'exercice	33	14	0	1	48
Coût des services passés (modifications et réductions de régime) ⁽¹⁾	(13)	-	-	1	(12)
Impact des liquidations et autres ⁽²⁾	(13)	-	0	-	(12)
Coûts des services	8	14	0	2	24
Charges d'intérêts (effet de l'actualisation)	13	11	2	1	26
Produits d'intérêts sur les actifs de couverture	(0)	(6)	-	-	(6)
Autres éléments	0	(0)	-	(0)	(0)
CHARGES (PRODUITS) DE L'EXERCICE 2024	21	19	2	3	44

(1) En 2024, cette ligne inclut un produit de (13) millions d'euros correspondant à la modification du calcul de l'indemnité de départ à la retraite de certaines sociétés françaises. En 2023, cette ligne incluait un produit de (17) millions d'euros, comptabilisé en frais de personnel, correspondant à la modification des avantages accordés aux bénéficiaires, suite à la promulgation le 15 avril 2023 de la loi n° 2023-270 de financement rectificative de la sécurité sociale en France. Cette loi prévoit notamment le recul progressif de l'âge légal de départ à la retraite à compter du 1^{er} septembre 2023 pour atteindre 64 ans en 2030.

(2) Cette ligne comprend l'impact des réductions de régime (« curtailment ») reconnu suite à la réévaluation des engagements découlant des plans de réorganisation mis en œuvre en France et qui sont comptabilisées en produit non courant pour 5 millions d'euros en 2024 et 14 millions d'euros en 2023.

La charge nette de l'exercice 2024 a été comptabilisée en frais de personnel à hauteur de (30) millions d'euros, en résultat non courant pour 5 millions d'euros et en résultat financier à hauteur de (20) millions d'euros. En 2023, la charge nette de l'exercice était comptabilisée en frais de personnel à hauteur de (19) millions d'euros, en résultat non courant pour 14 millions d'euros et en résultat financier à hauteur de (22) millions d'euros.

11.1.3 Décomposition de la provision

(en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Obligation (DBO)	353	341	58	13	765
Juste valeur des actifs de couverture	(31)	(189)	-	-	(220)
Provision au 31/12/2023	321	153	58	13	545
Obligation (DBO)	418	317	53	15	803
Juste valeur des actifs de couverture	(31)	(182)	-	-	(213)
Provision au 31/12/2024	386	135	53	15	590

DBO : Defined Benefits Obligations.

11.1.4 Évolution de la provision

(en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Provision au 01/01/2023	313	154	59	10	537
Impact au compte de résultat	3	20	2	2	27
Prestations payées directement par l'employeur	(16)	(11)	(10)	(1)	(37)
Effet périmètre ⁽¹⁾	(11)	–	–	–	(11)
Écarts actuariels ⁽²⁾	32	(4)	6	2	36
Autres	–	(7)	–	(0)	(7)
Provision au 31/12/2023	321	153	58	13	545
Impact au compte de résultat	21	19	2	3	44
Prestations payées directement par l'employeur	(21)	(8)	(8)	(1)	(37)
Effet périmètre ⁽¹⁾	63	–	–	–	63
Écarts actuariels ⁽²⁾	2	(22)	0	0	(19)
Autres	–	(6)	–	(0)	(7)
Provision au 31/12/2024	386	135	53	15	590

(1) En 2024, le montant reporté dans la colonne « France » correspond principalement à la provision comptabilisée au titre des acquisitions de l'année, dont Cora et Match et pour 72 millions d'euros et dans une moindre mesure certains magasins Casino / Intermarché (cf. note 2.1.1).

En 2023 et 2024, l'effet périmètre de respectivement (11) millions d'euros et (13) millions d'euros en France correspond au reclassement de la provision engagements vis-à-vis du personnel vers les autres provisions suite au passage de magasins intégrés en location-gérance.

(2) Cette ligne se décompose comme suit :

2023 (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Gains et pertes d'expérience	13	(13)	3	0	3
Impact des changements d'hypothèses démographiques	4	–	(0)	(0)	4
Impact des changements d'hypothèses financières ⁽¹⁾	15	9	3	2	29
Écarts liés au rendement des actifs	(0)	0	–	–	0
Écarts actuariels de l'exercice 2023	32	(4)	6	2	36

2024 (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Gains et pertes d'expérience	0	(11)	0	1	(10)
Impact des changements d'hypothèses démographiques	(1)	(0)	(0)	0	(1)
Impact des changements d'hypothèses financières ⁽¹⁾	3	(5)	–	(0)	(2)
Écarts liés au rendement des actifs	(0)	(6)	–	–	(6)
Écarts actuariels de l'exercice 2024	2	(22)	0	0	(19)

(1) Les taux d'actualisation de la zone Euro avaient diminué sur 2023, passant de 3,80 % à 3,20 %. Pour l'année 2024, les taux sont stables à 3,20 % à fin décembre 2023 et à fin décembre 2024.

11.1.5 Actifs de couverture

(en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Juste valeur au 01/01/2023	28	197	–	–	225
Rendement des actifs	0	7	–	–	7
Prestations payées par le fonds	(2)	(23)	–	–	(25)
Écarts actuariels Gain/(Perte)	0	(0)	–	–	(0)
Autres	6	7	–	–	13
Juste valeur au 31/12/2023	31	189	–	–	220
Rendement des actifs	0	6	–	–	6
Prestations payées par le fonds	–	(26)	–	–	(26)
Écarts actuariels Gain/(Perte)	0	6	–	–	6
Autres	–	6	–	–	6
Juste valeur au 31/12/2024	31	182	–	–	213

La répartition des actifs de couverture par catégorie se présente comme suit :

	31/12/2024				31/12/2023			
	Obligations	Actions	Placements monétaires	Immobilier et autres	Obligations	Actions	Placements monétaires	Immobilier et autres
France	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %
Belgique	32 %	0 %	68 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %

11.1.6 Hypothèses actuarielles et analyse de sensibilité

Les hypothèses utilisées pour l'évaluation des engagements relatifs aux indemnités de départ à la retraite des trois principaux pays sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	2024	2023
Âge de départ à la retraite	64-67 ans	64-67 ans
Évolution des salaires	2 % à 2,6 %	2 % à 2,6 %
Taux d'inflation	2,0 %	2,0 %
Taux d'actualisation	3,20 %	3,20 %

Le taux d'actualisation retenu pour la France, la Belgique et l'Italie s'élève à 3,20%. Ces taux sont fondés sur un indice qui regroupe la performance d'obligations *corporate* notées AA dont les maturités correspondent aux flux attendus des régimes.

La durée moyenne des régimes en France, Belgique et Italie est respectivement de 8,3 ans, 7,2 ans et 8,2 ans en 2024 (contre 8,4 ans, 7,0 ans et 8,2 ans en 2023).

Les résultats des tests de sensibilité montrent que :

- une hausse de 25 points de base du taux d'actualisation aurait eu une incidence de l'ordre de (14) millions d'euros sur le montant de la valeur actuelle de l'engagement au titre des régimes en France, en Belgique et en Italie ;
- une hausse de 25 points de base du taux d'inflation des salaires aurait eu une incidence de l'ordre de 12 millions d'euros sur le montant de la valeur actuelle de l'engagement au titre des régimes en France, en Belgique et en Italie.

11.2 Paiements fondés sur des actions

Principes comptables

Le Groupe a mis en place deux modalités de rémunération au moyen d'actions et de produits dérivés d'actions en faveur de ses dirigeants et de certains de ses salariés : des plans d'options d'achat d'actions et des plans d'attribution gratuite d'actions.

En application d'IFRS 2 – *Paiement fondé sur des actions*, les avantages accordés par ces plans sont comptabilisés en charges de personnel, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres, les plans étant réglés en instruments de capitaux propres. La charge comptabilisée au titre des plans de rémunération en actions correspond à la juste valeur des instruments attribués, déterminée à la date d'attribution (date à laquelle les bénéficiaires ont eu connaissance des

caractéristiques et conditions des plans). Cette juste valeur a été évaluée à la date d'attribution selon la formule de « Black & Scholes » pour les options d'achat d'actions et sur la base du cours de bourse pour les actions gratuites. Les conditions d'acquisition autres que les conditions de marché ne sont pas prises en considération lors de l'estimation de la juste valeur à la date d'évaluation des actions et options d'achat d'actions attribuées. En revanche, ces conditions sont prises en considération pour déterminer le nombre d'actions dont l'acquisition est attendue (estimation revue à chaque clôture en fonction du niveau d'atteinte probable des conditions de performance dites hors marché).

La charge ainsi calculée est comptabilisée linéairement sur la période d'acquisition des droits.

La charge constatée dans le résultat de l'exercice 2024 au titre des paiements en actions s'élève à (38) millions d'euros, comptabilisée en charges de personnel dans le résultat opérationnel courant, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres (contre 53) millions d'euros en 2023). La baisse reflète le programme d'actionnariat salarié qui avait été mis en œuvre en mai 2023 (cf. note 2.6 des comptes consolidés au 31 décembre 2023).

Les caractéristiques des plans d'options d'achat d'actions et des plans d'attribution gratuite d'actions mis en place par le Groupe afin de rémunérer ses dirigeants et certains de ses salariés sont présentées ci-après.

11.2.1 Plans d'options d'achat d'actions

Il n'existe plus de plan d'options d'achat d'actions Carrefour SA en vigueur au 31 décembre 2024, les plans de performance et de présence mis en place en 2010 étant arrivés à expiration en juillet 2017.

Plan 2019 « Regular plan » Brésil

L'Assemblée Générale extraordinaire des actionnaires d'Atacadão tenue le 26 juin 2017 a approuvé un plan d'options d'achat d'actions régulier qui prévoit l'octroi annuel d'options d'achat d'actions sous réserve des directives suivantes :

- période d'acquisition de ces options d'achat d'actions : 36 mois après chaque attribution ;

- durée maximale d'exercice des options sur actions : jusqu'à la fin de la sixième année à compter de la date du plan d'options sur actions ;

- dilution maximale des actions : 2,5% du montant total des actions ordinaires du capital social ;

- prix d'exercice : à déterminer par le Conseil d'Administration au moment de l'attribution des options sur actions, qui tiendra compte, au maximum, des 30 jours de Bourse précédant la date d'attribution des options sur actions.

Le 26 septembre 2019, le Conseil d'Administration d'Atacadão a décidé de la première attribution d'options comme décrit ci-dessous :

Plan 2019 « Regular plan » Brésil	
Date d'attribution	26 septembre 2019
Nombre d'options autorisées	3 978 055
Durée contractuelle du plan	6 ans
Nombre de bénéficiaires	92
Période de levée de l'option	Du 26 septembre 2022 au 26 septembre 2025
Nombre d'options restant à lever	–
Prix d'exercice (<i>en réals</i>)	21,98

Les principales hypothèses retenues pour déterminer la juste valeur des options attribuées en 2019 sont présentées dans le tableau ci-après.

Plan 2019 « Regular plan » Brésil	
Juste valeur de l'option à la date d'octroi	
Prix d'exercice (<i>en réals</i>)	21,98
Juste valeur de l'action estimée à la date d'octroi (<i>en réals</i>)	21,98
Volatilité (<i>en %</i>)	27,20 %
Croissance des dividendes (<i>en %</i>)	1,09 %
Taux d'intérêt sans risque (<i>en %</i>)	5,57 %
Durée de vie moyenne estimée de l'option (<i>en année</i>)	3
Modèle	Binomial
Juste valeur de l'option à la date d'attribution (<i>en réals</i>)	5,20

Le nombre d'options restant à lever au 31 décembre 2024 au titre du plan 2019 d'options d'achat d'actions s'élève à 3 159 255.

11.2.2 Plans d'attribution gratuite d'actions

a. Plans d'attribution gratuite d'actions Carrefour SA

Concernant le plan 2021 d'attribution gratuite d'actions arrivé à échéance le 17 février 2024, la performance atteinte par le groupe Carrefour s'est élevée à 100 %. Ainsi, 2 411 400 actions ont été livrées aux bénéficiaires dans les conditions du règlement y afférent.

Le 16 février 2022, le Conseil d'Administration de Carrefour SA a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de la 29^{ème} résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 mai 2021, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal de 3 104 000 actions (soit 0,40 % du capital social en date du 16 février 2022), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'Administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du « Free Cash Flow Net » pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

1

Les principales caractéristiques du plan 2022 d'attribution gratuite d'actions sont présentées dans le tableau ci-après.

	Plan 2022 Performance
Date d'Assemblée Générale	21 mai 2021
Date d'attribution ⁽¹⁾	16 février 2022
Date d'acquisition ⁽²⁾	16 février 2025
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	3 104 000
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	809
Juste valeur d'une action (<i>en euros</i>) ⁽³⁾	14,21

2

3

(1) Date de décision de l'attribution par le Conseil d'administration.

(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(3) La juste valeur d'une action est déterminée par rapport à un cours de référence ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus sur l'exercice relatifs au plan 2022 d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2024	2023
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1^{er} janvier	2 726 370	2 947 945
Actions attribuées sur l'exercice	–	–
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice ⁽¹⁾	–	(3 200)
Actions annulées sur l'exercice	(246 250)	(218 375)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	2 480 120	2 726 370

4

5

6

(1) Correspond uniquement à des actions livrées à des héritiers de salariés.

Concernant le plan 2022 d'attribution gratuite d'actions arrivé à échéance le 16 février 2025, la performance atteinte par le groupe Carrefour s'est élevée à 82% environ. Ainsi, 2 039 439 actions ont été livrées aux bénéficiaires dans les conditions du règlement y afférent.

Le 14 février 2023, le Conseil d'Administration de Carrefour SA a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de la 29^{ème} résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 mai 2021, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal de 2 833 260 actions (soit 0,38% du capital social en date du 14 février 2023), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'Administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25%, et la croissance du « Free Cash Flow Net » pour 25%) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25%) ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25%).

7

Les principales caractéristiques du plan 2023 d'attribution gratuite d'actions sont présentées dans le tableau ci-après.

	Plan 2023 Performance
Date d'Assemblée Générale	21 mai 2021
Date d'attribution ⁽¹⁾	14 février 2023
Date d'acquisition ⁽²⁾	14 février 2026
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	2 833 260
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	680
Juste valeur d'une action (<i>en euros</i>) ⁽³⁾	13,23

8

9

(1) Date de décision de l'attribution par le Conseil d'administration.

(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(3) La juste valeur d'une action est déterminée par rapport à un cours de référence ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus sur l'exercice relatifs au plan 2023 d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2024	2023
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1^{er} janvier	2 765 800	–
Actions attribuées sur l'exercice	–	2 833 260
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	–	–
Actions annulées sur l'exercice	(251 800)	(67 460)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	2 514 000	2 765 800

Le 20 février 2024, le Conseil d'Administration de Carrefour SA a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de la 22^{ème} résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 mai 2023, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal de 3 350 000 actions (soit 0,47 % du capital social en date du 20 février 2024), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'Administration ayant décidé la mise en place du

plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du « Free Cash Flow Net » pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) et ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

Les principales caractéristiques du plan 2024 d'attribution gratuite d'actions sont présentées dans le tableau ci-après.

	Plan 2024 Performance
Date d'Assemblée Générale	26 mai 2023
Date d'attribution ⁽¹⁾	20 février 2024
Date d'acquisition ⁽²⁾	20 février 2027
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	3 350 000
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	835
Juste valeur d'une action (en euros) ⁽³⁾	11,99

(1) Date de décision de l'attribution par le Conseil d'administration.

(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(3) La juste valeur d'une action est déterminée par rapport à un cours de référence ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus sur l'exercice relatifs au plan 2024 d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2024
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1^{er} janvier	–
Actions attribuées sur l'exercice	3 350 000
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	–
Actions annulées sur l'exercice	(51 844)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	3 298 156

b. Plans d'attribution gratuite d'actions Atacadão

Le plan 2021 d'attribution gratuite d'action Atacadão est arrivé à échéance le 25 août 2024. Ainsi, 1 044 804 actions ont été livrées aux bénéficiaires dans les conditions du règlement y afférent.

Le 5 mai 2022, le Conseil d'Administration d'Atacadão a décidé de procéder à l'attribution gratuite d'actions Atacadão existantes ou à émettre. Ce plan a été approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires d'Atacadão tenue le 14 avril 2020.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'Administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de cinq conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance financière (le résultat opérationnel courant pour 20% et le « Free Cash Flow Net » pour 20%) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière d'Atacadão par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 20%) ;
- une condition liée à la transformation numérique de l'Entreprise (pour 20%) ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 20%) .

Les principales caractéristiques du plan 2022 d'attribution gratuite d'actions sont présentées dans le tableau ci-après.

Plan 2022 « Regular plan » Brésil	
Date d'Assemblée Générale	14 avril 2020
Date d'attribution ⁽¹⁾	5 mai 2022
Date d'acquisition ⁽²⁾	5 mai 2025
Nombre total d'actions approuvées à la date d'attribution	1 998 935
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	125
Juste valeur d'une action (<i>en réals</i>) ⁽³⁾	13,10

(1) Date de décision de l'attribution par le Conseil d'administration.

(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(3) La juste valeur d'une action est déterminée par rapport à un cours de référence ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus sur l'exercice relatifs au « Regular plan » Brésil 2022 d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2024	2023
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1^{er} janvier	1 763 635	1 998 935
Actions attribuées sur l'exercice	–	–
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	–	–
Actions annulées sur l'exercice	(539 512)	(235 300)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	1 224 123	1 763 635

Le 1^{er} juin 2023, le Conseil d'Administration d'Atacadão a décidé de procéder à l'attribution gratuite d'actions Atacadão existantes ou à émettre. Ce plan a été approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires d'Atacadão tenue le 14 avril 2020.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'Administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance financière (le résultat opérationnel courant pour 25% et le « Free Cash Flow Net » pour 25%) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière d'Atacadão par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25%) ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25%) .

Les principales caractéristiques du plan 2023 d'attribution gratuite d'actions sont présentées dans le tableau ci-après.

Plan 2023 « Regular plan » Brésil	
Date d'Assemblée Générale	14 avril 2020
Date d'attribution ⁽¹⁾	1 juin 2023
Date d'acquisition ⁽²⁾	1 juin 2026
Nombre total d'actions approuvées à la date d'attribution	2 063 975
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	117
Juste valeur d'une action (<i>en réals</i>) ⁽³⁾	14,38

(1) Date de décision de l'attribution par le Conseil d'administration.

(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(3) La juste valeur d'une action est déterminée par rapport à un cours de référence ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus sur l'exercice relatifs au « Regular plan » Brésil 2023 d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2024	2023
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1^{er} janvier	2 031 450	–
Actions attribuées sur l'exercice	–	2 063 975
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	–	–
Actions annulées sur l'exercice	(400 185)	(32 525)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	1 631 265	2 031 450

Le 7 mai 2024, le Conseil d'Administration d'Atacadão a décidé de procéder à l'attribution gratuite d'actions Atacadão existantes ou à émettre. Ce plan a été approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires d'Atacadão tenue le 14 avril 2020.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'Administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance financière (le résultat opérationnel courant pour 25% et le « Free Cash Flow Net » pour 25%) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière d'Atacadão par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25%) ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25%).

Les principales caractéristiques du plan 2024 d'attribution gratuite d'actions sont présentées dans le tableau ci-après.

	Plan 2024 « Regular plan » Brésil
Date d'Assemblée Générale	14 avril 2020
Date d'attribution ⁽¹⁾	7 mai 2024
Date d'acquisition ⁽²⁾	7 mai 2027
Nombre total d'actions approuvées à la date d'attribution	2 009 809
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	106
Juste valeur d'une action (<i>en réals</i>) ⁽³⁾	11,28

(1) Date de décision de l'attribution par le Conseil d'administration.

(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(3) La juste valeur d'une action est déterminée par rapport à un cours de référence ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus sur l'exercice relatifs au « Regular plan » Brésil 2024 d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2024
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1^{er} janvier	–
Actions attribuées sur l'exercice	2 009 809
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	–
Actions annulées sur l'exercice	(206 829)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	1 802 980

11.3 Rémunération des dirigeants (parties liées)

Le tableau ci-dessous présente la rémunération versée par le groupe Carrefour au cours de l'exercice aux principaux dirigeants du Groupe.

(en millions d'euros)	2024	2023
Rémunération fixe au titre de l'exercice	8,4	8,2
Rémunération variable relative à l'année précédente	7,4	8,3
Avantages en nature logement et véhicule	0,7	0,7
Rémunération totale versée	16,4	17,2
Charges patronales	6,5	6,8
Indemnités de fin de mandat	-	-

Les autres avantages accordés sont les suivants :

- régime de retraite supplémentaire décrit en note 11.1 ;
- droits à actions gratuites : les dirigeants présents au 31 décembre 2024 disposaient de 2 658 383 droits à actions de performance, tous plans confondus (contre 2 445 737 actions à fin 2023), dont les conditions d'acquisition sont détaillées au paragraphe 11.2.2.

La rémunération versée en 2024 aux membres du Conseil d'Administration à raison de leurs mandats s'élève à 1,1 million d'euros (contre 1,1 million d'euros en 2023).

11.4 Effectifs

	2024	2023
Directeurs exécutifs	161	162
Directeurs	1 827	1 974
Cadres	26 049	27 012
Employés	291 168	281 144
Effectif moyen du Groupe	319 205	310 292
EFFECTIF FIN DE PÉRIODE DU GROUPE	324 750	305 309

Les effectifs moyens du Groupe incluent les effectifs moyens de Cora et Match sur 6 mois pour 2024 (cf. note 2.1.1).

NOTE 12 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

12.1 Gestion du capital

Les capitaux propres de la société mère, Carrefour SA, doivent être suffisants pour être en conformité avec les dispositions du Code de commerce.

Le Groupe détient un certain nombre de participations dans des entreprises ayant une activité financière (banques, compagnies d'assurance). Les capitaux propres de ces filiales doivent être suffisants pour satisfaire aux impératifs de solvabilité et aux limites prescrites par les autorités de tutelle des pays dans lesquels elles opèrent.

La gestion des capitaux employés du Groupe (capitaux propres et dette financière) a pour objectif :

- d'assurer la continuité de son exploitation en maintenant notamment des réserves de liquidité élevées ;

- d'optimiser la rentabilité du capital investi par les actionnaires ;

- de maintenir une structure capitaux propres / dette financière adéquate dans le but de minimiser le coût du capital employé et de préserver une notation du crédit par les agences de notation suffisante pour sécuriser l'accès à un large éventail de ressources et produits de dettes.

Par ailleurs, pour maintenir ou ajuster la structure des capitaux employés, le Groupe peut être amené à souscrire de nouvelles dettes ou rembourser celles existantes, ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires, effectuer un remboursement en capital aux actionnaires, émettre de nouvelles actions, racheter des actions existantes ou céder des actifs afin de réduire l'endettement.

12.2 Capital social et actions propres

12.2.1 Capital social

Au 31 décembre 2024, le capital social était composé de 677 969 188 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2,5 euros. Toutes les actions émises ont été libérées entièrement.

(en milliers d'actions)	2024	Dont autodétenues	2023
Émises au 1^{er} janvier	708 791	17 610	742 157
Émission contre de la trésorerie ⁽¹⁾	–	–	4 714
Utilisation dans le cadre de plans d'attribution gratuite d'actions ⁽²⁾	–	(2 411)	–
Programme de rachat d'actions ⁽³⁾	–	47 651	–
Autres rachats d'actions ⁽⁴⁾	–	168	–
Annulation de titres ⁽³⁾	(30 822)	(30 822)	(38 080)
Émises au 31 décembre	677 969	32 196	708 791

(1) Cf. note 2.6 des comptes consolidés au 31 décembre 2023.

(2) Cf. note 11.2.2.a.

(3) Cf. note 2.4.

(4) Cette ligne comprend 92 734 actions qui ont été rachetées le 6 décembre 2024 au prix moyen de 14,26 euros. Ces actions sont susceptibles d'être employées à la livraison des plans d'attribution gratuite d'actions. Cette ligne comprend également 75 000 actions qui ont été rachetées dans le cadre du contrat de liquidité avec Rothschild Martin Maurel (cf. note 12.2.2).

12.2.2 Actions propres

Principes comptables

Les titres d'autocontrôle sont inscrits pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres consolidés. Les résultats de cession éventuelle d'actions d'autocontrôle (ainsi que les effets d'impôts correspondants) sont directement imputés en capitaux propres et ne contribuent pas au résultat net de l'exercice.

Le 2 septembre 2024, le Groupe a annoncé la mise en place d'un contrat de liquidité portant sur ses actions ordinaires et ayant pour objet l'animation par Rothschild Martin Maurel des actions Carrefour sur le marché réglementé d'Euronext à Paris afin de favoriser la liquidité des transactions et la régularité de la cotation

des actions Carrefour. Ce contrat d'une durée initiale de 12 mois est renouvelable par tacite reconduction pour des périodes successives de 12 mois. Dans le cadre de ce contrat, au cours de l'exercice 2024, le Groupe a acquis 6 986 420 actions et a vendu 6 911 420 actions au même cours moyen de 14,69€.

Au 31 décembre 2024, le Groupe contrôle 32 195 690 de ses propres actions.

Les actions propres comprennent 32 120 690 actions affectées à la couverture des plans d'attribution gratuite d'actions et 75 000 actions détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

Tous les droits relatifs à ces actions sont suspendus jusqu'à ce que ces actions soient remises en circulation.

12.3 Dividendes

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 24 mai 2024, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2023 à 0,87 euro par action, à verser intégralement en numéraire.

Le 30 mai 2024 a eu lieu le versement du dividende global pour un montant de 600 millions d'euros.

12.4 Autres éléments du résultat global

Part du Groupe (en millions d'euros)	2024			2023		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie ⁽¹⁾	22	(5)	17	(111)	29	(82)
Variation des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global ⁽²⁾	(7)	(0)	(7)	(31)	(1)	(32)
Variation de change sur les prêts intragroupe qualifiés d'investissements nets à l'étranger, après couverture ⁽³⁾	(179)	44	(135)	(7)	2	(6)
Variation des écarts de conversion ⁽⁴⁾	(79)	–	(79)	(48)	–	(48)
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat	(243)	39	(204)	(198)	30	(168)
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies ⁽⁵⁾	19	(5)	13	(36)	7	(28)
Variation des instruments de capitaux propres à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	0	(0)	0	0	(0)	0
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat	19	(5)	14	(36)	7	(28)
TOTAL – PART DU GROUPE	(224)	34	(191)	(233)	37	(196)

Participations ne donnant pas le contrôle (en millions d'euros)	2024			2023		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	(4)	2	(2)	(15)	4	(11)
Variation des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	1	(0)	1	4	(1)	3
Variation des écarts de conversion ⁽⁴⁾	(254)	–	(254)	58	–	58
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat	(257)	1	(256)	46	3	49
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies ⁽⁵⁾	(1)	(0)	(1)	(0)	0	(0)
Variation des instruments de capitaux propres à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	0	(0)	0	0	(0)	0
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat	(1)	(0)	(1)	(0)	0	(0)
TOTAL – PART ATTRIBUABLE AUX PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	(258)	1	(257)	46	3	49

(1) Ce poste inclut les variations de juste valeur des instruments de couverture de taux et de change. Dans une moindre mesure, ce poste inclut également des variations de swaps en Espagne, en Italie et en France afin de couvrir le risque d'évolution défavorable du prix de l'énergie : d'électricité ou du biométhane.

Pour rappel, le swap de change, mis en place par le Groupe en 2022 et qualifié d'instrument de couverture de flux de trésorerie afin de couvrir le risque d'évolution défavorable du dollar taiwanais à hauteur du montant de la part Groupe de la valorisation de Carrefour Taiwan, avait été soldé au moment de la cession de cette dernière pour un montant de (46) millions d'euros net d'impôt (cf. note 2.1.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2023).

(2) Au 31 décembre 2024, la variation de juste valeur des titres de la société Flink s'élève à (6) millions d'euros (cf. note 2.1 des comptes consolidés au 31 décembre 2022). Au 31 décembre 2023, la variation de juste valeur des titres de la société Flink s'élevait à (35) millions d'euros.

(3) En mai 2023, Carrefour Finance a octroyé un prêt RCF (*Revolving Credit Facilities*) intragroupe supplémentaire à la filiale brésilienne Atacadão à hauteur de 2,3 milliards de réals, portant le montant des RCF octroyés à 8,2 milliards de réals à fin 2023. Ce montant est resté inchangé en 2024. Ces prêts ont été qualifiés en *Net Investment*, et les instruments dérivés pris pour couvrir une partie de ces prêts ont été qualifiés en *Net Investment Hedge* (cf. note 2.3). Au cours de l'année 2024, le réal s'est déprécié significativement.

(4) Ce poste comprend le retraitement des réserves de Carrefour Argentine au titre de l'hyperinflation, conformément à nos principes comptables (cf. note 3.1 – Conversion des états financiers des sociétés étrangères).

En 2024, les écarts de conversion reflètent essentiellement la dépréciation significative du réal brésilien par rapport au 31 décembre 2023 partiellement compensée par le produit argentin lié au retraitement d'hyperinflation.

La variation des écarts de conversion au cours de l'exercice 2023 masquait des évolutions opposées. Tout d'abord, des écarts de conversion défavorables suite à la dépréciation majeure du peso argentin et au renversement des écarts de conversion créditeurs comptabilisés par Carrefour Taiwan, lors de sa cession, pour un montant de (52) millions d'euros. Ces écarts de conversion défavorables avaient été compensés par l'appréciation du réal brésilien et du zloty polonais.

(5) En 2024, la réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies n'est pas impactée par une évolution des taux d'actualisation de la zone Euro. Ce dernier s'élève à 3,20 % à fin décembre 2024, tout comme à fin décembre 2023. En 2023, ces taux avaient diminué, passant de 3,80 % fin décembre 2022 à 3,20 % fin décembre 2023.

12.5 Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle

Les participations ne donnant pas le contrôle comprennent principalement les participations suivantes :

- participations dans le sous-groupe constitué par Carrefour Banque SA et ses filiales (compris dans le secteur opérationnel « France »), détenu à hauteur de 60 % par le Groupe ;

- participations dans le sous-groupe Grupo Carrefour Brasil, constitué par Atacadão SA et ses filiales (compris dans le secteur opérationnel « Amérique latine »), qui regroupe l'ensemble des activités de Carrefour au Brésil, et qui est détenu à hauteur de 67,4 % par le Groupe.

Les principales informations issues des états financiers consolidés de ces sous-groupes figurent ci-dessous.

SOUS-GROUPE CARREFOUR BANQUE

Compte de résultat (en millions d'euros)	2024	2023
Revenu (Produit Net Bancaire)	184	167
Résultat net	(96)	(32)

État de la situation financière (en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Total Actif	3 258	3 672
Total Passif hors capitaux propres	2 811	3 168
Dividendes versés aux minoritaires	–	–

SOUS-GROUPE GRUPO CARREFOUR BRASIL

Compte de résultat (en millions d'euros)	2024	2023
Revenus totaux	19 865	20 354
Résultat net	333	(118)
Dont :		
■ part du groupe Carrefour	301	(147)
■ intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	32	29

État de la situation financière (en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Actifs non courants	7 611	8 994
Actifs courants	7 958	8 344
Passifs non courants hors capitaux propres	4 087	4 581
Passifs courants	7 967	8 865
Dividendes versés aux minoritaires	–	23

Carrefour SA détenant 67,4 % d'Atacadão SA, la répartition du résultat net est différente au niveau des comptes consolidés du Groupe Carrefour :

- Le résultat net 2024 de 333 millions d'euros se répartit en 203 millions d'euros pour la part Groupe et en 130 millions d'euros pour la part des intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle.

- Le résultat net 2023 de (118) millions d'euros se répartissait en (99) millions d'euros pour la part Groupe et en (19) millions d'euros pour la part des intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle.

Les participations ne donnant pas le contrôle dans d'autres filiales ne sont individuellement pas significatives.

12.6 Résultat par action (part du Groupe)

Principes comptables

En application de la norme IAS 33 – *Résultat par action*, le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la Société par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période. Les actions d'autocontrôle ne sont pas considérées comme des actions en circulation et viennent donc minorer le nombre d'actions prises en compte pour le calcul du résultat net par action. Les actions dont l'émission est conditionnelle ne sont traitées comme étant en circulation que lorsque toutes les conditions nécessaires sont remplies.

Le résultat par action dilué est déterminé en ajustant, le cas échéant, le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires

en circulation des effets de tous les instruments potentiellement dilutifs. Pour le Groupe, les seuls instruments potentiellement dilutifs sont les options d'achat d'actions et les actions gratuites attribuées qui sont présentées en note 11.2. Leur effet dilutif est calculé selon la méthode dite du rachat d'actions prévue par la norme IAS 33, selon laquelle les fonds qui seront recueillis lors de l'exercice des options sont affectés en priorité aux achats d'actions au prix de marché (cours de bourse moyen de la période). En application de cette méthode, les options d'achat d'actions sont considérées comme potentiellement dilutives si elles sont « dans la monnaie » (le prix d'exercice considéré incluant la juste valeur des services rendus déterminée selon IFRS 2 – *Paiement fondé sur des actions*).

Résultat net par action avant dilution	2024	2023
Résultat net des activités poursuivies	723	930
Résultat net des activités abandonnées	0	729
Résultat net total (en millions d'euros)	723	1 659
Nombre d'actions moyen pondéré ⁽¹⁾	669 712 548	714 170 185
Résultat net des activités poursuivies par action (en euros)	1,08	1,30
Résultat net des activités abandonnées par action (en euros)	0,00	1,02
Résultat net total par action (en euros)	1,08	2,32

(1) En application de la norme IAS 33, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pris en compte dans le calcul du résultat par action 2024 a été ajusté afin de prendre en compte les rachats d'actions intervenus au cours de l'exercice (cf. note 2.4).

Résultat net par action après dilution	2024	2023
Résultat net des activités poursuivies	723	930
Résultat net des activités abandonnées	0	729
Résultat net total (en millions d'euros)	723	1 659
Nombre d'actions moyen pondéré, avant dilution	669 712 548	714 170 185
Actions dilutives	3 785 374	5 055 485
Plans d'actions gratuites	3 785 374	5 055 485
Nombre d'actions retraité, après dilution éventuelle	673 497 922	719 225 670
Résultat net des activités poursuivies par action (en euros)	1,07	1,29
Résultat net des activités abandonnées par action (en euros)	0,00	1,01
Résultat net total par action (en euros)	1,07	2,31

NOTE 13 ACTIFS, PASSIFS ET RÉSULTAT FINANCIERS

Principes comptables

ACTIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS

En application d'IFRS 9 – *Instruments financiers*, les principaux actifs financiers sont classés dans l'une des trois catégories suivantes :

- les actifs financiers évalués au coût amorti ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (JVOCI) ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net (JVPL).

Le classement retenu conditionne le traitement comptable de ces actifs. Il est déterminé par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction des caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie de ces actifs et de l'objectif suivant lequel ils ont été acquis (modèle économique de gestion).

Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif.

(i) Les actifs financiers évalués au coût amorti

Les actifs financiers évalués au coût amorti sont des instruments de dette (prêts et créances notamment) dont les flux de trésorerie contractuels sont uniquement constitués de paiements représentatifs du principal et des intérêts sur ce principal et dont le modèle de gestion consiste à détenir l'instrument afin d'en collecter les flux de trésorerie contractuels.

Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré, la juste valeur est assimilée au montant de la facture d'origine.

Ces actifs font l'objet d'une dépréciation selon les modalités décrites ci-dessous.

Les créances commerciales, les autres prêts et créances (qui figurent en autres actifs financiers), les dépôts et cautionnements, ainsi que les encours clients des sociétés financières sont inclus dans cette catégorie.

(ii) Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (JVOCI)

Il s'agit d'instruments de dette dont les flux de trésorerie contractuels sont uniquement constitués de paiements représentatifs du principal et des intérêts sur ce principal et dont le modèle de gestion consiste à détenir l'instrument à la fois dans le but d'en collecter les flux de trésorerie contractuels et de vendre les actifs sous-jacents. Ils sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global au poste « variation des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global » jusqu'à la cession des actifs sous-jacents où elles sont transférées en résultat.

Cette catégorie comprend également les investissements dans des instruments de capitaux propres (actions, principalement) sur option irrévocable. Dans ce cas, lors de la cession des titres, les gains ou pertes latents précédemment comptabilisés en capitaux propres (autres éléments du résultat global) ne seront pas reclassés en résultat ; seuls les dividendes sont comptabilisés en résultat.

Sont notamment classés dans cette catégorie les titres de participation non consolidés pour lesquels l'option de comptabilisation en JVOCI a été retenue (choix généralement retenu par le Groupe).

La juste valeur correspond pour les titres cotés à un prix de marché. Pour les titres non cotés, elle est déterminée prioritairement par référence à des transactions récentes ou par des techniques de valorisation qui intègrent des données de marché fiables et observables. Cependant, en l'absence de données de marché observables sur des entreprises comparables, la juste valeur des titres non cotés est le plus souvent évaluée sur la base des projections de flux de trésorerie actualisés ou de l'actif net comptable réévalué, déterminés à partir de paramètres internes (niveau 3 de la hiérarchie de juste valeur).

(iii) Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net (JVPL)

Sont classés dans cette catégorie tous les instruments de dette qui ne sont pas éligibles à un classement dans la catégorie des actifs financiers évalués au coût amorti ou dans la catégorie des actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global, ainsi que les investissements dans des instruments de capitaux propres de type action pour lesquels l'option de comptabilisation à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global n'a pas été retenue.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat financier.

Dépréciation

Les créances commerciales et autres actifs financiers courants (autres que les encours clients des sociétés financières) évalués au coût amorti sont dépréciés à hauteur des pertes de crédit attendues en cas de défaut de paiement sur la durée de vie totale de la créance, en application de la méthode simplifiée autorisée par la norme IFRS 9. La dépréciation est déterminée à partir d'une matrice de provisionnement, appliquée aux créances échues et non encore échues (taux de dépréciation fonction de la durée d'impayé, déterminés par pays et pour chaque nature de créances homogènes).

Pour les encours clients des sociétés financières et les autres actifs financiers non courants évalués au coût amorti, la dépréciation est déterminée en application de la méthode générale prévue par IFRS 9 et correspondra :

- lors de la comptabilisation initiale de l'actif, aux pertes attendues sur les 12 prochains mois ;
- lorsque le risque de crédit se dégrade, aux pertes attendues en cas de défaut sur la vie totale de l'actif.

La méthodologie appliquée aux encours clients des sociétés financières est précisée en note 5.5.1.

Typologie des actifs financiers non dérivés détenus par le Groupe

Les principaux actifs financiers non dérivés détenus par le Groupe sont les suivants :

- Actifs financiers non courants : cette ligne du bilan comprend principalement les dépôts et cautionnements, les placements des sociétés d'assurance (constitués principalement d'obligations et autres titres de créance) et des autres sociétés financières du Groupe, ainsi que les titres de participation non consolidés ;
- Créances commerciales ;
- Encours clients des sociétés financières (cf. note 5.5.1) ;
- Autres actifs financiers courants : ils se composent principalement de titres de créance détenus par les sociétés financières, évalués à la juste valeur, et des dépôts à moins d'un an.

PASSIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS

Les passifs financiers non dérivés sont comptabilisés initialement à la juste valeur ajustée des frais de transaction et primes directement imputables à leur émission. Après la comptabilisation initiale, ces passifs financiers sont évalués au coût amorti.

Typologie des passifs financiers non dérivés détenus par le Groupe

Les principaux passifs financiers non dérivés sont les suivants :

- Dettes financières : les postes « Dettes financières – part à plus d'un an » et « Dettes financières – part à moins d'un an » se composent des emprunts obligataires émis par le Groupe, des autres emprunts et concours bancaires, ainsi que, le cas échéant, des dettes financières relatives aux créances titrisées pour lesquelles le Groupe supporte le risque de crédit ;
- Engagements locatifs : ils correspondent à l'application de la norme IFRS 16 à partir du 1^{er} janvier 2019 et comprennent également les passifs relatifs à des contrats de location-financement comptabilisés au 31 décembre 2018 selon la norme IAS 17 et reclassés en engagements locatifs ;
- Fournisseurs et autres créiteurs ;
- Refinancement des encours clients des sociétés financières (cf. note 5.5.2) ;
- Autres passifs : les autres passifs, classés au sein des passifs courants, comprennent l'ensemble des autres dettes liées à l'exploitation (dettes sociales et fournisseurs d'immobilisations principalement) et les dettes diverses.

INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Le Groupe détient des instruments financiers dérivés afin de couvrir son exposition aux risques auxquels il est confronté dans le cadre de ses activités, principalement le risque de taux d'intérêt et le risque de change. Le Groupe peut aussi être amené à se couvrir contre les risques de variations du cours de certaines matières premières comme l'électricité, le gaz naturel, ou exceptionnellement le pétrole.

Les dérivés sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Les variations ultérieures de juste valeur sont comptabilisées selon les modalités décrites ci-dessous.

(i) Instruments dérivés désignés comme instruments de couverture

La comptabilité de couverture est applicable si et seulement si les conditions suivantes sont réunies :

- les instruments de couverture et les éléments couverts constituant la relation de couverture sont éligibles à la comptabilité de couverture ;
- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès la date de mise en place de l'instrument et l'efficacité de la relation de couverture est démontrée (test qualitatif et prospectif) ;
- une désignation formelle et une documentation structurée de la relation de couverture ainsi que l'objectif et la stratégie de mise en place de la couverture sont formellement établis au démarrage de la relation de couverture.

Carrefour applique trois types de comptabilité de couverture : la couverture de flux de trésorerie, la couverture de juste valeur et la couverture d'investissement net dans une activité à l'étranger.

Couverture de flux de trésorerie

Lorsque l'instrument est qualifié d'instrument de couverture de flux futurs, les variations de juste valeur correspondant à la partie efficace sont comptabilisées en autres éléments du résultat global, et ce jusqu'au moment où la transaction couverte affecte le résultat du Groupe. Les variations correspondant à la partie inefficace sont comptabilisées en résultat.

Sont notamment qualifiés d'instruments de couverture de flux futurs les options et swaps de taux dont l'objectif est de fixer (i) le taux variable de la dette, (ii) les achats à terme de devises relatifs aux achats de marchandises futurs en devises et (iii) les achats à terme d'énergie, notamment d'énergie renouvelable au travers de contrats d'approvisionnement en électricité virtuels (*Virtual Power Purchase Agreement*).

Couverture de juste valeur

Lorsque l'instrument est qualifié d'instrument de couverture de juste valeur, les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat où elles compensent les variations de juste valeur du sous-jacent au titre du risque couvert pour la partie efficace.

Les swaps de variabilisation adossés à des emprunts à taux fixe sont considérés comme des instruments de couverture de juste valeur. Les passifs financiers couverts par ces swaps sont ajustés de la juste valeur pour la partie couverte. Les variations de juste valeur sont comptabilisées en compte de résultat et sont compensées par les variations symétriques de la juste valeur des swaps de taux pour la partie efficace. Au 31 décembre 2024, les financements mis en place par la filiale brésilienne Atacadão respectivement en avril 2023, décembre 2023 et décembre 2024 ont fait l'objet d'instruments de couverture de juste valeur (cf. note 13.2.3).

Couverture d'investissement net dans une activité à l'étranger

Lorsque l'instrument est qualifié d'instrument de couverture d'investissement net dans une activité à l'étranger, les variations de juste valeur correspondant à la partie efficace sont comptabilisées en autres éléments du résultat global où elles compensent les variations de juste valeur du sous-jacent au titre du risque couvert. Les variations correspondant à la partie inefficace sont comptabilisées en résultat financier.

Les montants enregistrés en autres éléments du résultat global sont comptabilisés en résultat à la date de cession (totale ou partielle) entraînant la déconsolidation ou à la liquidation de l'investissement.

(ii) Autres instruments dérivés

Les autres instruments dérivés sont comptabilisés à la juste valeur, les variations de juste valeur étant comptabilisées en résultat. Les instruments utilisés sont des swaps de taux/change et/ou des options de taux de type « vanille ».

MÉTHODE DE DÉTERMINATION DE LA JUSTE VALEUR

Les valeurs de marché des instruments de change et de taux sont déterminées sur la base de modèles d'évaluation

reconnus sur le marché, ou par recours aux cotations établies par des établissements financiers tiers.

Les valeurs estimées par des modèles de valorisation sont basées sur l'actualisation des flux de trésorerie futurs attendus pour les instruments à terme ferme et sur les modèles « Black & Scholes » pour les instruments optionnels. Ces modèles utilisent des paramètres calibrés à partir de données de marché (courbes de taux, taux de change) obtenus de fournisseurs de données financières reconnus.

La juste valeur de la dette à long terme est estimée à partir de la valeur boursière des emprunts obligataires, ou à partir de la valeur de tous les flux futurs actualisés sur la base des conditions de marché sur un instrument similaire (en termes de devise, échéance, type d'intérêt et autres facteurs).

L'évaluation de la juste valeur des instruments financiers dérivés intègre une composante « risque de contrepartie » pour les instruments dérivés actifs et une composante « risque de crédit propre » pour les instruments dérivés passifs. L'évaluation du risque de crédit est déterminée à partir de modèles mathématiques usuels pour des intervenants de marché. En 2024 comme en 2023, les incidences de la prise en compte de ces deux composantes ne sont pas matérielles.

13.1 Instruments financiers par catégorie

Au 31/12/2024 (en millions d'euros)	Ventilation par catégorie d'instruments						
	Valeur comptable	Juste valeur par résultat	Juste valeur par OCI	Coût amorti	Instruments dérivés – non documentés en couverture	Instruments dérivés - documentés en couverture	Juste valeur
Titres de participation	158	26	131	–	–	–	158
Autres immobilisations financières long terme	980	70	179	731	–	–	980
Autres actifs financiers non courants	1 138	97	310	731	–	–	1 138
Total encours clients des sociétés financières	6 413	–	–	6 408	4	2	6 413
Créances commerciales	3 305	–	–	3 305	–	–	3 305
Autres actifs financiers courants	523	13	144	215	1	150	523
Autres actifs courants ⁽¹⁾	613	–	–	613	–	–	613
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 564	6 564	–	–	–	–	6 564
ACTIFS	18 557	6 675	455	11 271	4	152	18 557
Total dettes financières	10 818	–	–	10 811	2	5	10 850
Total engagements locatifs	5 069	–	–	5 069	–	–	5 069
Total refinancement des encours clients	5 646	–	–	5 631	4	12	5 646
Fournisseurs et autres créditeurs	14 997	–	–	14 997	–	–	14 997
Autres passifs courants ⁽²⁾	2 791	–	–	2 791	–	–	2 791
PASSIFS	39 322	–	–	39 299	6	17	39 354

(1) Hors charges constatées d'avance.

(2) Hors produits constatés d'avance.

1

Ventilation par catégorie d'instruments

Au 31/12/2023 (en millions d'euros)	Valeur comptable	Juste valeur par résultat	Juste valeur par OCI	Coût amorti	Instruments dérivés – non documentés en couverture	Instruments dérivés – documentés en couverture	Juste valeur
Titres de participation	154	20	134	–	–	–	154
Autres immobilisations financières long terme	1 074	79	185	810	–	–	1 074
Autres actifs financiers non courants	1 229	99	319	810	–	–	1 229
Total encours clients des sociétés financières	6 554	–	–	6 554	–	–	6 554
Créances commerciales	3 269	–	–	3 269	–	–	3 269
Autres actifs financiers courants	685	191	176	204	1	114	685
Autres actifs courants ⁽¹⁾	564	–	–	564	–	–	564
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 290	6 290	–	–	–	–	6 290
ACTIFS	18 592	6 580	495	11 402	1	114	18 592
Total dettes financières	9 487	–	–	9 425	5	58	9 416
Total engagements locatifs	4 901	–	–	4 901	–	–	4 901
Total refinancement des encours clients	5 702	–	–	5 652	12	38	5 702
Fournisseurs et autres créditeurs	14 242	–	–	14 242	–	–	14 242
Autres passifs courants ⁽²⁾	2 713	–	–	2 713	–	–	2 713
PASSIFS	37 045	–	–	36 933	17	96	36 973

2

3

4

5

(1) Hors charges constatées d'avance.

(2) Hors produits constatés d'avance.

VENTILATION DES ACTIFS ET PASSIFS ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR

Ventilation selon la hiérarchie des justes valeurs prévue par la norme IFRS 13 – Évaluation à la juste valeur (cf. note 1.8) :

31/12/2024 (en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Titres de participation	–	26	131	158
Autres immobilisations financières long terme	249	–	–	249
Total encours clients des sociétés financières – Dérivés actifs	–	6	–	6
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par OCI	144	–	–	144
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par résultat net	13	–	–	13
Autres actifs financiers courants – Dérivés actifs	–	151	–	151
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 564	–	–	6 564
Total Refinancement des encours clients – Dérivés passifs	–	(15)	–	(15)
Dettes financières – Dérivés passifs	–	(7)	–	(7)
31/12/2023 (en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Titres de participation	–	20	134	154
Autres immobilisations financières long terme	264	–	–	264
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par OCI	176	–	–	176
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par résultat net	191	–	–	191
Autres actifs financiers courants – Dérivés actifs	–	115	–	115
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 290	–	–	6 290
Total Refinancement des encours clients – Dérivés passifs	–	(50)	–	(50)
Dettes financières – Dérivés passifs	–	(63)	–	(63)

6

7

8

9

13.2 Dette financière nette

13.2.1 Composition de la dette nette

La dette nette du Groupe s'établit à 3 780 millions d'euros à fin décembre 2024 contre 2 560 millions d'euros à fin décembre 2023. Elle s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Emprunts obligataires	8 107	8 077
Autres emprunts et dettes financières	1 712	1 226
Billets de Trésorerie	991	122
Total des dettes financières hors dérivés passifs	10 811	9 425
Dérivés passifs	7	63
TOTAL DES DETTES	10 818	9 487
<i>dont dettes à plus d'un an</i>	7 589	7 264
<i>dont dettes à moins d'un an</i>	3 229	2 224
Autres actifs financiers courants ⁽¹⁾	474	638
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 564	6 290
TOTAL DES PLACEMENTS	7 038	6 928
DETTE NETTE	3 780	2 560

(1) Ce poste n'inclut pas les créances de sous-location financière – part à moins d'un an (cf. note 13.2.5).

13.2.2 Détail des emprunts obligataires

(en millions d'euros)	Échéance	Variation du nominal				31/12/2024	Valeur comptable de la dette 31/12/2024
		31/12/2023	Émissions	Rembour- sements	Effet de change		
Émissions Publiques réalisées par Carrefour SA		7 552	750	(1 212)	10	7 100	7 077
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 0,750 %	2024	750	–	(750)	–	–	–
Emprunt Obligataire convertible non dilutif, 500 millions USD, 6 ans, 0 %	2024	452	–	(462)	10	–	–
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 10 ans, 1,25 %	2025	750	–	–	–	750	750
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 7,5 ans, 1,75 %	2026	500	–	–	–	500	499
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 4,6 ans, 1,88 %	2026	750	–	–	–	750	749
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 8 ans, 1,00 %	2027	500	–	–	–	500	499
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 7,5 ans, 2,625 %	2027	1 000	–	–	–	1 000	997
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 6 ans, 4,125 %	2028	850	–	–	–	850	849
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 7,6 ans, 2,38 %	2029	750	–	–	–	750	745
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 7,5 ans, 3,75 %	2030	500	–	–	–	500	497
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 4,375 %	2031	750	–	–	–	750	745
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 8 ans, 3,625 %	2032	–	750	–	–	750	747
Émissions réalisées par Atacadão SA		557	709	(59)	(177)	1 030	1 030
Debenture 350 millions BRL, 5 ans, 100 % CDI+0,55 %	2024	65	–	(59)	(7)	–	–
Debenture 200 millions BRL, 7 ans, 100 % CDI+0,65 %	2026	37	–	–	(6)	31	31
Debenture (« CRA ») 467 millions BRL, 4 ans, 100 % CDI+0,55 %	2026	87	–	–	(15)	73	73
Debenture (« CRA ») 330 millions BRL, 3 ans, 100 % CDI+0,95 %	2026	62	–	–	(10)	51	51
Debenture (« CRA ») 188 millions BRL, 5 ans, 100 % CDI+0,60 %	2027	35	–	–	(6)	29	29
Debenture (« CRA ») 844 millions BRL, 5 ans, 100 % CDI+0,79 %	2027	158	–	–	(27)	131	131
Debenture (« CRA ») 468 millions BRL, 4 ans, 11,87 %	2027	87	–	–	(15)	73	73
Debenture (« CRA ») 132 millions BRL, 5 ans, 100 % CDI+1,00 %	2028	25	–	–	(4)	21	21
Debenture 650 millions BRL, 2 ans, 100 % CDI+1,2 %	2026	–	122	–	(21)	101	101
Debenture 850 millions BRL, 3 ans, 100 % CDI+1,35 %	2027	–	160	–	(28)	132	132
Debenture (« CRA ») 146 millions BRL, 3 ans, 100 % CDI+0,85 %	2027	–	27	–	(5)	23	23
Debenture (« CRA ») 61 millions BRL, 5 ans, 100 % CDI+0,95 %	2029	–	11	–	(2)	9	9
Debenture (« CRA ») 341 millions BRL, 3 ans, 10,97 %	2027	–	64	–	(11)	53	53
Debenture (« CRA ») 196 millions BRL, 5 ans, IPCA+6,45 %	2029	–	37	–	(6)	30	30
Debenture (« CRA ») 256 millions BRL, 7 ans, IPCA+6,55 %	2031	–	48	–	(8)	40	40
Debenture 1 500 millions BRL, 3 ans, 100 % CDI+0,6 %	2027	–	239	–	(6)	233	233
DÉTAIL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES		8 109	1 459	(1 271)	(167)	8 130	8 107

Le 27 mars 2024, le Groupe a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire convertible non dilutif en actions d'un montant de 500 millions de dollars, d'une maturité de 6 ans et d'un coupon de 0 %.

Le 26 avril 2024, le Groupe a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans et d'un coupon de 0,750 %.

A *contrario*, le 10 septembre 2024, le Groupe a procédé au placement d'une nouvelle émission obligataire dite *Sustainability-Linked*, indexée sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2) et au gaspillage alimentaire, pour un montant total de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans (échéance octobre 2032) et d'un coupon de 3,625 %.

Le Groupe bénéficie d'un bilan et d'une liquidité solide à fin décembre 2024. La maturité moyenne du socle obligataire s'établit à 3,8 ans à fin décembre 2024, maturité identique à celle de fin décembre 2023.

FINANCEMENTS DE LA FILIALE BRÉSILIENNE ATACADÃO

Le 8 janvier 2024, la filiale brésilienne Atacadão a procédé à l'émission de *debentures* pour un montant de 1,5 milliard de réals (environ 233 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2024) en deux séries :

- Une première série de 650 millions de réals, d'un coupon de CDI+1,2 % (*Certificado de Depósito Interbancário*) et d'une maturité de 2 ans ;
- Une deuxième série de 850 millions de réals, d'un coupon de CDI+1,35 % et d'une maturité de 3 ans.

Par ailleurs, le 5 février 2024, la filiale brésilienne Atacadão a réalisé une émission de *debentures* simples, non garanties, non convertibles en actions (« CRA ») pour un montant d'un milliard de réals (environ 155 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2024) en cinq séries :

- Une première série de 146 millions de réals, d'un coupon de CDI+0,85 % et d'une maturité de 3 ans ;
- Une deuxième série de 61 millions de réals, d'un coupon de CDI+0,95 % et d'une maturité de 5 ans ;
- Une troisième série de 341 millions de réals, d'un coupon avant couverture de 10,97%, compris entre 109,95 % et 110,07 % du CDI après couverture, et d'une maturité de 3 ans ;
- Une quatrième série de 196 millions de réals, d'un coupon avant couverture indexé sur l'inflation IPCA+6,45 % (*Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo*) et de 110,10 % du CDI après couverture, et d'une maturité de 5 ans ;
- Une cinquième série de 256 millions de réals, d'un coupon avant couverture indexé sur l'inflation IPCA+6,55 % et compris entre 110,80 % et 111,20 % du CDI après couverture, et d'une maturité de 7 ans.

A *contrario*, le 18 juin 2024, Atacadão a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire de type *debentures* pour un montant de 350 millions de réals (environ 54 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2024), d'une maturité de 5 ans et d'un coupon de CDI+0,55 %.

Enfin, le 12 décembre 2024, Atacadão a procédé à l'émission de *debentures* pour un montant de 1,5 milliard de réals (environ 233 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2024), d'un coupon de CDI+0,6 % et d'une maturité de 3 ans.

13.2.3 Détail des autres emprunts et dettes financières

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Emprunts Amérique latine	679	813
Autres emprunts bancaires souscrits	823	238
Intérêts courus non échus ⁽¹⁾	82	68
Autres passifs financiers	128	108
TOTAL AUTRES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	1 712	1 226

(1) Les intérêts courus portent sur la totalité de la dette financière, y compris les emprunts obligataires.

EMPRUNTS AMÉRIQUE LATINE :

Les « emprunts Amérique latine » correspondent principalement aux financements en USD et EUR mis en place par la filiale brésilienne Atacadão en conformité avec la loi 4131/1962. Ces financements USD et EUR réalisés à l'origine à taux fixe, ont été convertis en BRL et indexés sur le *Certificado de Depósito Interbancário* (CDI) à l'émission, à travers des *Cross-Currency swaps* sur la durée de vie des emprunts. Ces instruments sont documentés et enregistrés en comptabilité de couverture (*Fair Value Hedge*).

Au 31 décembre 2024, ces financements comprennent les emprunts souscrits :

- en avril 2023, pour un montant de 744 millions de réals ;

- en décembre 2023, pour un montant 2 323 millions de réals, dont 779 millions de réals ont été remboursés en décembre 2024 ;

- en décembre 2024, pour un montant de 1 500 millions de réals.

AUTRES EMPRUNTS BANCAIRES SOUSCRITS :

Au 31 décembre 2024, les « Autres emprunts bancaires souscrits » incluent notamment le surfinancement temporaire de la filiale bancaire française Carrefour Banque suite au remboursement en septembre par la filiale bancaire espagnole d'une dette de refinancement intragroupe, cette dernière ayant pu contracter à la place de nouveaux emprunts bancaires externes (cf. note 5.5.2).

13.2.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Principes comptables

La trésorerie comprend les fonds en caisse et les dépôts à vue.

Les équivalents de trésorerie sont des placements à court terme (échéance inférieure à 3 mois dès l'origine), très liquides, qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Trésorerie	1 625	1 778
Équivalents de trésorerie	4 940	4 512
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	6 564	6 290

Dans le cadre de son activité internationale, Carrefour n'a pas de restriction importante sur sa capacité à accéder ou utiliser ses actifs et régler ses passifs autres que celles résultant du cadre réglementaire dans lequel ses filiales opèrent. Les autorités de supervision locales peuvent imposer aux filiales bancaires de

garder un certain niveau de capital et de liquidité, de limiter leur exposition à d'autres parties du Groupe et de se conformer à certains ratios.

Au 31 décembre 2024, il n'y a pas de liquidité soumise à restriction.

13.2.5 Autres actifs financiers courants

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Dérivés ⁽¹⁾	151	115
Créance financière ⁽²⁾	132	127
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par OCI ⁽³⁾	144	176
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par résultat net ⁽⁴⁾	13	191
Créances de sous-location financière – part à moins d'un an	50	47
Dépôts à plus de 3 mois	24	22
Autres	9	7
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	523	685

(1) Au 31 décembre 2023, les dérivés comprenaient principalement le *swap* de change couvrant l'emprunt obligataire convertible non dilutif en actions – dont la *Mark-to-Market* s'élevait à 101 millions d'euros – qui a été débouclé sur l'exercice suite au remboursement de l'obligation en mars 2024 (cf. note 13.2.2). Au 31 décembre 2024, les dérivés comprennent principalement les instruments dérivés de change venant couvrir une partie des prêts RCF (*Revolving Credit Facilities*) intragroupe octroyés à la filiale brésilienne Atacadão (cf. note 2.2) et les *Cross-Currency swaps* venant couvrir les emprunts liés à la loi 4131/1962 (cf. note 13.2.3), dont les *Mark-to-Market* s'élèvent à 105 millions d'euros et sont en forte hausse suite à la dépréciation du réal au cours de l'exercice.

(2) Ce montant correspond à la créance financière relative aux 20 % dans Carrefour Chine.

(3) Ce poste comprend les investissements dans des obligations d'État effectués par la banque brésilienne CSF. Son montant diminue en lien avec la dépréciation significative du réal intervenue en 2024.

(4) Au 31 décembre 2023, ce montant correspondait quasi-exclusivement à des placements indexés sur le dollar et l'inflation effectués par Carrefour Argentine au cours de l'année 2023. Ces placements sont pratiquement tous arrivés à leur terme en 2024.

13.3 Analyse des dettes financières (hors dérivés passifs)

13.3.1 Détail par nature de taux

(en millions d'euros)	31/12/2024		31/12/2023	
	avant effet des instruments dérivés	après effet des instruments dérivés	avant effet des instruments dérivés	après effet des instruments dérivés
Dettes à taux fixe	9 867	9 068	8 930	8 026
Dettes à taux variable	943	1 743	495	1 398
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	10 811	10 811	9 425	9 425

13.3.2 Détail par devise

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Euro	9 060	8 025
Réal Brésilien	1 748	1 396
Leu Roumain	3	3
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	10 811	9 425

Les éléments ci-dessus sont présentés après prise en compte des couvertures.

Au 31 décembre 2024, la dette en euros représente 84% du total des dettes financières brutes hors dérivés passifs (85% au 31 décembre 2023).

13.3.3 Détail par échéance

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
À moins d'un an	3 222	2 161
Entre 1 et 2 ans	1 709	1 179
Entre 2 et 5 ans	3 836	4 087
Au-delà de 5 ans	2 044	1 998
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	10 811	9 425

13.4 Variation des passifs issus des activités de financement

<i>(en millions d'euros)</i>	Autres actifs financiers courants ⁽¹⁾	Dettes financières brutes	Total Passifs nets issus des activités de financement
Au 31 décembre 2023	(638)	9 487	8 849
Changements issus des flux de trésorerie des opérations de financement	305	1 163	1 468
Variation des actifs financiers courants	305	–	305
Émission d'emprunts obligataires	–	1 459	1 459
Remboursement d'emprunts obligataires	–	(1 271)	(1 271)
Intérêts financiers nets versés	–	(314)	(314)
Émission de billets de trésorerie	–	869	869
Autres variations de l'endettement	–	420	420
Changements sans contrepartie de trésorerie	(141)	168	27
Écarts de conversion	85	(133)	(48)
Effet des variations de périmètre	2	17	19
Variations des justes valeurs	(210)	(87)	(297)
Coût de l'endettement financier net	32	367	399
Autres mouvements	(49)	3	(45)
Au 31 décembre 2024	(474)	10 818	10 344

(1) Ce poste n'inclut pas les créances de sous-location financière.

13.5 Autres actifs financiers non courants

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2024	31/12/2023
Dépôts et cautionnements ⁽¹⁾	561	637
Portefeuille d'actifs des sociétés financières	249	262
Créances de sous-location financière – part à plus d'un an ⁽²⁾	93	73
Titres de participation	158	154
Autres	77	102
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	1 138	1 229

(1) Les dépôts et cautionnements comprennent notamment les dépôts judiciaires versés au Brésil, dans le cadre de redressements fiscaux contestés par le Groupe (cf. notes 10.2 et 10.3), dans l'attente des décisions définitives des tribunaux, ainsi que les dépôts de garantie versés aux bailleurs dans le cadre des contrats de location immobilière. La baisse observée par rapport au 31 décembre 2023 reflète essentiellement la dépréciation significative du réel.

(2) Des créances de sous-location financière sont enregistrées en application de la norme IFRS 16.

13.6 Résultat financier

Principes comptables

Le résultat financier se compose principalement du coût de l'endettement financier.

En application de la norme IFRS 16, il comprend également les charges d'intérêts relatives aux contrats de location ainsi que les produits d'intérêts relatifs aux contrats de sous-location financière (cf. note 7).

Les autres produits et charges financiers correspondent pour l'essentiel aux impacts de l'hyperinflation en Argentine (norme IAS 29), aux taxes sur les transactions financières, aux intérêts de retard sur des contentieux fiscaux et sociaux et aux charges d'intérêts relatives au passif au titre des prestations définies.

Le détail des éléments du résultat financier s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2023
Produits sur prêts et trésorerie	99	168
Produits d'intérêts sur les dépôts bancaires	130	116
Produits financiers sur placements ⁽¹⁾	(32)	52
Coût de l'endettement financier brut	(497)	(426)
Charges d'intérêts sur les passifs financiers évalués au coût amorti après prise en compte des produits et charges sur instruments de taux	(432)	(385)
Coût des cessions de créances au Brésil	(65)	(41)
Coût de l'endettement financier net	(399)	(258)
Charges d'intérêts relatifs à des contrats de location	(225)	(210)
Produits d'intérêts relatifs à des contrats de sous-location financière	3	1
Intérêts nets relatifs aux contrats de location	(222)	(208)
Charges d'intérêts de la période sur le passif au titre des prestations définies	(26)	(29)
Produits d'intérêts des actifs de couverture des engagements de retraite	6	7
Taxe sur les transactions financières	(40)	(26)
Intérêts de retard sur contentieux fiscaux et sociaux ⁽²⁾	(5)	(38)
Dividendes perçus au titre d'actifs financiers évalués à la JVOCI	8	7
Gain sur cession d'actifs financiers évalués à la JVOCI	18	10
Perte sur cession d'actifs financiers évalués à la JVOCI	(5)	(0)
Gain/perte net de change	(8)	12
Variation de juste valeur des dérivés de taux	11	0
Impact de l'hyperinflation en Argentine – application de la norme IAS 29 ⁽³⁾	(26)	104
Autres ^{(3) (4)}	(69)	8
Autres produits et charges financiers	(138)	56
RÉSULTAT FINANCIER	(759)	(410)
Charges financières	(919)	(608)
Produits financiers	160	198

(1) Les produits financiers négatifs en 2024 résultent des placements effectués par la filiale Argentine à des taux d'intérêts très inférieurs aux taux d'inflation constatés dans le pays au cours de l'exercice. A l'inverse, en 2023, l'achat d'obligations indexées sur le dollar au cours du deuxième semestre avait permis de générer un produit financier du fait de la dévaluation majeure du peso intervenue en décembre 2023.

(2) La réduction des intérêts de retard sur contentieux fiscaux et sociaux traduit davantage de reprises de provisions enregistrées en 2024 suite à prescription, jugements favorables ou apport à plusieurs programmes d'amnistie au cours de l'exercice.

(3) La forte diminution des deux postes observée en 2024 reflète (i) une charge d'ajustement d'hyperinflation en forte augmentation en contrepartie d'un produit d'hyperinflation comptabilisé dans les capitaux propres en forte augmentation compte tenu des bénéfices générés par la filiale au cours des dernières années, et (ii) une charge financière liée à l'achat/revente de titres financiers afin de permettre le versement en dollars américains de dividendes par la filiale argentine.

(4) Au 31 décembre 2023, ce poste comprenait les intérêts liés à la réduction du prix d'acquisition de Grupo BIG au Brésil pour 21 millions d'euros environ (cf. note 2.1.1.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2023).

13.7 Gestion des risques

Les principaux risques attachés aux instruments financiers du Groupe sont les risques de liquidité, de taux, de change, de crédit, de matières premières, ainsi que le risque sur actions. La politique du Groupe face à ces différents risques est décrite dans les paragraphes suivants.

La nature des métiers du Groupe conduit à distinguer les risques financiers liés à l'activité de banque et d'assurance et les risques financiers de l'activité commerciale.

Le Groupe a mis en place une organisation permettant de suivre les risques financiers avec une trésorerie centralisée, la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe (DTFG). Des reportings périodiques sont adressés à la Direction Générale du Groupe qui peut ainsi contrôler les orientations prises dans le cadre de la stratégie de gestion qu'elle a autorisée.

Concernant les activités des services financiers et assurances, la gestion et le suivi des risques sont pilotés directement par les entités concernées, sous l'égide de la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe et de la Direction des services financiers du Groupe. Ces dernières s'assurent du contrôle et de la bonne mise en œuvre des règles applicables à ces activités, conjointement avec les partenaires capitalistiques. Des reportings périodiques leur sont adressés par les équipes locales.

13.7.1 Risque de liquidité

13.7.1.1 Activité commerciale

Le risque de liquidité consiste en l'incapacité dans laquelle Carrefour pourrait se trouver d'honorer les échéances de ses passifs financiers.

L'approche du Groupe pour gérer le risque de liquidité est de s'assurer, dans la mesure du possible, qu'il disposera toujours de liquidités suffisantes pour honorer ses passifs, lorsqu'ils arriveront à échéance, quelles que soient les conditions de marché.

Le risque de liquidité est suivi par un Comité de liquidité mensuel visant à traiter l'adéquation entre les besoins de financement du Groupe et les ressources à sa disposition.

Les principales actions menées par la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe afin de conforter la liquidité consistent à :

- promouvoir une politique de financement prudente permettant de disposer d'une notation de crédit rendant possible l'accès aux marchés obligataires et de billets de trésorerie ;
- maintenir une présence sur le marché obligataire en émettant de manière régulière, principalement sur les marchés Euro, en vue de disposer d'un échéancier obligataire équilibré. Le programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN) dispose d'une capacité de 12 milliards d'euros ;
- utiliser le programme de billets de trésorerie du Groupe déposé à la Banque de France enregistré à Paris avec une capacité d'émission de 5 milliards d'euros ;
- maintenir des facilités de crédit bancaire à moyen terme disponibles et utilisables au gré des besoins du Groupe. Au 31 décembre 2024, le Groupe dispose d'une ligne de crédits syndiqués non tirée auprès d'un *pool* de banques de premier rang d'un montant total de 4 milliards d'euros et d'échéance novembre 2029. Cette facilité de crédit a remplacé fin novembre 2024 les deux lignes de crédits syndiqués précédemment détenues pour un montant total de

3,9 milliards d'euros, qui arrivaient à échéance en juin 2026 (cf. note 2.2). Elle comporte deux options d'extension d'un an, non encore exercées à ce jour. Par ailleurs, comme les précédentes, elle intègre une composante Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). La politique du Groupe est de maintenir ces facilités disponibles et non tirées, afin de sécuriser l'utilisation du programme de billets de trésorerie. Les crédits syndiqués sont assortis des clauses usuelles pour ce type de contrats, à savoir maintien de son rang de crédit (« *pari passu* »), limitation des sûretés accordées aux autres créanciers (« *negative pledge* »), changement de contrôle, limitation de cession substantielle d'actifs et défaut croisé. La marge du taux d'intérêt pourrait évoluer en cas de baisse ou de hausse de la notation à long terme (« *pricing grid* »).

Les principales opérations de 2024 ont été les suivantes (cf. note 13.2.2) :

- le remboursement d'un emprunt obligataire convertible non dilutif en actions pour un montant de 500 millions de dollars, d'une maturité de 6 ans et d'un coupon de 0 % ;
- le remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans et d'un coupon de 0,750 % ;
- une émission obligataire de 750 millions d'euros dite *Sustainability-Linked*, indexée sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2) et au gaspillage alimentaire, d'une maturité de 8 ans (échéance octobre 2032) et d'un coupon de 3,625 %.

En événement postérieur à la clôture, le 17 janvier 2025, le Groupe a procédé au placement d'une nouvelle émission obligataire dite *Sustainability-Linked*, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5,5 ans (échéance juin 2030) et d'un coupon de 3,25 %. Cette obligation est indexée sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre, le premier portant sur les scopes 1 et 2, et le deuxième sur les achats de biens et de services auprès du scope 3.

D'autres opérations de financement ont été menées par la filiale brésilienne Atacadão en 2024 ; elles sont détaillées dans les notes 13.2.2 et 13.2.3.

Pour mémoire, en 2023, le Groupe avait effectué deux émissions obligataires à taux fixe dites *Sustainability-Linked*, indexées sur les objectifs de développement durable du Groupe. La première émission portait sur un montant de 500 millions d'euros, une maturité de 7,5 ans et un coupon de 3,75 %. La deuxième portait sur un montant de 750 millions d'euros, une maturité de 8 ans et un coupon de 4,375 %. A l'inverse, le Groupe avait procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5 ans et d'un coupon de 0,88 %. Il avait également procédé au remboursement d'un emprunt obligataire convertible non dilutif en actions d'un montant de 500 millions de dollars, d'une maturité de 6 ans et d'un coupon de 0 %.

Le Groupe considère sa situation de liquidité comme solide. En outre, le niveau de trésorerie disponible permet de couvrir les échéances obligataires de l'année à venir.

Le profil de la dette est équilibré : le Groupe ne fait face à aucun pic de refinancement sur l'ensemble de son échéancier de dette obligataire qui présente une maturité moyenne de 3,8 ans au 31 décembre 2024, maturité identique à celle de fin décembre 2023.

13.7.1.2 Activité de banque et d'assurance

Le risque de liquidité des sociétés financières est suivi dans le cadre d'une « politique de liquidité » validée par la Direction Générale et s'inscrivant dans la politique générale du Groupe. La situation de refinancement de chacune des entités est appréciée à partir de normes internes et d'indicateurs d'alerte.

La gestion du risque de liquidité vise les objectifs suivants :

- Une diversification des sources de financement *via* les programmes des banques centrales, le marché obligataire, la titrisation de crédit renouvelable et prêt personnel, des émissions de titres négociables et opérations de mise en pension de titres, le développement de l'épargne client ;
- Une relation bancaire équilibrée *via* les lignes de crédit reçues de la part de nos partenaires de proximité et ce en complément des lignes de crédit confirmées accordées par les actionnaires ;
- Une sécurité de refinancement conforme aux critères internes et externes (agence de notation et autorité de tutelle) ;
- Un échéancier équilibré de dette en montant et en nature de dette ;
- Une conformité des ratios réglementaires.

En mars 2024, le Groupe et son partenaire BNP Paribas Personal Finance ont participé à une augmentation de capital de 50 millions d'euros de la filiale française Carrefour Banque à hauteur de leurs détentions respectives.

Banco CSF (Brésil) a émis plusieurs « *Letra Financeira* » au cours de l'année 2024 pour un montant de 800 millions de réals et remboursé plusieurs autres existantes à fin 2023 pour un montant de 950 millions de réals. Le solde atteint en conséquence 1 812 millions de réals au 31 décembre 2024.

Pour mémoire, plusieurs opérations structurées avaient été réalisées en 2023 :

- Carrefour Banque avait émis en mai 2023 un emprunt obligataire de 500 millions d'euros d'une maturité de 4 ans, et avait procédé en juin 2023 au remboursement par anticipation d'un emprunt obligataire de 400 millions d'euros ;
- Banco CSF (Brésil) avait émis plusieurs « *Letra Financeira* » pour 712 millions de réals et remboursé plusieurs autres existantes à fin 2022 pour un montant de 767 millions de réals.

Les échéanciers ci-dessous présentent les flux de trésorerie afférents à l'ensemble des passifs financiers (avant couverture) du Groupe par maturité.

31/12/2024 (en millions d'euros)	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Dette couverte en juste valeur ⁽²⁾	674	705	499	206	-
Dette à taux fixe	9 194	10 144	2 910	5 068	2 167
Dette non couverte	943	1 232	156	1 031	45
Instruments dérivés	7	9	6	1	2
Total Dettes financières	10 818	12 091	3 571	6 306	2 214
Fournisseurs et autres créditeurs	14 997	14 997	14 938	45	15
Refinancement des encours clients	5 646	5 646	3 533	2 113	-
Autres passifs courants ⁽¹⁾	2 791	2 791	2 791	-	-
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	34 253	35 525	24 833	8 464	2 229

(1) Hors produits constatés d'avance.

(2) La dette couverte en juste valeur correspond aux financements en USD et EUR, swappés en BRL mis en place par la filiale brésilienne Atacadão en avril 2023, décembre 2023 et décembre 2024, pour des montants respectifs de 744 millions de réals, 1 545 millions de réals (après remboursement de 779 millions de réals en décembre 2024) et 1 500 millions de réals (cf. note 13.2.3).

31/12/2023 (en millions d'euros)	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Dettes couvertes en juste valeur ⁽²⁾	813	813	390	423	–
Dettes à taux fixe	8 117	9 002	1 857	4 991	2 154
Dettes non couvertes	495	494	90	404	–
Instruments dérivés	63	61	42	16	3
Total Dettes financières	9 487	10 371	2 380	5 834	2 157
Fournisseurs et autres créditeurs	14 242	14 242	14 173	43	26
Refinancement des encours clients	5 702	5 702	3 771	1 931	–
Autres passifs courants ⁽¹⁾	2 713	2 713	2 713	–	–
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	32 145	33 028	23 038	7 808	2 183

(1) Hors produits constatés d'avance.

(2) La dette couverte en juste valeur correspondait aux financements en USD et EUR, swappés en BRL mis en place par la filiale brésilienne Atacadão en septembre 2021, avril 2023 et décembre 2023, pour des montants respectifs de 1 410 millions de réals (après remboursement de 527 millions de réals en mars et juin 2023), 744 millions de réals et 2 323 millions de réals (cf. note 14.2.2 des comptes consolidés au 31 décembre 2023).

Les flux de trésorerie afférents aux engagements locatifs du Groupe (établis à partir des durées raisonnablement certaines au sens de la norme IFRS 16) par maturité sont présentés en note 7.2.

13.7.2 Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est le risque par lequel la variation des taux d'intérêt serait susceptible de générer une augmentation du coût net de l'endettement du Groupe.

La gestion du risque de taux est assurée centralement par la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe qui effectue un reporting mensuel de ses opérations examiné dans le cadre d'un comité des taux visant à proposer une stratégie de couverture et les modalités d'application dans le but de limiter l'exposition au risque de taux et d'optimiser le coût du financement.

La dette à long terme de Carrefour SA est émise principalement à taux fixe, protégeant ainsi le Groupe contre une hausse des taux.

Carrefour détient néanmoins différents instruments financiers destinés à couvrir la dette financière du Groupe face au risque de variations des taux d'intérêt. Il s'agit principalement des swaps et des options de taux d'intérêt classiques. Le Groupe applique la comptabilité de couverture pour ces instruments quand les critères requis sont respectés.

A l'inverse, la dette à long terme de la filiale brésilienne Atacadão, constituée d'emprunts obligataires (cf. note 13.2.2) et d'emprunts 4131/1962 (cf. note 13.2.3), est intégralement à taux variable après couverture.

Le calcul de sensibilité (à un an, sur l'ensemble de la dette) à l'évolution des taux est présenté dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros) (- : perte ; + : gain)	Baisse des taux de 1,00 %		Hausse des taux de 1,00 %	
	Impact capitaux propres (OCI)	Impact résultat	Impact capitaux propres (OCI)	Impact résultat
Placements	–	(66)	–	66
Dettes à taux variable	–	17	–	(17)
Titres négociables	(0)	–	0	–
Options qualifiées de couverture de flux de trésorerie	(2)	–	4	–
INCIDENCE TOTALE	(2)	(48)	4	48

13.7.3 Risque de change

Le risque de change transactionnel est le risque par lequel une évolution défavorable des cours de change pourrait détériorer un flux de trésorerie commercial libellé en devise étrangère.

Les activités du Groupe dans le monde sont réalisées par des filiales qui opèrent essentiellement dans leur propre pays (achats et ventes en devises locales). Par conséquent, l'exposition du

Groupe au risque de change sur les opérations commerciales est naturellement limitée et concerne essentiellement l'importation. Le risque sur les opérations d'importation fermes (achat de marchandises en devises) est couvert par des achats à terme de devises. La maturité de ces opérations de change est généralement inférieure à 12 mois.

Variation de valorisation due à une hausse / baisse des cours sur les instruments de change :

(en millions d'euros) (- : perte ; + : gain)	Baisse du cours de 10 %		Hausse du cours de 10 %	
	Impact capitaux propres (OCI)	Impact résultat	Impact capitaux propres (OCI)	Impact résultat
Position EUR/USD	-	51	-	(51)
Position EUR/HKD	-	0	-	(0)
Position EUR/PLN	-	4	-	(4)
Position EUR/RON	-	6	-	(6)
Position USD/RON	-	(3)	-	4
Position BRL/EUR	(65)	-	82	-
INCIDENCE TOTALE	(65)	57	82	(57)

Le risque de change bilanciel est le risque par lequel une évolution défavorable des cours de change dégraderait les capitaux propres d'une filiale dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro, convertis en euros dans les comptes consolidés du Groupe établis en euros.

Le bilan et le compte de résultat consolidés sont exposés au risque de conversion : les ratios de structure financière consolidée sont sensibles aux variations des parités de change qui impactent le résultat et les capitaux propres des filiales étrangères opérant en dehors de la zone Euro.

Le risque de conversion pesant sur les opérations réalisées dans des pays hors zone Euro concerne essentiellement le real

brésilien et le peso argentin. À taux de change constants, le chiffre d'affaires 2024 se serait élevé à 87 500 millions d'euros, à comparer à 83 270 millions en 2023, soit une hausse de 5,1%. L'incidence de la variation des taux de change s'élève à (2,1) milliards d'euros en 2024, imputable en quasi-totalité à la zone Amérique latine. Le résultat opérationnel courant se serait quant à lui élevé à 2 296 millions d'euros, à comparer à 2 264 en 2023, soit une hausse de 1,4%. L'incidence de la variation des taux de change s'élève à (83) millions d'euros en 2024, également imputable en quasi-totalité à la zone Amérique latine.

Enfin, lorsque des financements locaux sont mis en place, ils sont généralement effectués dans la devise locale.

13.7.4 Risque de crédit

Le Groupe considère que son exposition au risque de crédit est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Titres de participation	158	154
Autres immobilisations financières long terme	980	1 074
Total Autres actifs financiers non courants	1 138	1 229
Total encours clients des sociétés financières	6 413	6 554
Créances commerciales	3 305	3 269
Autres actifs financiers courants	523	685
Autres actifs courants ⁽¹⁾	613	564
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 564	6 290
EXPOSITION MAXIMALE AU RISQUE DE CRÉDIT	18 557	18 592

(1) Hors charges constatées d'avance.

13.7.4.1 Activité commerciale

1) CRÉANCES COMMERCIALES

Les créances commerciales comprennent principalement les créances à recevoir des franchisés au titre des livraisons de marchandises et des redevances, et des fournisseurs, principalement au titre des ristournes et coopérations commerciales. Elles font l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation, qui prend en compte la capacité du débiteur à honorer sa dette et l'ancienneté de la créance.

Au 31 décembre 2024, le montant net des créances commerciales hors fournisseurs débiteurs s'élève à 2 022 millions d'euros (cf. note 5.4.3). Le montant net des créances échues s'élève à 293 millions d'euros, dont 92 millions d'euros à plus de 90 jours (soit 4,5% du montant net total des créances commerciales hors fournisseurs débiteurs).

1

2

3

4

5

6

7

8

9

2) PLACEMENTS (ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS)

La politique du Groupe en termes de gestion de la trésorerie à court terme privilégie la liquidité, la sécurité et la disponibilité de ses placements.

Les placements sont réalisés en majorité par la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe qui diversifie les investissements dans des dépôts à terme auprès des établissements financiers de premier plan et dans des OPCVM classés par l'AMF dans les catégories « monétaires » et

« monétaires court terme », disponibles à tout moment. Les placements effectués en pays sont validés par la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe.

Le Groupe effectue un suivi du risque de contrepartie permettant de suivre les politiques de placement directes chez des contreparties et les sous-jacents des OPCVM dans lesquels le Groupe a investi. Pour les OPCVM, le Groupe se fixe également comme objectif de ne jamais investir un montant supérieur à 5% de l'actif net d'un fonds dans la limite de 250 millions d'euros par fonds.

13.7.4.2 Activité de banque et d'assurance

Pour la description de la gestion du risque de crédit et la méthodologie de dépréciation pour l'activité de banque et d'assurance, voir note 5.5.1.

VENTILATION DES ENCOURS CLIENTS ÉCHUS ET NON ÉCHUS

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2024	Créances non échues à la date de clôture	Créances échues			
			0-3 mois	3-6 mois	6 mois - 1 an	> 1 an
Encours clients des sociétés financières	6 413	5 608	462	76	112	155

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2023	Créances non échues à la date de clôture	Créances échues			
			0-3 mois	3-6 mois	6 mois - 1 an	> 1 an
Encours clients des sociétés financières	6 554	5 776	428	85	115	151

ÉCHÉANCIER DES ENCOURS CLIENTS DES SOCIÉTÉS FINANCIÈRES

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2024	Échéancier		
		< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
France	1 368	570	684	114
Belgique	191	10	144	36
Espagne	1 787	1 077	275	436
Argentine	163	162	1	-
Brésil	2 904	2 748	156	0
TOTAL	6 413	4 567	1 260	586

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2023	Échéancier		
		< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
France	1 490	622	759	109
Belgique	172	5	136	31
Espagne	1 816	1 128	258	429
Argentine	49	49	0	-
Brésil	3 027	2 840	188	0
TOTAL	6 554	4 644	1 341	570

13.7.5 Risque actions

Le Groupe a pour politique de ne pas détenir de positions actions (sur les siennes propres ou des tierces) sauf circonstances ou besoins particuliers.

Les valeurs mobilières et les placements financiers du Groupe sont essentiellement constitués de placements monétaires sur lesquels l'exposition au risque actions est faible.

Le 2 septembre 2024, le Groupe a annoncé la mise en place d'un contrat de liquidité portant sur ses actions ordinaires et ayant

pour objet l'animation par Rothschild Martin Maurel des actions Carrefour sur le marché réglementé d'Euronext à Paris afin de favoriser la liquidité des transactions et la régularité de la cotation des actions Carrefour (cf. note 12.2.2).

Outre ce contrat de liquidité, les actions achetées sont principalement utilisées pour les besoins de la couverture des programmes d'attribution gratuite d'actions. Au 31 décembre 2024, les actions détenues en propre couvrent l'intégralité de ces programmes.

13.7.6 Risque de matières premières

Le risque matière première est le risque par lequel une évolution du prix des matières premières pourrait détériorer les flux de trésorerie futurs du Groupe.

L'exposition du Groupe au risque sur les matières premières concerne principalement le prix de l'énergie, et plus particulièrement le biométhane (dans le cadre du transport des marchandises), le gaz et l'électricité. Ce risque est couvert par des contrats d'achat à terme sur les différents sous-jacents, dont les maturités peuvent être supérieures à 12 mois. Ces contrats sont qualifiés d'instruments de couverture de flux futurs.

Par ailleurs, en 2024, dans le cadre de son objectif de contribuer à la neutralité carbone *via* ses magasins en 2040, le Groupe a

signé 5 nouveaux contrats d'approvisionnement en électricité renouvelable long terme (*Power Purchase Agreements*). Au total, le Groupe a contractualisé au travers des 9 *Power Purchase Agreements* signés à ce jour une production cumulée renouvelable de près de 480 GWh par an pour la France, l'Espagne, l'Italie et l'Argentine (cf. note 1.7). Ces contrats portent sur des parcs éoliens et photovoltaïques, et couvrent l'équivalent de la consommation de 160 hypermarchés. Ils sont traités comptablement en tant que contrat exécutoire pour les 7 *Power Purchase Agreements* de nature physique (exemption pour usage propre d'IFRS 9) et en tant qu'instruments de couverture de flux futurs pour les 2 *Power Purchase Agreements* virtuels à l'exception des certificats d'origine qui sont traités comptablement en tant que contrat exécutoire.

Au 31 décembre 2024, ces contrats sont valorisés comme suit :

(en millions d'euros)	ACTIFS		PASSIFS	
	Nominal	Juste valeur	Nominal	Juste valeur
Contrats à terme venant couvrir le biométhane	–	–	9	(1)
Contrats à terme venant couvrir le gaz	8	1	0	–
Contrats à terme venant couvrir la fourniture d'électricité	47	9	5	(1)
<i>Power Purchase Agreements</i> virtuels	85	7	80	(2)
TOTAL	140	16	94	(4)

Le calcul de l'impact avant impôt de la variation de valorisation des instruments dérivés due à une hausse / baisse des prix est présenté ci-dessous :

(en millions d'euros) (- : perte ; + : gain)	Baisse du cours de 10 %		Hausse du cours de 10 %	
	Impact capitaux propres (OCI)	Impact résultat	Impact capitaux propres (OCI)	Impact résultat
Contrats à terme venant couvrir le biométhane	(1)	–	1	–
Contrats à terme venant couvrir le gaz	(1)	–	1	–
Contrats à terme venant couvrir la fourniture d'électricité	(6)	–	6	–
<i>Power Purchase Agreements</i> virtuels	(14)	–	14	–
INCIDENCE TOTALE	(22)	–	22	–

Le Groupe poursuivra la mise en place de ces contrats d'énergie verte dans l'ensemble de ses géographies en étudiant des contrats d'approvisionnement de nature physique (*Physical Power Purchase Agreement*) et virtuels (*Virtual Power Purchase Agreement*).

En parallèle, le Groupe a accéléré l'installation sur site d'éléments

de production d'électricité verte raccordée aux magasins. En 2024, la France a ainsi signé un partenariat d'envergure avec GreenYellow afin d'installer des ombrières photovoltaïques sur 350 sites, l'Espagne a continué son déploiement avec 161 magasins au total qui sont équipés de panneaux solaires fin 2024, et les autres pays du Groupe ont contractualisé l'installation future de près de 80 centrales photovoltaïques.

NOTE 14 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Principes comptables

Les engagements donnés et reçus par le Groupe et non comptabilisés au bilan correspondent à des obligations contractuelles non encore réalisées et subordonnées à la réalisation de conditions ou d'opérations ultérieures à l'exercice en cours. Ces engagements sont de quatre ordres : ceux liés à la trésorerie, ceux liés à l'exploitation des points de vente, ceux liés aux acquisitions/cessions de titres et ceux liés aux locations.

Engagements donnés (en millions d'euros)	Détail par échéance				31/12/2023
	31/12/2024	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	
Liés à la trésorerie	9 336	8 861	360	115	8 819
<i>Relatifs aux sociétés financières</i>	8 698	8 551	142	4	8 525
<i>Relatifs aux autres sociétés</i>	639	310	218	111	294
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion	3 093	1 723	1 193	177	2 934
Liés aux acquisitions et cessions de titres	165	8	48	108	157
Liés aux locations	224	47	115	62	269
TOTAL	12 818	10 640	1 716	462	12 180

Engagements reçus (en millions d'euros)	Détail par échéance				31/12/2023
	31/12/2024	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	
Liés à la trésorerie	5 998	963	5 002	33	5 941
<i>Relatifs aux sociétés financières</i>	1 300	287	995	18	1 350
<i>Relatifs aux autres sociétés</i>	4 699	676	4 007	15	4 591
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion	2 048	423	1 069	557	1 930
Liés aux acquisitions et cessions de titres	516	368	99	49	459
Liés aux locations	724	417	240	66	667
TOTAL	9 286	2 171	6 411	704	8 997

Il est à noter que les achats futurs d'énergie des 9 *Power Purchase Agreements* (PPA) signés au cours des années 2023 et 2024 (cf. notes 1.7 et 13.7.6) représentent un engagement donné d'environ 0,2 milliard d'euros au 31 décembre 2024 et s'étaleront jusqu'en 2042 au plus tard (durée moyenne des 9 PPA de 15 ans environ).

Par ailleurs, le 29 novembre 2024, Carrefour a remplacé avec succès ses deux lignes de crédits syndiqués non tirées d'un montant de 3,9 milliards d'euros arrivant à échéance en juin 2026, par une ligne de crédit d'un montant de 4 milliards d'euros. Comme les précédentes, elle intègre une composante RSE, en particulier deux indicateurs clés de performance sur la décarbonation et le gaspillage alimentaire. Cette nouvelle ligne, financée par un syndicat de 22 banques, arrivera à échéance en novembre 2029, avec deux options d'extension d'un an. Destinée à sécuriser les financements généraux du Groupe, elle n'a pas vocation à être utilisée.

Les engagements hors bilan liés à la trésorerie sont composés :

- d'engagements de crédit donnés par les sociétés financières du Groupe à leur clientèle dans le cadre de leurs activités opérationnelles, ainsi que d'engagements bancaires reçus ;
- de cautions et hypothèques données ou reçues principalement dans le cadre de l'activité immobilière du Groupe ;
- de lignes de crédits mobilisables représentant les lignes de crédit confirmées mises à la disposition du Groupe et non utilisées à la date de clôture.

Les engagements hors bilan liés à l'exploitation sont principalement composés :

- d'engagements donnés pour l'achat de terrains ou l'accomplissement de travaux dans le cadre des programmes d'expansion du Groupe ;
- d'engagements donnés pour l'achat d'énergie, tels que les *Power Purchase Agreements* ;
- de dépendances diverses issues de contrats commerciaux ;

- de garanties locatives et de garanties sur opérateurs de galeries marchandes ;
- de créances garanties.

Les engagements hors bilan liés aux acquisitions et cessions de titres sont composés d'engagements reçus ou donnés dans le cadre de l'achat et la vente de titres :

- majoritairement en France, dans le cadre de l'activité de franchise du Groupe ;

- ainsi que d'options d'achat et de vente de titres exerçables immédiatement et de garanties de passifs octroyées. Les garanties de passifs reçues ne sont pas valorisées.

Les engagements hors bilan liés aux locations correspondent aux charges locatives à payer sur la durée non résiliable des contrats de location rentrant dans le champ des exemptions de la norme IFRS 16 ainsi que des contrats de location IFRS 16 pour lesquels les actifs sous-jacents n'ont pas été mis à disposition au 31 décembre 2024.

NOTE 15 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

OPÉRATION DE SALE AND LEASE BACK (FRANCE)

Le 9 janvier 2025, les murs de 8 supermarchés Carrefour Market ont été cédés à Supermarket Income REIT pour des produits de cession nets de frais de 34 millions d'euros environ. Ce fonds d'investissement londonien avait déjà acquis un portefeuille de 17 supermarchés Carrefour Market en avril 2024 (dont 16 avaient été reloués à Carrefour – cf. note 2.1.3).

Suite à la finalisation de la négociation des accords définitifs et à la satisfaction d'autres conditions préalables, ces actifs sont loués à Carrefour depuis le 9 janvier 2025 (date du *closing* de l'opération et de la signature des contrats de location pour une durée de 12 ans dont 10 ans fermes, avec 1 option de renouvellement à la main de Carrefour). Cette opération entraînera la comptabilisation d'une plus-value dans le résultat non courant en 2025.

EMISSION OBLIGATAIRE

Le 17 janvier 2025, le Groupe a procédé au placement d'une nouvelle émission obligataire dite *Sustainability-Linked*, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5,5 ans (échéance juin 2030) et d'un coupon de 3,25%. Cette obligation est indexée sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre, le premier portant sur les scopes 1 et 2, et le deuxième sur les achats de biens et de services auprès du scope 3.

Cette émission obligataire s'intègre dans une stratégie de financement alignée avec les objectifs et ambitions du Groupe en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : elle a été réalisée dans le cadre du *Framework* de type SLB (*Sustainability-Linked Bond*) de son programme EMTN (*Euro-Medium Term Notes*) publié en juin 2021 et dont la composante RSE a été mise à jour et renforcée en mai 2022.

TAXE EXCEPTIONNELLE EN FRANCE SUR LES RÉDUCTIONS DE CAPITAL PAR ANNULLATION DE TITRES

En France, la Loi de Finances 2025, adoptée par le Parlement le 6 février 2025, instaure une taxe exceptionnelle sur les réductions de capital par annulation de titres réalisées entre le 1^{er} mars 2024 et le 28 février 2025 et résultant d'un rachat de leurs propres titres par les sociétés réalisant un chiffre d'affaires supérieur à un milliard d'euros.

Le Groupe Carrefour, ayant annulé en avril et juin 2024 un nombre total de 30 821 628 actions propres, est assujéti à cette taxe dont le montant est estimé à 60 millions d'euros environ et dont le paiement devrait intervenir courant 2025.

ANNONCE DE L'INTENTION D'ACQUÉRIR L'INTÉGRALITÉ DES ACTIONS EN CIRCULATION DE CARREFOUR BRÉSIL

Le 11 février 2025, le Groupe a annoncé son intention d'acquérir les actions détenues par les actionnaires minoritaires de sa filiale brésilienne, Grupo Carrefour Brasil (« Carrefour Brésil »), et de la retirer de la Bourse de São Paulo par le biais d'une fusion d'actions (*Incorporação de Ações*).

Le Groupe, qui détient actuellement 67,4% de Carrefour Brésil, a décidé d'augmenter sa participation à 100%, reflétant ainsi sa confiance dans la trajectoire de croissance de sa filiale, et sa conviction quant à son potentiel de création de valeur. Par ailleurs, la sortie de la cote permettra une gestion plus agile et un accent renforcé sur l'exécution des opérations. Carrefour réaffirme ainsi son engagement envers le Brésil et continuera à investir dans la croissance et le développement de ses activités dans le pays.

Le Conseil d'Administration de Carrefour Brésil a recommandé l'offre à l'unanimité. Les actionnaires minoritaires se verront proposer trois options en échange de leurs actions :

- 7,70 réals en numéraire par action de Carrefour Brésil ;
- 1 action Carrefour SA pour 11 actions de Carrefour Brésil ;
- Une combinaison des deux précédentes options, soit 3,85 réals en numéraire par action de Carrefour Brésil plus 1 action Carrefour SA pour 22 actions de Carrefour Brésil.

Les actionnaires minoritaires décidant de recevoir des actions du groupe Carrefour peuvent choisir de les recevoir sous forme de *Brazilian Depositary Receipts* (« BDRs »), cotés à São Paulo.

Les actions Carrefour SA à remettre en échange seront émises dans le cadre des autorisations financières en vigueur. À cet égard, l'opération donnera lieu à la désignation en France d'un commissaire aux apports.

La réalisation de cette transaction reste notamment soumise à l'approbation des actionnaires minoritaires de Carrefour Brésil composant le flottant à l'occasion d'une assemblée générale extraordinaire des actionnaires de Carrefour Brésil, qui se tiendra au cours du deuxième trimestre 2025. Si elle est approuvée, la transaction devrait être finalisée avant la fin du deuxième trimestre 2025.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

NOTE 16 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

(en milliers d'euros)	Honoraires 2024					
	Deloitte & Associés ⁽¹⁾	Réseau	Total Deloitte	Forvis Mazars ⁽¹⁾	Réseau	Total Forvis Mazars
Services de certification des comptes	2 908	3 374	6 282	2 414	1 544	3 958
Carrefour SA – Émetteur	571	–	571	505	–	505
Filiales (entités contrôlées)	2 337	3 374	5 711	1 909	1 544	3 453
Certification des informations en matière de durabilité	568	24	592	568	–	568
Carrefour SA – Émetteur	523	–	523	523	–	523
Filiales (entités contrôlées)	45	24	69	45	–	45
Missions et prestations autres que la certification des comptes et des informations en matière de durabilité ⁽²⁾	113	252	638	69	29	98
Carrefour SA – Émetteur	92	–	92	39	–	39
Filiales (entités contrôlées)	21	525	546	30	29	59
TOTAL	3 589	3 923	7 512	3 051	1 573	4 624

(1) Commissaire aux comptes de Carrefour SA, société-mère consolidante (prestations fournies par le réseau du Commissaire aux comptes exclues).

(2) Y compris services dont la fourniture par les Commissaires aux comptes est imposée par la loi.

Les missions et prestations autres que la certification des comptes et des informations en matière de durabilité fournis par les Commissaires aux comptes à Carrefour SA, entité consolidante, et à ses filiales correspondent principalement aux diligences liées à l'émission d'attestations et de rapports de procédures convenues portant sur des données issues de la comptabilité ou portant sur le contrôle interne ou de *due-diligences* dans le cadre d'acquisition ou de cession.

NOTE 17 LISTE DES SOCIÉTÉS COMPRISES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

17.1 Sociétés consolidées au 31 décembre 2024

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation	FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ABREDIS	100	CARREFOUR HYPERMARCHÉS	100
AMIDIS ET CIE	100	CARREFOUR IMPORT	100
ANTIDIS	100	CARREFOUR MANAGEMENT	100
AZC MARMIN	100	CARREFOUR MARCHANDISES INTERNATIONALES	100
BEAUVAIS DIS	100	CARREFOUR MONACO	100
BELLEVUE DISTRIBUTION	100	CARREFOUR OMNICANAL	100
BLO DISTRIBUTION	100	CARREFOUR PARTENARIAT INTERNATIONAL	100
BRINGO FRANCE	100	CARREFOUR PROPERTY FRANCE	100
BRINGO INTERNATIONAL	100	CARREFOUR PROPERTY GESTION	100
BRINGO TECH	100	CARREFOUR PROXIMITÉ FRANCE	100
BRUNIEDIS	100	CARREFOUR SA	100
C.DICAR	100	CARREFOUR SERVICES CLIENTS	100
C.DIS	100	CARREFOUR SERVICES FACTORY	100
C.S.F	100	CARREFOUR STATION SERVICE	100
C.S.V	100	CARREFOUR SUPPLY CHAIN	100
CANDIS	100	CARREFOUR SYSTÈMES D'INFORMATION	100
CARAUTOROUTES	100	CARREFOUR VOYAGES	100
CARDADEL	100	CEDIS	100
CARFIDIS	100	CENTRE D'ACTIVITÉS DE DRAGUIGNAN SALAMANDRIER	100
CARFUEL	100	CENTRE DE FORMATION ET COMPÉTENCES	100
CARGO INVEST	100	CL CV LOGISTIQUE	100
CARGO PROPERTY DEVELOPMENT	100	CLAIREFONTAINE	100
CARIMA	100	COFLEDIS	100
CARMA	50	COMPAGNIE D'ACTIVITÉ ET DE COMMERCE INTERNATIONAL	100
CARMA VIE	50	COMPTOIR SAVOYARD DE DISTRIBUTION	74
CARRE D'OR DISTRIBUTION	100	CORA	100
CARREFOUR ADMINISTRATIF FRANCE	100	CORDIS	100
CARREFOUR BANQUE	60	COSALCIA	100
CARREFOUR DÉVELOPPEMENT URBAIN	100	COVIAM 8	100
CARREFOUR DRIVE	100	COVICAR 2	100
CARREFOUR EUROPE TRADING	100	COVICAR 44	100
CARREFOUR FINANCE	100	COVICAR 55	100
CARREFOUR FRANCE	100		
CARREFOUR FRANCE PARTICIPATION	100		

1

2

3

4

5

6

7

8

9

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
COVICAR 71	100
COVICAR 72	100
COVICAR 73	100
CRFP LOG INVEST	100
CRFP NANTES	100
CRFP SARTROUVILLE	100
CRFP VESTA PROPERTY	100
CRFP13	100
CRFP20	100
CRFP22	100
CRFP23	100
CRFP24	100
CRFP25 (UNLIMITAIL)	51
CSD TRANSPORTS	74
DASTORE	100
DAUPHINOISE DE PARTICIPATIONS	100
DE LA FONTAINE	51
DELMAS	100
DELPAREF	100
DES CALLOUETS	51
DISTRIVAL	100
DOREL	100
ENTREPÔT PÉTROLIER DE LA GIRONDE	66
ETS LUCIEN LAPALUS ET FILS	100
FCT MASTER CREDIT CARD 2013	60
FINANCIÈRE RSV	100
FINIFAC	100
FONCIMAG	100
FONMARTOP	100
FORUM DÉVELOPPEMENT	100
GAMACASH	100
GEILEROP	100
GENEDIS	100
GIE BREST BELLEVUE	80
GREENWEEZ	100
GSMC	100
GUYENNE & GASCOGNE	100
GVTIMM	51

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
HYPARLO	100
HYPERADOUR	100
IMMO ARTEMARE	51
IMMOBILIÈRE CARREFOUR	100
IMMOBILIÈRE PROXI	100
IMMOCYPRIEN	51
IMMODIS	100
INTERDIS	100
JONO	100
LA CROIX VIGNON	51
LA GROSSE HAYE	100
LALAUDIS	100
LANN KERGUEN	51
LESCHENES	100
LOGIDIS	100
LOVADIS	100
LYBERNET	50
MAISON JOHANES BOUBEE	100
MATOLIDIS	100
MENHIR	100
MONTEL DISTRIBUTION	100
NASOCA	100
NOOPART	100
NOSAEL	51
PACALY	100
PARLITOP	100
PARSEVRES	100
PASDEL	100
PHIVETOL	100
PLANETA HUERTO	100
POTAGER CITY	100
PROFIDIS	100
PROVERA FRANCE	100
PROVERA MEDIA	100
PUECH ECO	100
REGA LOGISTIQUE	100
REGA TRANSPORTS SERVICES	100
ROYAL	100

1

2

3

4

5

6

7

8

9

BELGIQUE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
BRUGGE RETAIL ASSOCIATE	100
CAPARBEL	100
CARREFOUR BELGIUM	100
CARUM	100
DRIVE 1	100
DRIVE 2	100
ECLAIR	100
FILUNIC	100
FIMASER	100
FIRST IN FRESH	100
GROSFUIT	100
HALLE RETAIL ASSOCIATE	100
HEPPEN RETAIL ASSOCIATE	100
INTERDIS	100
MARKET A1 CBRA	100
MARKET B2 CBRA	100
MARKET C3 CBRA	100
MARKET D4 CBRA	100
MARKET E5 CBRA	100
MARKET F6 CBRA	100
ALMA RESTORA	100
ALMA WARENHUIZEN	100
ORTHROS	100
RETAIL SUPPORT SERVICES	100
ROB	100
SCHILCO	100
SHIP TO	100
SOUTH MED INVESTMENTS	100
STIGAM	100
UNLIMITAIL BELGIUM	51
VANDEN MEERSSCHE NV	100

BRÉSIL	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ATACADÃO S.A.	67
BANCO CSF	34
BARBAROSSA EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES	67
BOMPREGO BAHIA	67
BOMPREGO NORDESTE	67
BSF HOLDING	34
BULGE EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES	67
CARREFOUR COMMERCIO E INDUSTRIA	67
CCI IP PARTICIPAÇÕES	67
CCI RE SPCO DESENVOLVIMENTO IMOBILIARIO OSASCO	67
COMERCIAL DE ALIMENTOS CARREFOUR	67
COTABEST INFORMAÇÕES E TECNOLOGIA	67
CSF ADMINISTRADORA E CORRETORA DE SEGUROS EIRELI	34
EWALLY INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO	62
GIBRALTAR EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES	67
IMOPAR PARTICIPAÇÕES E ADMINISTRAÇÃO IMOBILIARIA	67
KHARKOV EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES	67
KURSK EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES	67
MIDWAY EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES	67
NOVA TROPI GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS	67
OVERLORD EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES	67
PACIFICO EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES	67
PANDORA PARTICIPACOES	67
RIO BONITO ASSESSORIA DE NEGOCIOS	67
SPE CENTRO-OESTE	67
SPE NORDESTE	67
SPE NORTE	67
SPE SUDESTE	67
SPE SUL	67
STALINGRADO EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES	67
TORCH EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES	67
TRANSPORTADORA	67

	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
BRÉSIL	
UNLIMITAIL BRAZIL	51
VALQUIRIA EMPREENDIMENTOS E PARTICIPAÇÕES	67
VERPARINVEST	67
WMB	67
WMS	67
CHINE	
SHANGHAI GLOBAL SOURCING CONSULTING CO	100
ESPAGNE	
CARREFOUR PROPERTY ESPANA	100
CENTROS COMERCIALES CARREFOUR	100
CORREDURIA DE SEGUROS CARREFOUR	100
EURECA	100
FINANZAS Y SEGUROS	100
GROUP SUPECO MAXOR	100
INVERSIONES PRYCA	100
NORFIN HOLDER	100
SERVICIOS FINANCIEROS CARREFOUR	60
SOCIEDAD DE AGENCIA DE SEGUROS VINCULADA CARREFOUR	100
SOCIEDAD DE COMPRAS MODERNAS	100
SUPERDISTRIBUCION CEUTA	100
SUPERMERCADOS CHAMPION	100
SUPERSOL SPAIN	100
UNLIMITAIL SPAIN	51
VIAJES CARREFOUR	100
HONG KONG	
CARREFOUR ASIA LTD	100
CARREFOUR GLOBAL SOURCING ASIA	100
CARREFOUR TRADING ASIA LTD (CTA)	100

	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ITALIE	
CARREFOUR ITALIA FINANCE	100
CARREFOUR ITALIA	100
CARREFOUR PROPERTY ITALIA	100
CONSORZIO TRA / PROPRIETARI DEL CENTRO COMMERCIALE DI BUROLO	89
CONSORZIO TRA / PROPRIETARI DEL CENTRO COMMERCIALE DI GUISSANO	77
CONSORZIO TRA / PROPRIETARI DEL CENTRO COMMERCIALE DI MASSA	54
CONSORZIO TRA / PROPRIETARI DEL CENTRO COMMERCIALE DI NICHELINO	64
CONSORZIO TRA / PROPRIETARI DEL CENTRO COMMERCIALE DI PADERNO DUGNANO	53
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE DI TORINO MONTECUCCO	87
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE DI VERCELLI	84
GS	100
UNLIMITAIL ITALY	51
LUXEMBOURG	
VELASQUEZ	100
PAYS-BAS	
CARREFOUR NEDERLAND BV	100
HYPER GERMANY BV	100
INTERNATIONAL MERCHANDISE TRADING BV	100
POLOGNE	
CARREFOUR POLSKA	100
CPA WAW 1	100
UNLIMITAIL POLAND	51

ROUMANIE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
BRINGO MAGAZIN	100
CARREFOUR ROMANIA	100
COLUMBUS ACTIVE	100
ROMANIA HYPERMARCHE	100
SUPECO INVESTMENT	100
UNLIMITAIL ROMANIA	51

SUISSE

	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR WORLD TRADE	100

1

2

3

4

5

6

7

8

9

17.2 Sociétés mises en équivalence au 31 décembre 2024

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation	FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ADIALEA	3	COJEDIS	50
AGRIPPADIS	50	COROU	50
ALEXANDRE	50	CVP DISTRIBUTION	50
ALK DISTRI	50	CYMUR	50
ALTACAR NANTES	40	CZIMMO	50
ALTACAR SARTROUVILLE	40	D2C	50
ANGIDIS	50	DECODIS	26
ANTONINE	50	DÉPÔT PÉTROLIER DE LYON	50
ARLOM DISTRIBUTION	50	DIMATI	50
AROBLIS	50	DIRIC	50
AUBINYC	50	DISTRI AIX	50
AUDIST	50	DISTRI GIGNAC	50
BAMAZO	50	DISTRI PALAVAS	50
BELONDIS	50	DISTRI PROVENCE	50
BFM DISTRIBUTION	50	DISTRIBERRE IMMO	50
BIADIS	34	DISTRIBOURG	50
BJB SORGUES	50	DISTRICAB	50
BLS RETRAIL	50	DISTRIFLEURY	50
BOULOGNE POINT DU JOUR	26	DISTRIONE	50
BOURG SERVICES DISTRIBUTION	50	DOLMEN	50
CABDIS	50	DOUDIS	50
CABDISTRI	50	ECUDIS	50
CALODIAN DISTRIBUTION	50	EDENDIS	50
CAMPI	50	EDENMATHIMMO	50
CARDUTOT	26	ENTREPOT PÉTROLIER DE VALENCIENNES	34
CARMILA	37	ESDIS	50
CEMALIYA IMMOBILIER	50	FABCORJO	50
CENTRALE ENVERGURE	50	FALME	50
CEOR DISTRIBUTION	50	FAMYDIS	50
CERBEL	50	FIVER	50
CEVIDIS	50	FONCIÈRE BORDEROUGE	50
CHAMNORD	56	FONCIÈRE MARSEILLAN	50
CHERBOURG INVEST	48	FONCIÈRE PLANES	50
CHRISTIA	50	FRELUM	50
CINQDIS 09	50	GALLDIS	50
CLOVIS	50	GAMAX33	50
CLUNYDIS	50	GDCLE	48
CODINOG	50	GENIDIS	48

1

2

3

4

5

6

7

8

9

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
GGP DISTRI	50
GIGNAC	50
GMARKET IMMO	50
GRANDI	50
GRDIS	50
GREGADIS	50
HBLP	25
IBAI	50
IDEC	50
IMMO ST PIERRE ÉGLISE	50
J2B DISTRIBUTION	50
JEDEMA	50
JLEM	50
JMS74 DISTRIBUTION	50
JOSIM	34
JTDS MARKET	50
JUPILOU	50
KARAMONTDE	50
KASAM	50
LA BEAUMETTE	49
LA CATALANE DE DISTRIBUTION	50
LA CLAIRETTE	50
LA CRAU DIS	50
LA GARDUERE IMMO	50
LB LE PLAN	50
LB LES OLIVIERS	50
LEHENBERRI	50
LES 4 CANAUX IMMO	50
LEZIDIS	50
LOR DISTRIBUTION	50
LOVICHAM	50
LSODIS	50
LYEMMADIS	50
MACANOSA	50
MADIS	50
MADIX	50
MAGODIS	50
MALISSOL	50
MARIDYS	50

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
MARITIMA DIS	50
MARLODIS	50
MASSEINE	50
MATCH OPCO (MARKET PAY)	35
MAVIC	50
MBD	50
MBD IMMO	50
MEJE DISTRIBUTION	50
MIMALI	50
NCL	50
NOUKAT	50
OLICOURS	50
OUISDIS	50
OULLIDIS	50
P.A.M.	50
PAS DE MENC	50
PFDIS	50
PHILODIS	50
PHIMAPA	50
PLAMIDIS	50
PLANE MARSEILLAN	50
PLANE PORT VENDRES	50
PONT D'ALLIER	50
PRIGONDIS	50
PRODIX	50
QUENDIDIS	50
RD2M	50
REBAIS DISTRIBUTION	50
RETAIL MARKET	50
RH AULNAY	45
RILLIDIS	48
RIMADIS	50
ROJULDIS	50
ROLLAND DISTRIBUTION	50
ROND POINT	50
ROSE BERGER	26
ROUET DISTRI	50
S.C.B	26

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
S.O.V.A.L.A.C.	50
SADEV	26
SAELI	50
SAINT JUERY DISTRIBUTION	50
SAINT PAUL DISTRIBUTION	50
SAS DF19	50
SAS NC DISTRIBUTION	50
SCGR DISTRIBUTION	50
SCI 2C	50
SCI 2F	50
SCI BRETEUIL	50
SCI CARGAN-LOG	40
SCI COLODOR	50
SCI DU MOULIN	50
SCI DU PARC NATIONAL	50
SCI FONCIÈRE DES ALBERES	50
SCI HALLE RASPAIL	50
SCI IMMODISC	50
SCI LATOUR	60
SCI LE PETIT BAILLY	50
SCI LE PLA	50
SCI LUMIMMO	51
SCI MARKET RIEC	50
SCOMONDIS	50
SEREDIS	26
SERPRO	50
SHOWROOMPRIVE.COM	9
SIFO	50
SIXFOURSDIS	50
SOBRAMIC	50
SOCADIS BANYULS	50
SOCADIS CAVALAIRE	50

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
SOCIETE D'EXPLOITATION PROVENCIA	50
SOCIÉTÉ DES DÉPÔTS DE PÉTROLE CÔTIERS	24
SOCIÉTÉ DES MAGASINS ÉCONOMIQUES	50
SOCIÉTÉ DISTRIBUTION ALIMENTAIRE PYRÉNÉES	26
SOCIÉTÉ DU DÉPÔT PÉTROLIER DE NANTERRE	20
SOCIÉTÉ PÉTROLIÈRE DU VAL DE MARNE	30
SODIBAL	50
SODIBOR	50
SODICAB	50
SODIFAL	50
SODIMER	50
SODIOUIS	50
SODITIOL	50
SODYEN	50
SOLDIS	50
SOMADIS	50
SOQUIMDIS	50
SOROTIN	50
SOVADIS	50
SOVALDIS	50
SPC DISTRI	50
SR2G	50
ST BONNET DISCOUNT	50
SUPERMARCHE LE CLAUZELS	50
TEDALI	50
TURENNE	50
VALCRIS DISTRIBUTION	50
VALMENDIS	50
VICTURIS 2003	50
VICUN	50
VILAC	50
VLJ DISTRI	50
YOUN MARKET	50

1

2

3

4

5

6

7

8

9

ESPAGNE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
2012 ALVARO EFREN JIMENEZ	26
2012 CORDOBA RODRIGUEZ	26
2012 ERIK DAVID	26
2012 FLORES HERNANDEZ	26
2012 LIZANDA TORTAJADA	26
2013 CID OTERO	26
2013 SOBAS ROMERO	26
COSTASOL DE HIPERMERCADOS	34
DIAGONAL PARKING	58
GLORIAS PARKING	50
ILITURGITANA DE HIPERMERCADOS	34
JM MARMOL SUPERMERCADOS	26
LAREDO EXPRESS J.CARLOS VAZQUEZ	26
LUHERVASAN	26
SUPERMERCATS HERGERVIC MATARO	26

ITALIE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARMILA THIENE	50
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE SHOPVILLE GRAN RENO	39
CONSORZIO PROPRIETARI ASSAGO	50
CONSORZIO TRA I PROPRIETARI DEL PARCO COMMERCIALE DI NICHELINO	30
	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
POLOGNE	
C SERVICES	30
	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
TUNISIE	
ULYSSE	25
	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
TURQUIE	
CARREFOUR SABANCI TICARET MERKEZI (CARREFOURSA)	32

6.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2024

A l'Assemblée générale de la société CARREFOUR,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société CARREFOUR relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Risques fiscaux des filiales brésiliennes : évaluation des provisions, dettes fiscales et passifs éventuels (notes 1.4, 10.1, 10.2.1 et 10.3 de l'annexe aux comptes consolidés)

Point clé de notre audit

Au Brésil, le Groupe est exposé à des risques fiscaux portant notamment sur la taxe sur la distribution des biens et services (ICMS) et les crédits d'impôt enregistrés à ce titre, les contributions fédérales relatives au programme d'intégration sociale et au financement de la sécurité sociale (Pis-Cofins), ainsi que la déductibilité de l'amortissement fiscal du goodwill reconnu lors de l'acquisition d'Atacadão en 2007.

L'estimation du risque relatif à chaque litige fiscal est revue régulièrement par la direction fiscale des filiales brésiliennes, avec l'aide de conseils externes pour les litiges les plus significatifs, afin d'apprécier la nécessité de comptabiliser ou non une provision et, dans le cas où une provision doit être constatée, d'en déterminer le montant.

Nous avons considéré les risques fiscaux dans les filiales brésiliennes, tant en matière d'évaluation des provisions que d'informations présentées dans l'annexe, comme un point clé de notre audit, en raison du montant et du nombre de risques fiscaux, de la complexité de la législation fiscale locale en particulier pour les sociétés de distribution au Brésil et de la part significative de jugement de la direction dans l'appréciation de l'issue des contentieux en cours et des montants provisionnés.

Réponse apportée lors de notre audit

Nous avons revu les procédures mises en place par le Groupe pour identifier les risques fiscaux dans les filiales brésiliennes (recensement des risques, documentation de l'évaluation du risque, engagement des experts externes).

Nous avons aussi réalisé les travaux suivants, avec l'appui de nos spécialistes :

- Entretiens auprès de la Direction fiscale des filiales brésiliennes afin d'apprécier l'état actuel des risques identifiés et des litiges en cours ;
- Revue des avis des conseils externes, notamment des réponses à nos demandes de confirmations directes ;
- Analyse des estimations et positions retenues par la direction pour apprécier la nécessité de comptabiliser une provision et, dans l'affirmative, d'apprécier le caractère raisonnable du montant provisionné ;
- Appréciation du caractère approprié des informations fournies dans les notes 10.1, 10.2.1 et 10.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Evaluation et comptabilisation des ristournes et coopérations commerciales
(notes 1.4 et 5.2.1 de l'annexe aux comptes consolidés)

Point clé de notre audit

Au sein du Groupe, il existe un nombre important de contrats d'achats signés avec les fournisseurs intégrant :

- des remises commerciales basées sur les quantités achetées ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou la progression des volumes d'achats (« ristournes ») ;
- des produits au titre de prestations réalisées par le Groupe pour les fournisseurs (« coopérations commerciales »).

Les ristournes et coopérations commerciales reçues par le Groupe de la part de ses fournisseurs sont évaluées sur la base des dispositions contractuelles prévues dans les accords avec les fournisseurs et sont comptabilisées en réduction du coût des ventes.

Compte tenu du grand nombre de contrats et des spécificités propres à chaque contrat, la correcte évaluation et comptabilisation des ristournes et coopérations commerciales au regard des dispositions contractuelles et des volumes d'achats constituent un point clé de l'audit.

Réponse apportée lors de notre audit

Nous avons pris connaissance des contrôles mis en place par le Groupe sur le processus d'évaluation et de comptabilisation des ristournes et des coopérations commerciales, apprécié leur conception et leur application et testé que ces contrôles ont fonctionné efficacement sur la base d'un échantillon de contrats.

Nos autres travaux ont notamment consisté pour un échantillon de ristournes et coopérations commerciales, à :

- rapprocher les données utilisées dans le calcul des ristournes et coopérations commerciales avec les conditions commerciales figurant dans les contrats signés avec les fournisseurs ;
- comparer les estimations faites au titre de l'exercice précédent avec les réalisations effectives correspondantes afin d'évaluer la fiabilité du processus d'estimation (revue du débouclage de l'année précédente) ;
- rapprocher les volumes d'affaires retenus pour calculer le montant des ristournes attendu au 31 décembre 2024 avec les volumes d'affaires enregistrés dans les systèmes des achats du Groupe ;
- réaliser des procédures analytiques substantives sur les évolutions des ristournes et coopérations commerciales.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société CARREFOUR par l'Assemblée générale du 15 avril 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés, et du 21 juin 2011 pour le cabinet Forvis Mazars.

Au 31 décembre 2024, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 22^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Forvis Mazars dans la 14^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 5 mars 2025

Les commissaires aux comptes

Forvis Mazars

Jérôme de PASTORS

Deloitte & Associés

Bertrand BOISSELIER Olivier BROISSAND

7

COMPTES ANNUELS DE CARREFOUR SA AU 31 DÉCEMBRE 2024

7.1	Compte de résultat	524	7.4	Notes annexes aux états financiers	527
7.2	Bilan	525	7.5	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	548
7.3	Tableau de flux de trésorerie	526			

7.1 Compte de résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes explicatives	2024	2023
Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges		10	9
Autres produits		181	182
Total produits d'exploitation		191	191
Autres achats et charges externes		(225)	(231)
Traitements et salaires, charges sociales		(28)	(32)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions		(5)	(9)
Impôts, taxes et autres charges d'exploitation		(2)	(1)
Total charges d'exploitation		(260)	(273)
Résultat d'exploitation		(69)	(81)
Produits de participations		617	1 346
Produits d'intérêts et produits assimilés		181	139
Reprises sur dépréciations et provisions		2	105
Total produits financiers		799	1 590
Dotations aux dépréciations et provisions		(475)	(98)
Charges d'intérêts et charges assimilées		(292)	(177)
Total charges financières		(767)	(275)
Résultat financier	8.	33	1 314
Résultat courant avant impôts		(37)	1 233
Reprises sur dépréciations et provisions		3	15
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions		-	-
Autres charges et produits exceptionnels		(3)	(11)
Résultat exceptionnel		1	4
Participation des salariés aux fruits de l'expansion		-	-
Impôts sur les bénéfices	9.	333	546
RÉSULTAT NET		297	1 783

7.2 Bilan

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes explicatives	31/12/2024			31/12/2023
		Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
Immobilisations incorporelles	4.2	19	(19)	0	0
Immobilisations corporelles	4.2	2	(2)	0	0
Immobilisations financières	4.1	37 843	(9 459)	28 384	28 494
Actif immobilisé		37 864	(9 480)	28 384	28 494
Créances	10.1	2 871	(0)	2 871	2 798
Disponibilités et valeurs mobilières de placement	5.2	38	(4)	34	80
Actif circulant		2 909	(4)	2 905	2 878
Comptes de régularisation	10.1	40	-	40	106
TOTAL ACTIF		40 813	(9 484)	31 329	31 479

PASSIF

(en millions d'euros)	Notes explicatives	31/12/2024	31/12/2023
Capital social	7.1	1 695	1 772
Primes d'émission et de fusion	7.2	15 089	15 493
Réserve légale	7.3	204	204
Réserves réglementées	7.3	378	378
Autres réserves	7.3	39	39
Report à nouveau	7.3	3 726	2 543
Résultat de l'exercice	7.3	297	1 783
Provisions réglementées		-	-
Capitaux propres	7.3	21 428	22 212
Provisions pour risques et charges	6	285	202
Emprunts obligataires		7 145	7 594
Emprunts auprès des établissements de crédits		991	122
Emprunts et dettes financières divers		0	0
Dettes financières	5.1	8 137	7 716
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		4	11
Dettes fiscales et sociales	10.2	196	311
Dettes d'exploitation		201	322
Autres dettes diverses	10.2	1 279	1 027
Dettes diverses		1 279	1 027
TOTAL PASSIF		31 329	31 479

7.3 Tableau de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2024	2023
Résultat net	297	1 783
Dotation aux amortissements	-	1
Dotation (nette) aux provisions et dépréciations	465	(24)
Autres variations	16	40
Trésorerie brute issue des opérations	778	1 800
Variation des autres créances et dettes	395	(215)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	1 173	1 586
Acquisitions des titres de participation	(21)	(30)
Cessions de titres de participations	0	151
Variation des autres immobilisations financières ⁽¹⁾	-	-
Autres variations issues des opérations d'investissement ⁽²⁾	-	-
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	(21)	121
Dividendes versés	(600)	(405)
Augmentation/réduction de capital	(702)	(725)
Variation nette de l'endettement	421	(97)
Variation des créances et dettes intragroupe	(270)	(480)
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	(1 152)	(1 707)
Variation nette de la trésorerie	0	0
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice ⁽¹⁾	0	0
Trésorerie à la clôture de l'exercice ⁽¹⁾	0	0
Variation nette de la trésorerie au bilan	0	0

(1) Hors actions propres en voie d'annulation inscrites à l'actif du bilan en autres immobilisations financières.

(2) Hors actions propres inscrites à l'actif du bilan en valeurs mobilières de placement.

7.4 Notes annexes aux états financiers

NOTE 1	DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ	528
NOTE 2	ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS	528
NOTE 3	PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX	530
NOTE 4	ACTIF IMMOBILISÉ	530
NOTE 5	FINANCEMENT ET COUVERTURES DE RISQUES	533
NOTE 6	PROVISIONS & DÉPRÉCIATIONS	537
NOTE 7	CAPITAUX PROPRES	540
NOTE 8	RÉSULTAT FINANCIER	541
NOTE 9	IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	542
NOTE 10	AUTRES INFORMATIONS	543
NOTE 11	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	545
NOTE 12	FILIALES ET PARTICIPATIONS	546

NOTE 1 DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ

Carrefour SA est la société mère du groupe Carrefour.

Elle exerce une activité de *holding via* des participations financières qui lui permettent d'avoir le contrôle direct ou indirect des sociétés du Groupe.

Elle a opté en faveur du régime d'intégration fiscale, qui comprend la société mère en tant que tête de l'intégration fiscale et ses principales filiales françaises.

Elle met également en œuvre la politique de financement externe du Groupe auprès des marchés bancaires et de capitaux afin de maintenir un certain niveau de liquidité pour faire face à ses engagements et à ses besoins d'investissement.

NOTE 2 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

2.1 Programmes de rachat d'actions

Dans le cadre de sa politique d'allocation de capital, la Société a confié à plusieurs prestataires de service d'investissement des mandats de rachat d'actions portant sur un montant maximum de 700 millions d'euros, tel qu'autorisé par les Assemblées générales des actionnaires des 26 mai 2023 et 24 mai 2024.

- une première tranche du rachat d'actions a débuté le 4 mars 2024 et s'est achevée le 19 mars 2024 : 4 041 471 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 15,67 euros par action pour un montant total de 63 millions d'euros ;
- le 26 mars 2024 Carrefour a annoncé avoir conclu un accord portant sur le rachat de 25 millions de ses propres actions – représentant environ 3,5 % de son capital – auprès de Galfa. En date du 3 juin 2024, après détachement du dividende, Carrefour a réceptionné les titres rachetés pour une valeur de 365 millions d'euros ;
- une seconde tranche de rachat d'actions a débuté le 18 juin 2024 et s'est achevée le 16 septembre 2024 : 9 477 732 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 14,24 euros par action pour un montant total de 135 millions d'euros ;
- une troisième et dernière tranche de rachat d'actions a débuté le 17 septembre 2024 et s'est achevée le 3 décembre 2024 : 9 132 256 actions ont ainsi été acquises au prix unitaire moyen de 14,95 euros par action pour un montant total de 137 millions d'euros.

Par ailleurs, et conformément à l'autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 24 mai 2024 et à la décision du Conseil d'administration du 23 octobre 2024, Carrefour SA a acheté 92 734 actions supplémentaires au prix moyen de 14,26 euros. Ces actions, ainsi que d'autres actions actuellement autodétenues et non affectées à des fins d'annulation, visaient à couvrir le maximum de l'allocation d'actions susceptibles d'être employées à la livraison du plan d'attribution d'actions de performance 2022 qui serait livré en février 2025 au bénéfice de salariés du Groupe.

2.2 Mise en œuvre d'un contrat de liquidité

Le 2 septembre 2024, Carrefour a annoncé la mise en place d'un contrat de liquidité portant sur ses actions ordinaires et ayant pour objet l'animation par Rothschild Martin Maurel des actions Carrefour sur le marché réglementé d'Euronext à Paris afin de favoriser la liquidité des transactions et la régularité de la cotation des actions Carrefour.

Ce contrat d'une durée initiale de 12 mois est renouvelable par tacite reconduction pour des périodes successives de 12 mois.

Dans le cadre de ce contrat, sur l'exercice 2024, Carrefour SA a acquis 6 986 420 actions au cours moyen de 14,69 euros et a vendu 6 911 420 actions au cours moyen de 14,69 euros.

2.3 Opérations de réduction de capital

Suite aux rachats d'actions propres réalisés dans le cadre de son programme de rachat mentionné ci-avant, Carrefour SA a procédé à deux réductions de capital par voie d'annulation des actions rachetées :

- la première en avril 2024 correspondant à une réduction de 16 844 310 actions ;
- la seconde en juin 2024 correspondant à une réduction de 13 977 318 actions.

À l'issue de ces annulations d'actions, le capital social a été réduit de 77 millions d'euros et les primes d'émission de 404 millions d'euros, le nombre d'actions composant le capital social de Carrefour SA s'élève à 677 969 188 actions.

Le nombre d'actions autodétenues suite aux rachats et annulations s'élève à 32 195 690 actions, représentant environ 4,7 % du capital social.

2.4 Opérations de financement

Le 27 mars 2024, la Société a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire convertible non dilutif en actions d'un montant de 500 millions de dollars, d'une maturité de 6 ans et d'un coupon de 0 %.

Le 26 avril 2024, Carrefour SA a également procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans et d'un coupon de 0,750 %.

Par ailleurs, le 10 septembre 2024, la Société a procédé au placement d'une nouvelle émission obligataire dite *Sustainability-Linked*, indexée sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre, pour un montant total de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans (échéance octobre 2032) et d'un coupon de 3,625 %.

Cette émission obligataire s'intègre dans une stratégie de financement alignée avec les objectifs et ambitions du Groupe en matière de RSE : elle a été réalisée dans le cadre du

Framework de type SLB (*Sustainability-Linked Bond*) de son programme EMTN (*Euro-Medium Term Notes*) publié en juin 2021 et dont la composante RSE a été mise à jour et renforcée en mai 2022.

La maturité moyenne du socle obligataire de Carrefour SA s'établit en conséquence à 3,8 ans à fin décembre 2024, maturité identique à celle de fin décembre 2023.

Le 29 novembre 2024, Carrefour SA a remplacé avec succès ses deux lignes de crédits syndiqués non tirées d'un montant total de 3,9 milliards d'euros arrivant à échéance en juin 2026, par une ligne de crédit d'un montant de 4 milliards d'euros.

Comme les précédentes, elle intègre une composante Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), en particulier deux indicateurs clés de performance sur la décarbonation et le gaspillage alimentaire. Cette nouvelle ligne, financée par un syndicat de 22 banques, arrivera à échéance en novembre 2029, avec deux options d'extension d'un an. Destinée à sécuriser les financements généraux du Groupe, elle n'a pas vocation à être utilisée.

NOTE 3 PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX

3.1 Bases de préparation

Les comptes annuels ont été élaborés et présentés conformément aux principes et méthodes définis par le règlement ANC 2014-03, homologué par l'arrêté du 8 septembre 2014, mis à jour de l'ensemble des règlements l'ayant modifié par la suite.

Les états financiers de Carrefour SA sont présentés en millions d'euros et sont arrondis au million le plus proche. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître entre différents états.

La règle d'évaluation utilisée pour établir ces comptes est celle des coûts historiques.

Les méthodes d'évaluation et de présentation n'ont pas été modifiées par rapport à l'exercice précédent.

La préparation des états financiers de Carrefour nécessite d'effectuer des estimations et de faire des hypothèses susceptibles d'avoir un impact sur la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs et de produits et de charges. En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, il est donc possible que les montants qui figureront dans les futurs états financiers soient différents des valeurs actuellement estimées.

3.2 Conversion des éléments en devise étrangère

Les charges et produits en devise étrangère sont enregistrés au cours de change en vigueur à la date de l'opération.

Les créances et dettes en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de change de clôture. La différence résultant de l'actualisation des dettes et créances en devises à ce dernier cours est, le cas échéant, portée au bilan en « Comptes de régularisation ». En cas de perte de change latente à la clôture, une provision est enregistrée à hauteur du risque non couvert.

NOTE 4 ACTIF IMMOBILISÉ

4.1 Immobilisations financières

4.1.1 Traitement comptable et valorisation

Les immobilisations financières sont constituées des titres de participations incluant les malis de fusions affectés, des créances rattachées et des autres immobilisations financières.

Les valeurs brutes des titres de participation sont enregistrées au coût d'acquisition.

Au 1^{er} janvier 2016, lors de la première application du règlement ANC 2015-06, les malis de fusion essentiellement issus de la fusion Carrefour-Promodes en 2000 ont été affectés aux titres de participation Carrefour France, Norfin Holder, Caparbel, Carrefour Nederland BV et Hyparlo sur la base des plus-values latentes existantes au 1^{er} janvier 2016.

Les titres de participation font l'objet de tests de dépréciation mis en œuvre à chaque clôture afin de vérifier que leurs valeurs nettes comptables (le cas échéant intégrant la valeur nette comptable des malis de fusion affectés) n'excèdent pas leurs valeurs d'utilité.

La valeur d'utilité est estimée sur la base de plusieurs critères dont les principaux sont :

- la valeur des capitaux propres ;
- la projection des flux de trésorerie futurs ;
- la valorisation de l'actif net réévalué estimé sur la base de prévisions raisonnables d'exploitation ou sur la base de données observables lorsqu'il en existe (multiples de chiffre d'affaires et/ou d'agrégats du compte de résultat de transactions récentes, offres reçues de repreneurs, multiples de valeurs boursières d'entreprises comparables) ou d'analyses effectuées par des experts internes ou externes, ajustée, le cas échéant, de la dette nette de l'entité testée.

Une dépréciation est comptabilisée dès lors que la valeur d'utilité devient inférieure à la valeur nette comptable (celle-ci intégrant, le cas échéant, la valeur nette comptable des malis de fusion affectés).

Les dépréciations sont comptabilisées en résultat financier, y compris les reprises de dépréciations réalisées dans le cadre d'une cession de participation. Les résultats de cession de titres de participation sont comptabilisés en résultat exceptionnel.

4.1.2 Tableau de variation sur l'exercice

(en millions d'euros)	Titres de participation	Malis affectés aux titres de participation	Autres immobilisations financières ⁽³⁾	Total Immobilisations financières 31/12/2024	Total Immobilisations financières 31/12/2023
Immobilisations brutes au 1^{er} janvier	25 965	11 407	218	37 591	37 499
Augmentation de capital & acquisitions ⁽¹⁾	30		803	833	830
Réduction de capital & cessions/liquidations	(2)		(582)	(584)	(738)
Reclassements/Autres			4	4	
Immobilisations brutes au 31 décembre (A)	25 994	11 407	443	37 843	37 591
Dépréciations au 1^{er} janvier	(2 821)	(6 276)	0	(9 097)	(9 160)
Dotations de l'exercice ⁽²⁾	(231)	(133)		(364)	(1)
Reprises de l'exercice	2			2	64
Total dépréciations au 31 décembre (B)	(3 050)	(6 409)	0	(9 459)	(9 097)
TOTAL IMMOBILISATIONS NETTES (A)-(B)	22 943	4 998	443	28 384	28 494

(1) La ligne « Augmentation de capital & acquisitions » des titres de participation correspond essentiellement à l'augmentation de capital de Carrefour Banque pour 30 millions d'euros dont 21 ont été versés au 31 décembre 2024.

(2) Les dotations sur titres de participation comptabilisées sur l'exercice 2024 concernent essentiellement l'Italie et l'entité française Guyenne et Gascogne, et la dotation sur malis affectés aux titres de participations concerne l'Argentine et traduit malgré de bonnes performances opérationnelles l'érosion monétaire constatée dans le pays depuis plusieurs années.

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

(3) Les autres immobilisations financières concernent essentiellement les actions propres acquises en vue de leur annulation future. Au 31 décembre 2024, le poste comprend 29 632 670 actions propres en voie d'annulation pour un montant de 433 millions d'euros. Il comprend également, dans une moindre mesure, les actions achetées dans le cadre du contrat de liquidité et détenues à la clôture pour 1 million d'euros et les disponibilités relatives au contrat de liquidité classées en « autres créances immobilisées » pour un montant de 4 millions d'euros.

4.1.3 Carrefour France SAS

Au 31 décembre 2024, la valeur nette comptable des titres de participation de Carrefour France SAS incluant le mali de fusion affecté, s'élève à 5 224 millions d'euros.

Les tests réalisés au 31 décembre 2024 sur le mali affecté aux titres de participation Carrefour France n'ont pas mis en avant la nécessité de constater dans les comptes une dotation complémentaire ou une reprise des dépréciations constatées lors des exercices 2017 et 2022.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation de flux de trésorerie futurs sur une période de 4 ans avec détermination d'une valeur terminale calculée à partir de l'extrapolation des données de la dernière année au taux de croissance perpétuelle à l'infini et l'utilisation d'un taux d'actualisation spécifique par pays. Les flux de trésorerie futurs retenus pour les tests de dépréciation ont été estimés à partir des trajectoires financières établies par la Direction Générale du pays et validées par la Direction Générale du Groupe.

Les principales hypothèses financières qui sous-tendent l'actualisation des flux de trésorerie futurs de Carrefour France SAS sont un taux d'actualisation après impôt de 6,8 % (7 % en 2023), ainsi qu'un taux de croissance perpétuelle de 1,8 % (1,6 % en 2023).

4.2 Immobilisations corporelles et incorporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires).

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement de logiciels évalués à leur coût d'acquisition.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie économique prévue du bien :

- Logiciels : 3 à 8 ans ;
- Matériels informatiques : 3 ans ;
- Agencements et aménagements des constructions : 8 ans ;
- Autres : 3 à 10 ans.

Les actifs corporels et incorporels dont les perspectives de rentabilité future ne permettent plus de recouvrer leur valeur nette comptable font l'objet d'une dépréciation. Celle-ci est déterminée par comparaison de la valeur nette comptable de l'actif avec le montant le plus élevé entre la valeur d'usage et la valeur vénale.

Les mouvements sur les immobilisations corporelles et incorporelles au cours de l'exercice 2024 sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Total 31/12/2024	Total 31/12/2023
Immobilisations brutes au 1^{er} janvier	19	2	21	21
Acquisitions	-	-	-	-
Cessions & mises au rebut	-	-	-	-
Immobilisations brutes au 31 décembre (A)	19	2	21	21
Amortissements et dépréciations au 1^{er} janvier	(19)	(2)	(21)	(20)
Dotations aux amortissements de l'exercice	-	-	-	(1)
Cessions & mises au rebut	-	-	-	-
Amortissements et dépréciations au 31 décembre (B)	(19)	(2)	(21)	(21)
TOTAL IMMOBILISATIONS NETTES (A)-(B)	0	0	0	0

NOTE 5 FINANCEMENT ET COUVERTURES DE RISQUES

5.1 Dettes financières

Au 31 décembre 2024, les dettes financières se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2024			31/12/2023	
	Moins d'un an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total	Total
Emprunts obligataires	750	4 350	2 000	7 100	7 552
Intérêts courus non échus	45			45	41
Billets de trésorerie	991			991	122
DETTES FINANCIÈRES	1 787	4 350	2 000	8 137	7 716

Les variations des emprunts obligataires de l'exercice 2024 sont détaillées ci-dessous :

(en millions d'euros)	31/12/2023	Émissions	Remboursements	Effet de change	31/12/2024	Échéance
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 0,750 %	750	-	(750) ⁽²⁾	-	-	2024
Emprunt Obligataire convertible non dilutif, USD, 6 ans, 0 %	452	-	(462) ⁽¹⁾	10	-	2024
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 10 ans, 1,25 %	750	-	-	-	750	2025
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 7,5 ans, 1,75 %	500	-	-	-	500	2026
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 8 ans, 1,00 %	500		-	-	500	2027
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 7 ans, 2,625 %	1 000				1 000	2027
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 4 ans, 1,875 %	750				750	2026
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 7 ans, 2,375 %	750				750	2029
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 6 ans, 4,125 %	500				500	2028
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 6 ans, 4,125 %	350				350	2028
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 7 ans, 3,75 %	500				500	2030
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 8 ans, 4,375 %	750				750	2031
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 8 ans, 3,625 %		750 ⁽³⁾			750	2032
Détail des emprunts Obligataires	7 552	750	(1 212)	10	7 100	

(1) Le 27 mars 2024, la Société a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire convertible non dilutif en actions d'un montant de 500 millions de dollars, d'une maturité de 6 ans et d'un coupon de 0 %.

(2) Le 26 avril 2024, la Société a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans et d'un coupon de 0,750 %.

(3) Enfin, le 10 septembre 2024, la Société a procédé au placement d'une nouvelle émission obligataire dite *Sustainability-Linked*, indexée sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre, pour un montant total de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans (échéance octobre 2032) et d'un coupon de 3,625 %.

5.2 Disponibilités et valeurs mobilières de placement

(en millions d'euros)	31/12/2024			31/12/2023
	Brut	Dépréciation	Net	Net
Actions propres affectées à des plans déterminés ⁽¹⁾	28		28	40
Actions propres disponibles ⁽²⁾	10	(4)	6	40
Disponibilités ⁽³⁾	0		0	0
DISPONIBILITÉS ET VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	38	(4)	34	80

Les disponibilités et valeurs mobilières de placement sont constituées :

- (1) d'actions Carrefour destinées à être attribuées aux employés et affectées à des plans d'options d'achat d'actions et des attributions gratuites d'actions déterminés. Ces actions sont enregistrées à leur coût d'acquisition (ou à leur valeur nette comptable à leur date de reclassement en cas de reclassement d'« Actions propres disponibles » à « Actions propres affectées à des plans déterminés ») ; elles ne sont pas dépréciées en fonction de leur valeur vénale en raison de l'engagement d'attribution aux salariés et de la provision constatée au passif dans les conditions décrites dans les principes comptables relatifs aux provisions exposés dans la note 6.1 ;
- (2) d'actions Carrefour disponibles pour être attribuées aux employés ou pour la régulation du cours de Bourse ; ces actions sont dépréciées si leur valeur comptable est supérieure au dernier cours de Bourse ;
- (3) de disponibilités bancaires.

Les actions propres de la Société comptabilisées en « Disponibilités et valeurs mobilières de placement », en tant qu'« Actions propres disponibles » n'ont pas été à l'origine identifiées comme étant affectées à un plan déterminé et étaient dépréciées si leur valeur comptable était supérieure cours de Bourse moyen du dernier mois avant la clôture de l'exercice.

Fin 2024, la Société a décidé d'utiliser des actions propres pour servir le plan d'attribution d'actions gratuites 2022 dont la livraison est prévue en février 2025. Les actions propres destinées à servir ce plan ont donc été reclassées du poste « Actions propres disponibles » à « Actions propres affectées à des plans déterminés » à leur valeur nette comptable à date de reclassement (la dépréciation antérieurement comptabilisée ne peut être reprise), à savoir 28,2 millions d'euros (valeur brute de

50,2 millions d'euros et dépréciation antérieurement comptabilisée de 22 millions d'euros). Une provision pour risques et charges d'un montant de 28,2 millions d'euros a été comptabilisée au 31 décembre 2024 au titre de la remise d'actions prévue en février 2025, compensée par la reconnaissance d'un produit à recevoir de 22,5 millions d'euros au titre de la refacturation des filiales pour les actions qui seront remises à leurs salariés.

Au 31 décembre 2024, le poste Disponibilités et Valeurs Mobilières de Placement comprend 2 488 020 actions Carrefour, dont 2 052 745 actions ont été affectées à des plans déterminés et 435 275 actions disponibles, pour une valeur brute de 38 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Actions propres disponibles				Actions propres affectées à des plans déterminés			
	Nombre d'actions	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Nombre d'actions	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Montants au 1^{er} janvier 2024	2 380 586	58	(18)	40	2 426 100	40	-	40
Reclassement en Actions propres affectées à des plans déterminés	(2 052 745)	(50)	22	(28)	2 052 745	28		28
Livraison d'actions au titre du plan LTI21					(2 411 400)	(40)		(40)
Reclassement en Actions propres disponible	14 700	0		0	(14 700)	(0)		(0)
Achats d'actions dans le cadre de la couverture de plans d'actions gratuites	92 734	1		1				
Dotations/Reprise aux provisions pour dépréciation des actions propres disponibles			(7)	(7)				
MONTANTS AU 31 DÉCEMBRE 2024	435 275	10	(4)	6	2 052 745	28	-	28

Les actions Carrefour autodétenues et affectées à des plans déterminés sont valorisées au dernier cours de cotation connu, soit 13,73 euros par action au 31 décembre 2024.

Les mouvements du nombre d'actions autodétenues classées en valeurs mobilières de placement au cours de l'exercice 2024 sont les suivants :

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Valeur Brute	Dépréciation	Valeur nette des actions autodétenues en VMP	Provision sur plan d'actions gratuites
Montants au 31 décembre 2023	4 806 686	98	(18)	80	(40)
Achats d'actions dans le cadre de la couverture de plans d'actions gratuites	92 734	1		1	
Livraison des actions gratuites affectées à des plans déterminés	(2 411 400)	(40)		(40)	
Reclassement d'actions propres disponibles à actions propres affectées à des plans déterminés		(22)	22	-	
Reprise de provision liée aux actions gratuites affectées à des plans déterminés				-	40
Dotation aux provisions liées aux actions gratuites affectées à des plans déterminés				-	(28)
Dépréciation sur des actions non encore affectées à des plans déterminés			(7)	(7)	
MONTANTS AU 31 DÉCEMBRE 2024	2 488 020	38	(4)	34	(28)

5.3 Réserve de liquidité

5.3.1 Lignes de crédit

Au 31 décembre 2024, le Groupe dispose d'une ligne de crédits syndiqués non tirée auprès d'un *pool* de banques de premier rang d'un montant total de 4 milliards d'euros et d'échéance novembre 2029. Cette facilité de crédit a remplacé fin novembre 2024 les deux lignes de crédits syndiqués précédemment détenues pour un montant total de 3,9 milliards d'euros, qui arrivaient à échéance en juin 2026.

Elle comporte deux options d'extension d'un an, non encore exercées à ce jour. Par ailleurs, comme les précédentes, elle intègre une composante Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). La politique du Groupe est de maintenir ces facilités disponibles et non tirées, afin de sécuriser l'utilisation du programme de billets de trésorerie.

Les crédits syndiqués sont assortis des clauses usuelles pour ce type de contrats, à savoir maintien de son rang de crédit (*pari passu*), limitation des sûretés accordées aux autres créanciers (*negative pledge*), changement de contrôle, limitation de cession substantielle d'actifs et défaut croisé. La marge du taux d'intérêt pourrait évoluer en cas de baisse ou de hausse de la notation à long terme (*pricing grid*).

5.3.2 Programmes de financement

Carrefour dispose d'une capacité de 12 milliards d'euros avec le programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN), afin de maintenir une présence sur le marché obligataire en émettant de manière régulière, principalement sur les marchés Euro, en vue de disposer d'un échéancier obligataire équilibré.

Au cours de l'année 2024, Carrefour SA a procédé à une émission obligataire de 750 millions d'euros dite *Sustainability-Linked*, indexée sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre, d'une maturité de 8 ans (échéance octobre 2032) et d'un coupon de 3,625 %.

Cette émission obligataire s'intègre dans une stratégie de financement alignée avec les objectifs et ambitions du Groupe en matière de RSE : elle a été réalisée dans le cadre du Framework de type SLB (*Sustainability-Linked Bond*) de son programme EMTN (*Euro-Medium Term Notes*) publié en juin 2021 et dont la composante RSE a été mise à jour et renforcée en mai 2022.

Le 27 mars 2024, la Société a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire convertible non dilutif en actions d'un montant de 500 millions de dollars, d'une maturité de 6 ans et d'un coupon de 0 %. Puis, le 26 avril 2024, la Société a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans et d'un coupon de 0,750 %.

Carrefour dispose également d'un programme de billets de trésorerie déposé à la Banque de France coté à Paris avec une capacité d'émission de 5 milliards d'euros.

Ces opérations permettent de sécuriser la liquidité du groupe Carrefour à court et moyen terme dans un environnement économique incertain, et s'inscrivent dans la stratégie de sécurisation des financements de Carrefour. La maturité moyenne du socle obligataire de Carrefour SA s'établit à 3,8 ans à fin décembre 2024, maturité identique à celle à fin décembre 2023.

5.4 Couvertures des risques

5.4.1 Risques de taux

Le risque de taux d'intérêt est le risque par lequel la variation des taux d'intérêt serait susceptible de générer une augmentation du coût net de l'endettement du Groupe.

La gestion du risque de taux est assurée par la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe. Mise à jour mensuellement, la stratégie de couverture et ses modalités d'application permettent de limiter l'exposition au risque de taux et d'optimiser le coût du financement.

La dette à long terme est émise principalement à taux fixe, protégeant ainsi la Société contre une hausse des taux. Carrefour détient néanmoins différents instruments financiers destinés à couvrir sa dette financière face au risque de variation des taux d'intérêt.

Ces couvertures sont réalisées au moyen d'instruments financiers de gré à gré avec des contreparties bancaires de premier rang. Il s'agit principalement de swaps et d'options de taux d'intérêt classiques.

Les instruments utilisés et leur valorisation sont présentés en note 10.

5.4.2 Risques de change

Le risque de change est le risque par lequel une évolution défavorable des cours de change pourrait détériorer un flux de trésorerie libellé en devise étrangère.

De par son activité de holding, la société Carrefour peut être exposée au risque de change, sur des transactions particulières (augmentation de capital ou versement de dividendes) avec certaines de ses filiales étrangères dont la devise locale est autre que l'euro. Le risque sur ces opérations peut dans certains cas être couvert par des achats à terme de devises.

Le 22 mars 2018, Carrefour avait réalisé une émission d'obligations convertibles remboursables en numéraire d'un montant nominal de 500 millions de dollars américains et d'une maturité de 6 ans (échéance mars 2024). De la même manière qu'en 2017, deux swaps de change en euros de 250 millions de dollars américains avaient été mis en place et adossés en termes de maturité.

Le 27 mars 2024, la Société a procédé au remboursement de cet emprunt obligataire convertible non dilutif dont le nominal était couvert par un swap de change également arrivé à maturité à cette date.

5.4.3 Risques sur actions

Carrefour a pour politique de ne pas détenir de positions actions (sur les siennes propres ou des tierces) sauf circonstances ou besoins particuliers.

Régulièrement, la Société achète sur le marché ses propres actions ou des options d'achat sur ses propres actions. Les actions sont principalement utilisées pour les besoins des programmes d'attribution d'options sur actions et d'actions gratuites ou rachetées en vue de leur annulation future.

NOTE 6 PROVISIONS & DÉPRÉCIATIONS

Toute obligation de la Société à l'égard d'un tiers susceptible d'être estimée avec une fiabilité suffisante et donnant lieu à sortie probable de ressources sans contrepartie équivalente fait l'objet d'une comptabilisation au titre de provision.

(en millions d'euros)	31/12/2023	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Autres mouvements	31/12/2024
			Utilisées	Non utilisées		
Obligations de remises d'actions	40	28	(40)	(0)		28
Engagement de retraite	0					0
Risque sur filiales ⁽¹⁾	135	103				238
Litiges et risques divers	27	5	(11)	(3)		19
Provisions pour risques et charges	202	136	(51)	(3)		285
Immobilisations financières ⁽²⁾	9 097	364	0	(2)		9 459
Créances	0	0		0		0
Autres (VMP)	18	7		0	(22) ⁽³⁾	4
Dépréciations	9 115	372	-	(2)	(22)	9 463
TOTAL DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS	9 317	508	(51)	(5)	(22)	9 748

(1) Des provisions pour couvrir des pertes de filiales ont été constatées sur l'exercice.

(2) Cf. note 4.1.2.

(3) Reclassement d'actions propres disponibles à actions propres affectées à des plans déterminés (cf. note 5.2).

6.1 Provisions sur plans d'actions

Certains salariés du groupe Carrefour reçoivent une rémunération en instruments de capitaux propres.

Cette rémunération prend la forme de plans d'attribution d'actions gratuites ou de plans d'options d'achat d'actions.

Plans dénoués par l'émission d'actions nouvelles

Aucune provision n'est comptabilisée au titre de ces plans conformément aux dispositions de l'article 624-6 du PCG.

Plans d'actions gratuites et d'options d'achat d'actions par remise d'actions existantes

À la date d'attribution, ces actions gratuites et options d'achat d'actions ne donnent pas lieu à la comptabilisation d'une charge de personnel. Celle-ci n'intervient qu'à la date de livraison des actions gratuites ou à la levée des options d'achat d'actions.

Une provision pour risques et charges est comptabilisée lors de la décision de la Société de procéder à l'attribution d'un plan d'actions gratuites ou d'options sur actions, dès lors que l'obligation de remise d'actions existantes aux employés génère, de manière probable ou certaine, une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente.

Lorsque l'acquisition des actions gratuites est explicitement subordonnée au fait que l'attributaire reste au service de Carrefour pendant une période future déterminée (« période d'acquisition »), le montant de la provision est reconnu linéairement sur la période d'acquisition.

Plan 2021

Le 17 février 2021, le Conseil d'administration avait décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de l'Assemblée générale Extraordinaire des actionnaires du 14 juin 2019, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan portait sur un nombre maximal de 2 664 670 actions (0,33 % du capital social), dont l'acquisition était soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pouvait avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendait de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du « Free Cash Flow net » pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) ;
- une condition liée à l'indice de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

En février 2024, 2 411 400 actions autodétenues ont été livrées au titre de ce plan, la provision de (40) millions d'euros a été reprise face à une charge du même montant.

Plan 2022

Le 16 février 2022, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 21 mai 2021, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal de 3 104 000 actions (0,4 % du capital social), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du « Free Cash Flow net » pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) ;
- une condition liée à l'indice de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

La décision de livrer le plan 2022 avec des actions auto détenues ayant été prise en 2024, une provision de (28) millions d'euros a été comptabilisée sur l'exercice pour couvrir la sortie de ressources sans contrepartie.

Plan 2023

Le 14 février 2023, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 21 mai 2021, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal de 2 833 260 actions (0,4 % du capital social), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du « Free Cash Flow net » pour 25 %) ;

- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) ;

- une condition liée à l'indice de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

Aucune décision n'a encore été prise sur les modalités de livraison de ce plan (actions existantes ou émission d'actions nouvelles).

Plan 2024

Le 20 février 2024, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 26 mai 2023, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal de 3 350 000 actions (0,5 % du capital social), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du « Free Cash Flow net » pour 25 %) ;

- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) ;

- une condition liée à l'indice de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

Aucune décision n'a encore été prise sur les modalités de livraison de ce plan (actions existantes ou émission d'actions nouvelles).

Caractéristiques

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

	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024
Date d'Assemblée Générale	21-mai-21	21-mai-21	26-mai-23
Date d'attribution ⁽¹⁾	16-févr-22	14-févr-23	20-févr-24
Date d'acquisition ⁽²⁾	16-févr-25	14-févr-26	20-févr-27
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	3 104 000	2 833 260	3 350 000
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	809	680	835
Juste valeur d'une action en euro ⁽³⁾	14,21	13,23	11,99

(1) Date de notification aux bénéficiaires (date à laquelle les bénéficiaires ont eu connaissance des caractéristiques et conditions des plans).

(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(3) Prix de marché de l'action à la date d'attribution (cours de référence), ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits et de la probabilité d'atteinte des critères de performance de marché.

Variation de la période

Les mouvements intervenus au cours de l'exercice 2024 sur ces plans d'attribution d'actions gratuites sont les suivants :

	2024	2023
Nombre d'actions de performance attribuées au 1^{er} janvier	7 918 270	7 716 270
Actions attribuées sur l'exercice	3 350 000	2 833 260
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice ⁽¹⁾	(2 411 400)	(2 052 806)
Actions annulées sur l'exercice ⁽²⁾	(564 594)	(578 454)
NOMBRE D' ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU 31 DÉCEMBRE	8 292 276	7 918 270

(1) Livrées au titre du plan 2021.

(2) Au 31 décembre 2024, respectivement 14 700, 246 250, 251 800 et 51 844 actions ont été annulées sur l'exercice sur le plan 2021, le plan 2022, le plan 2023 et le plan 2024.

6.2 Provisions sur engagements de retraite

Les engagements en matière de retraite, qui correspondent aux indemnités de départ à la retraite, sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées. Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour évaluer les engagements sont détaillées ci-dessous.

6.2.1 Indemnités de fin de carrière

En application de la législation et des conventions collectives en vigueur, la Société verse à chaque salarié une indemnité lors de son départ en retraite. La totalité des droits acquis par les personnes concernées est prise en charge sur l'exercice.

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

Hypothèses	31/12/2024	31/12/2023
Taux d'augmentation des salaires	3 %	3 %
Taux de charges salariales	36 %	36 %
Taux d'actualisation	3,20 %	3,20 %
Table de mortalité	TH 2017-2019/TF 2017-2019	TH 2017-2019/TF 2017-2019
Turn over en fonction de l'ancienneté :	Avant 55 ans, moyenne du <i>Turn over</i> réel des années 2022, 2023 et 2024 des services centraux, au-delà d'un âge de 55 ans, le <i>Turn over</i> est égal à zéro ;	Avant 55 ans, moyenne du <i>Turn over</i> réel des années 2021, 2023 et 2024 des services centraux, au-delà d'un âge de 55 ans, le <i>Turn over</i> est égal à zéro ;
Ancienneté entre 0 et 5 ans	Dirigeants : 6,56 %, Cadres : 9,76 %, Agents de maîtrise : 1,39 %, employés : 5,59 %	Dirigeants : 10,22 %, Cadres : 10,99 %, Agents de maîtrise : 3,86 %, employés : 7,09 %
Ancienneté entre 6 et 10 ans	Dirigeants : 5,76 %, Cadres : 5,70 %, Agents de maîtrise : 1,38 %, employés : 2,96 %	Dirigeants : 7,30 %, Cadres : 6,81 %, Agents de maîtrise : 0,89 %, employés : 3,88 %
Ancienneté entre 11 et 15 ans	Dirigeants : 2,01 %, Cadres : 3 %, Agents de maîtrise : 0,93 %, employés : 6,19 %	Dirigeants : 3,08 %, Cadres : 3,4 %, Agents de maîtrise : 0,93 %, employés : 6,19 %
Ancienneté entre 16 et 20 ans	Dirigeants : 4,16 %, Cadres : 1,63 %, Agents de maîtrise : 0 %, employés : 1,15 %	Dirigeants : 5,01 %, Cadres : 1,56 %, Agents de maîtrise : 0 %, employés : 1,15 %
Ancienneté entre 21 et 25 ans	Dirigeants : 3,10 %, Cadres : 0,48 %, Agents de maîtrise : 0 %, employés : 0 %	Dirigeants : 3,37 %, Cadres : 0,37 %, Agents de maîtrise : 0 %, employés : 0 %
Ancienneté de + de 26 ans	Dirigeants : 1,27 %, Cadres : 0,18 %, Agents de maîtrise : 0 %, employés 0 %	Dirigeants : 2,78 %, Cadres : 0,2 %, Agents de maîtrise : 0 %, employés 0 %

La provision au 31 décembre 2024 correspond à la totalité de la valeur actualisée de l'obligation au titre des engagements de retraite (y compris écarts actuariels et coût des services passés) nette des actifs de couverture du régime. Au 31 décembre 2024, l'engagement net de l'actif de couverture correspond à un actif de 39 milliers d'euros.

6.2.2 Régime de retraite supplémentaire

Le 20 avril 2020, le Conseil d'administration avait décidé de mettre en place un nouveau régime de retraite supplémentaire conforme aux nouvelles dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale de type additif, à compter du 1^{er} janvier 2020. Les principales caractéristiques de ce nouveau régime sont les suivantes :

- les droits annuels resteront acquis aux bénéficiaires en cas de départ de l'entreprise ;
- les droits seront calculés sur la rémunération de l'année en cours (rémunération de référence), sans qu'elle puisse excéder 60 fois le plafond annuel de la sécurité sociale ;

- l'acquisition des droits s'effectue sous réserve de conditions de performance annuelles : les critères de performance et les objectifs à atteindre seront fixés parmi ceux retenus par le Conseil d'administration pour la détermination de la part variable annuelle du mandataire social ;
- le taux annuel d'acquisition des droits à rente sera progressif en fonction de l'atteinte des critères de performance. Le cumul des pourcentages annuels appliqués pour un même bénéficiaire, tous employeurs confondus, sera plafonné à 30 %.

Le Groupe a externalisé la gestion de ce régime à une compagnie d'assurance.

NOTE 7 CAPITAUX PROPRES

7.1 Capital social

Le capital social est composé de 677 969 188 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2,50 euros au 31 décembre 2024. Il était constitué de 708 790 816 actions au 31 décembre 2023.

La variation de l'exercice correspond aux actions annulées dans le cadre des opérations de réduction de capital réalisées en avril et juin 2024.

7.2 Primes d'émission et de fusion

Les primes d'émission représentent la différence entre la valeur nominale des titres émis et le montant, net de frais, des apports reçus en numéraire ou en nature par Carrefour SA lors de l'émission.

7.3 Variation des capitaux propres

<i>(en millions d'euros)</i>	Capital	Primes d'émission et de fusions	Autres réserves, report à nouveau	Résultat	Total des capitaux propres
Capitaux propres au 31 décembre 2023	1 772	15 493	3 164	1 783	22 212
Affectation du résultat 2023			1 783	(1 783)	-
Distribution de dividendes			(600)		(600)
Réductions de capital	(77)	(404)			(481)
Augmentation de capital					-
Résultat de l'exercice 2024				297	297
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2024	1 695	15 089	4 347	297	21 428

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 24 mai 2024, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2023 à 0,87 euro par action, intégralement versé en numéraire.

Le 30 mai 2024 a eu lieu le versement du dividende global pour un montant de 600 millions d'euros.

Le dividende non versé sur les actions en autodétention, soit 2,1 millions d'euros, demeure en report à nouveau.

Comme mentionné au § 2, suite aux rachats d'actions propres d'un montant total de 700 millions d'euros, la Société a procédé à deux réductions du capital social par voie d'annulation d'actions : (i) en avril 2024, annulation de 16 844 310 actions entraînant une réduction du capital de 42 millions d'euros et un impact sur les primes d'émission de 235 millions d'euros et (ii) en juin 2024, annulation de 13 977 318 actions entraînant une réduction de capital de 35 millions d'euros et un impact sur les primes d'émission de 169 millions d'euros.

7.4 Valeur des réserves affectées à la contrepartie des actions autodétenues

Au 31 décembre 2024, le Groupe contrôle 32 195 690 de ses propres actions.

Les actions propres comprennent :

- 29 632 670 actions destinées à être annulées et classées en Autres immobilisations financières ;
- 75 000 actions acquises dans le cadre du contrat de liquidité et affectées à « l'animation du marché », classées en autres immobilisations financières ;

- 435 275 actions non affectées à des plans déterminés et 2 052 745 actions affectées à la couverture des plans d'attribution gratuite d'actions classées en Disponibilités et valeurs mobilières de placement. Tous les droits relatifs à ces actions sont suspendus jusqu'à ce que ces actions soient remises en circulation.

La valeur nette comptable des actions Carrefour autodétenues au 31 décembre 2024 s'élève à 468 millions d'euros (cf. notes 4.1.2 et 5.2).

NOTE 8 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier se décompose de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	2024	2023
Dividendes	617	1 346
Charges d'intérêt et charges assimilées	(292)	(177)
Dotations sur dépréciations et provisions	(475)	(98)
Reprises sur dépréciations et provisions	2	105
Autres produits et charges financiers	181	139
RÉSULTAT FINANCIER	33	1 314

Au cours de l'exercice 2024, les revenus de dividende s'élèvent à 617 millions d'euros. Les dividendes encaissés sur l'exercice comprennent notamment, pour les principaux :

- un dividende de 167 millions d'euros en provenance de la société espagnole Norfin Holder ;
- un dividende de 160 millions d'euros en provenance de la société française Carrefour Property ;
- un dividende de 100 millions d'euros en provenance de la société française Carrefour Finance ;
- un dividende de 68 millions d'euros en provenance de la société française Hyparlo ;
- un dividende de 37 millions d'euros en provenance de la société française Carrefour Partenariat International ;
- un dividende de 29 millions d'euros en provenance de la société espagnole Centros Comerciales.

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

Au 31 décembre 2024, l'évaluation des titres de participation a conduit à la comptabilisation d'une dotation nette pour dépréciation des titres de participation et mali de (364) millions d'euros et d'une dotation nette sur provision pour risque sur filiales de (103) millions d'euros (cf. note 6).

Les autres charges et produits financiers incluent l'étalement des primes de remboursement des emprunts obligataires ainsi que des gains de change, et les produits d'intérêts sur comptes courants.

NOTE 9 IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

9.1 Ventilation du résultat et de l'impôt sur les bénéfices correspondant

(en millions d'euros)	2024		
	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Résultat avant éléments exceptionnels et participation	(37)		(37)
Résultat exceptionnel	1		1
Effets liés à l'intégration fiscale		333	333
RÉSULTAT COMPTABLE 2024	(36)	333	297

Le produit d'impôt constaté en 2024 correspond principalement au produit d'intégration fiscale.

9.2 Intégration fiscale

Carrefour SA est la société tête de groupe du périmètre d'intégration fiscale.

Chaque société intégrée fiscalement est replacée dans la situation qui aurait été la sienne si elle avait été imposée séparément.

L'économie ou la charge d'impôt complémentaire résultant de la différence entre la somme des impôts due par chacune des filiales intégrées et l'impôt calculé sur la base du résultat d'ensemble est enregistrée par Carrefour SA.

9.3 Informations sur la situation fiscale différée ou latente

Le tableau ci-dessous présente l'effet impôt des différences temporaires entre les bases comptables et les bases fiscales de Carrefour SA.

(en millions d'euros)	31/12/2024		31/12/2023	
	actif	passif	actif	passif
1- Charges non déductibles temporairement				
● Provisions pour risques et charges	1		2	
2- Produits non taxables temporairement				
● Plus-value de fusion et d'apport différés		306		306
3- Autres				
● Déficit fiscal reportable				
TOTAL	1	306	2	306

Le montant de 306 millions d'euros au passif correspond aux sursis d'imposition consécutifs aux opérations d'apports de titres bénéficiant du régime de faveur de l'article 210 B du CGI.

NOTE 10 AUTRES INFORMATIONS

10.1 Créances et comptes de régularisation actif

Les créances correspondent pour l'essentiel à des créances intra-groupes liées à des prestations de services dont le fait générateur est constitué par la réalisation de la prestation.

Elles sont inscrites au bilan à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une dépréciation en cas de risque de non recouvrement.

(en millions d'euros)	31/12/2024	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans	31/12/2023
Créances ⁽¹⁾	2 871	2 871			2 798
Sous-total créances	2 871	2 871			2 798
Autres comptes de régularisation ⁽²⁾	40	40			106
Sous-total comptes de régularisation	40	40			106
TOTAL	2 911	2 911			2 904

(1) Les créances correspondent majoritairement à des créances intragroupes et dans une moindre mesure à des créances fiscales (crédits d'impôts ou crédits de TVA).

(2) Les autres comptes de régularisation intègrent essentiellement des écarts de conversion, des primes d'émission des obligations et des frais d'émission d'emprunts amortis sur la durée de remboursement des emprunts auxquels ils sont attachés.

10.2 Dettes et comptes de régularisation passif

L'état des échéances des dettes à la clôture est le suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2024	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans	31/12/2023
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4	4			11
Dettes fiscales et sociales	196	196			311
Autres dettes ⁽¹⁾	1 279	1 279			1 027
TOTAL	1 479	1 479			1 349

(1) Les autres dettes correspondent essentiellement à des dettes intragroupes.

10.3 Parties liées

Il n'existe pas de transactions avec des parties liées (autres que les filiales détenues en totalité) présentant une importance significative et qui n'auraient pas été conclues à des conditions normales de marché.

10.4 Engagements hors bilan

10.4.1 Instruments dérivés

Instruments dérivés utilisés (en millions d'euros)	Encours notionnels couverts par maturité				Dérivés à la valeur de marché		
	31/12/2024	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2023
Achats <i>Call</i>	0	0			452	0	1
Swap de devises ⁽¹⁾	0	0			452	0	101
Achats options de taux (<i>caps</i>)	100	100			100	0	0
Achats de <i>Swaptions</i> (SWP)	125	25	100		100	2	8
Swap de taux	0				0		
TOTAL	225	125	100	-	1 105	2	110

(1) Deux swaps de change en euros de 250 millions de dollars américains avaient été mis en place en mars 2018 dès la souscription des obligations convertibles remboursables en numéraire. Ils se sont débouclés suite au remboursement de l'émission obligataire effectué le 27 mars 2024.

10.4.2 Autres engagements

(en millions d'euros)	31/12/24	31/12/23
Avals, cautions et garanties ⁽¹⁾	58	40
Engagements donnés	58	40
Crédits syndiqués non tirés ⁽²⁾	4 000	3 900
Engagements reçus	4 000	3 900

(1) Les garanties concernent essentiellement les garanties émises au nom de la captive d'assurances du Groupe.

(2) Au 31 décembre 2024, la Société dispose d'une ligne de crédit syndiqué non tirée auprès d'un *pool* de 22 banques de premier rang d'un montant total de 4 milliards d'euros.

10.5 Effectifs & rémunération

10.5.1 Effectif moyen

	2024	2023
Cadres	5	5
EFFECTIFS MOYENS	5	5

10.5.2 Rémunération

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

NOTE 11 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement postérieur à la clôture n'est de nature à avoir une incidence significative sur les comptes de la Société au 31 décembre 2024.

Émission obligataire

Le 17 janvier 2025, la Société a procédé au placement d'une nouvelle émission obligataire dite *Sustainability-Linked*, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5,5 ans (échéance juin 2030) et d'un coupon de 3,25 %. Cette obligation est indexée sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre, le premier portant sur les scopes 1 et 2, et le deuxième sur les achats de biens et de services auprès du scope 3.

Cette émission obligataire s'intègre dans une stratégie de financement alignée avec les objectifs et ambitions du Groupe en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : elle a été réalisée dans le cadre du Framework de type SLB (*Sustainability-Linked Bond*) de son programme EMTN (*Euro-Medium Term Notes*) publié en juin 2021 et dont la composante RSE a été mise à jour et renforcée en mai 2022.

Taxe exceptionnelle en France sur les réductions de capital par annulation de titres

En France, la Loi de Finances 2025, adoptée par le Parlement le 6 février 2025, instaure une taxe exceptionnelle sur les réductions de capital par annulation de titres réalisées entre le 1^{er} mars 2024 et le 28 février 2025 et résultant d'un rachat de leurs propres titres par les sociétés réalisant un chiffre d'affaires supérieur à un milliard d'euros.

La société Carrefour SA, ayant annulé en avril et juin 2024 un nombre total de 30 821 628 actions propres, est assujettie à cette taxe dont le montant est estimé à 60 millions d'euros environ et dont le paiement devrait intervenir courant 2025.

Annonce de l'intention d'acquérir l'intégralité des actions en circulation de Carrefour Brésil

Le 11 février 2025, le Groupe a annoncé son intention d'acquérir les actions détenues par les actionnaires minoritaires de sa filiale brésilienne, Grupo Carrefour Brasil (« Carrefour Brésil »), et de la retirer de la Bourse de São Paulo par le biais d'une fusion d'actions (*Incorporação de Ações*).

Le Groupe, qui détient actuellement 67,4 % de Carrefour Brésil (dont 30,9 % détenus par Carrefour SA), a décidé d'augmenter sa participation à 100 %, reflétant ainsi sa confiance dans la trajectoire de croissance de sa filiale, et sa conviction quant à son potentiel de création de valeur. Par ailleurs, la sortie de la cote permettra une gestion plus agile et un accent renforcé sur l'exécution des opérations. Carrefour réaffirme ainsi son engagement envers le Brésil et continuera à investir dans la croissance et le développement de ses activités dans le pays.

Le Conseil d'administration de Carrefour Brésil a recommandé l'offre à l'unanimité. Les actionnaires minoritaires se verront proposer trois options en échange de leurs actions :

- 7,70 réals en numéraire par action de Carrefour Brésil ;
- 1 action Carrefour SA pour 11 actions de Carrefour Brésil ;
- Une combinaison des deux précédentes options, soit 3,85 réals en numéraire par action de Carrefour Brésil plus 1 action Carrefour SA pour 22 actions de Carrefour Brésil.

Les actionnaires minoritaires décidant de recevoir des actions du groupe Carrefour peuvent choisir de les recevoir sous forme de *Brazilian Depositary Receipts* (« BDRs »), cotés à São Paulo.

Les actions Carrefour SA à remettre en échange seront émises dans le cadre des autorisations financières en vigueur. À cet égard, l'opération donnera lieu à la désignation en France d'un commissaire aux apports.

La réalisation de cette transaction reste notamment soumise à l'approbation des actionnaires minoritaires de Carrefour Brésil composant le flottant à l'occasion d'une Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires de Carrefour Brésil, qui se tiendra au cours du deuxième trimestre 2025. Si elle est approuvée, la transaction devrait être finalisée avant la fin du deuxième trimestre 2025.

NOTE 12 FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en millions d'euros)	Capital social	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenue (en pourcentage)	Valeur brute comptable des titres (hors malis)	Prov dep/ titres participations	Valeur nette comptable des titres (hors malis)	Valeur brute comptable des malis affectés aux titres de participations	Valeur nette comptable des malis affectés aux titres de participations	Résultat du dernier exercice clos	Chiffre d'Affaires HT	Dividendes reçus
A- Renseignements détaillés											
1. Filiales (>50)											
France											
CARMA	23	103	50,0 %	44		44	-	-	(4)	0	0
CARREFOUR BANQUE	101	376	60,0 %	154		154	-	-	(1)	186	0
CARREFOUR FRANCE	1 995	(1 810)	99,6 %	3 979		3 979	6 952	1 245	(579)	16	0
CARREFOUR MANAGEMENT	0	(20)	100,0 %	118	(118)	0	-	-	(21)	0	0
CARREFOUR SYSTÈMES D'INFORMATION	164	(231)	100,0 %	168	(168)	0	-	-	(9)	416	0
CARREFOUR PROPERTY France	2 457	633	74,8 %	2 528		2 528	-	-	80	155	160
GUYENNE ET GASCOGNE	106	(11)	100,0 %	428	(250)	178	-	-	16	10	0
HYPARLO	63	220	100,0 %	450		450	180	150	68	0	68
TOTAL				7 868	(535)	7 333	7 132	1 395	(449)	783	228
Étranger											
CARREFOUR ASIA	201	(196)	100,0 %	190	(186)	4			0	0	0
CARREFOUR NEDERLAND BV	2 259	1 076	100,0 %	3 603		3 603	767	723	949	0	0
NORFIN HOLDER	2	4 364	79,9 %	3 177		3 177	2 872	2 783	268	0	167
CAPARBEL	6 184	12	100,0 %	6 184		6 184	636	97	2	0	0
TOTAL				13 154	(186)	12 969	4 275	3 603	1 219	0	167
2. Participations (10< %<50)											
France											
CARREFOUR FINANCE	6 823	1 207	25,0 %	1 668		1 668	-	-	357	0	100
CRFP 13	863	490	38,0 %	385		385	-	-	5	0	2
TOTAL				2 053		2 053	0	0	362	0	102
Étranger											
ATACADAO	1 860	1 729	30,88 %	251		251	-	-	(141)	11 902	10
CARREFOUR ITALIA	1 289	(602)	30,0 %	2 312	(2 312)	0	-	-	NC	NC	0
TOTAL				2 563	(2 312)	251	0	0	(141)	11 902	10

1

2

3

4

5

6

7

8

9

(en millions d'euros)	Capital social	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenue (en pourcentage)	Valeur brute comptable des titres (hors malis)	Prov dep/ titres participations	Valeur nette comptable des titres (hors malis)	Valeur brute comptable des malis affectés aux titres de participations	Valeur nette comptable des malis affectés aux titres de participations	Résultat du dernier exercice clos	Chiffre d'Affaires HT	Dividendes reçus
B- Renseignements globaux											
1. Autres filiales											
France				11	0	11	0	0			74
Étranger				0	0	0	0	0			0
2. Autres Participations											
France				96	(9)	87	0	0			7
Étranger				247	(8)	239	0	0			29
C- Renseignements globaux sur les titres											
Filiales françaises (ensemble)											
				7 879	(535)	7 344	7 132	1 395			303
Filiales étrangères (ensemble)											
				13 154	(186)	12 969	4 275	3 603			167
Participations dans les sociétés françaises (ensemble)											
				2 149	(9)	2 140	0	0			109
Participations dans les sociétés étrangères (ensemble)											
				2 811	(2 320)	490	0	0			38
TOTAL GÉNÉRAL											
				25 994	(3 050)	22 943	11 407	4 998			617

Les données grisées ne sont pas fournies en raison du préjudice grave pouvant résulter de leur divulgation.

Les colonnes Capital, Capitaux propres hors capital, Résultat du dernier exercice clos et Chiffre d'Affaires, correspondent aux informations relatives à l'exercice 2023, car celles relatives à 2024 ne sont pas arrêtées par leurs organes de gestion.

7.5 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2024

A l'Assemblée générale de la société CARREFOUR,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société CARREFOUR relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et

donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Evaluation de la valeur d'utilité des titres de participation

(Notes 4.1 et 12 de l'annexe aux comptes annuels)

Point clé de notre audit

Au 31 décembre 2024, la valeur nette comptable des titres de participation s'élève à 27 941 millions d'euros et représente le poste le plus important du bilan.

Les valeurs brutes des titres de participation sont enregistrées au coût d'acquisition. Une dépréciation est comptabilisée dès lors que la valeur d'utilité devient inférieure à la valeur nette comptable (celle-ci intégrant, le cas échéant, la valeur nette comptable des malis de fusion affectés).

Comme indiqué en note 4.1 de l'annexe aux comptes annuels, les titres de participation font l'objet de tests de dépréciation mis en œuvre à chaque clôture afin de vérifier que leurs valeurs nettes comptables n'excèdent pas leurs valeurs d'utilité. A défaut, une dépréciation est comptabilisée en résultat financier.

Comme indiqué dans cette même note de l'annexe, la valeur d'utilité est estimée sur la base de plusieurs critères dont les principaux sont (i) la valeur des capitaux propres, (ii) la projection des flux de trésorerie futurs, (iii) la valorisation de l'actif net réévalué estimé sur la base de prévisions raisonnables d'exploitation ou sur la base de données observables lorsqu'il en existe (multiples de chiffre d'affaires et/ou d'agrégats du compte de résultat de transactions récentes, offres reçues de repreneurs, multiples de valeurs boursières d'entreprises comparables) ou d'analyses effectuées par des experts internes ou externes, ajustée, le cas échéant, de la dette nette de l'entité testée.

Du fait de l'importance de la valeur nette comptable de ces titres, des incertitudes liées notamment à la probabilité de réalisation des prévisions de flux de trésorerie futurs entrant dans l'évaluation de la valeur d'utilité et de la sensibilité aux variations des données et hypothèses financières utilisées, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation comme un point clé de l'audit.

Réponse apportée lors de notre audit

Afin d'apprécier l'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation déterminée par la direction, nos travaux ont notamment consisté à :

- apprécier la pertinence de la méthodologie utilisée pour déterminer la valeur d'utilité ;
- analyser la cohérence des projections de flux de trésorerie retenues avec notre compréhension des perspectives et orientations stratégiques du groupe ;
- procéder à la comparaison entre les prévisions passées et les réalisations pour vérifier la fiabilité du processus de prévisions ;
- apprécier le caractère raisonnable des paramètres financiers utilisés (taux d'actualisation et taux de croissance à l'infini) avec l'aide de nos spécialistes en évaluation financière et en s'appuyant notamment sur des évaluations d'experts ;
- apprécier le caractère raisonnable des données observables communiquées par la société dès lors qu'elles contribuent à la formation de l'estimation de la valeur d'utilité des titres ;
- apprécier le caractère approprié des informations fournies dans les notes 4.1 et 12 de l'annexe aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22.10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société CARREFOUR par l'Assemblée générale du 15 avril 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés, et du 21 juin 2011 pour le cabinet Forvis Mazars.

Au 31 décembre 2024, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 22^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Forvis Mazars dans la 14^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 26 mars 2025

Les commissaires aux comptes

Forvis Mazars

Jérôme de PASTORS

Deloitte & Associés

Bertrand BOISSELIER
Olivier BROISSAND

8

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

8.1 Renseignements sur la Société	552	8.3 Actionnariat	562
8.1.1 Dénomination, registre du commerce et des sociétés et identifiant d'entité juridique (LEI)	552	8.3.1 Principaux actionnaires	562
8.1.2 Siège social, numéro de téléphone et site Internet	552	8.3.2 Franchissements de seuils notifiés à la Société au cours de l'exercice 2024	564
8.1.3 Forme juridique et durée	552	8.3.3 Informations visées à l'article L. 233-13 du Code de commerce	564
8.1.4 Dispositions principales des statuts	552	8.3.4 Informations visées à l'article L. 22-10-11 du Code de commerce	565
8.2 Renseignements sur le capital	555		
8.2.1 Évolution du capital social	555		
8.2.2 Tableau récapitulatif des délégations de compétences et de pouvoirs en matière d'augmentation de capital	556		
8.2.3 Évolution du capital de la Société	558		
8.2.4 Rachats d'actions propres	558		
8.2.5 Attributions d'options	560		
8.2.6 Attributions gratuites d'actions	560		

8.1 Renseignements sur la Société

8.1.1 DÉNOMINATION, REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS ET IDENTIFIANT D'ENTITÉ JURIDIQUE (LEI)

Carrefour

RCS Évry 652 014 051

LEI : 549300B8P6MUJ1YWTS08

8.1.2 SIÈGE SOCIAL, NUMÉRO DE TÉLÉPHONE ET SITE INTERNET

93, avenue de Paris, 91300 Massy, France.

Téléphone : 01 64 50 50 00

Site Internet : <http://www.carrefour.com> (étant précisé que les informations figurant sur le site Internet ne font pas partie du Document d'Enregistrement Universel, sauf si ces informations sont incorporées par référence dans le Document d'Enregistrement Universel).

8.1.3 FORME JURIDIQUE ET DURÉE

Société Anonyme de droit français régie par les dispositions du Code de commerce.

Par décision de l'Assemblée Générale du 28 juillet 2008, la Société a adopté la forme de Société Anonyme à Conseil d'administration. Aux termes de ses délibérations en date du 21 juin 2011, le Conseil d'administration a décidé de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général.

La décision du Conseil d'administration de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général répond à l'objectif de simplifier le processus décisionnel et d'accroître l'efficacité et la réactivité de la gouvernance de la Société (voir section 3.1.1 du présent Document d'Enregistrement Universel).

La durée de la Société, qui a pris effet le 11 juillet 1959, expirera le 10 juillet 2058, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

8.1.4 DISPOSITIONS PRINCIPALES DES STATUTS

8.1.4.1 Raison d'être (Préambule)

La Société a pour mission de proposer à ses clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution. Grâce à la compétence de ses collaborateurs, à une démarche responsable et pluriculturelle, à son ancrage dans les territoires et à sa capacité d'adaptation aux modes de production et de consommation, elle a pour ambition d'être *leader* de la transition alimentaire pour tous.

8.1.4.2 Objet social (article 3)

La Société a pour objet :

- la création, l'acquisition et l'exploitation, en France et à l'étranger, de magasins pour la vente de tous articles, produits, denrées ou marchandises et, accessoirement, la prestation, dans le cadre de ces magasins, de tous services susceptibles d'intéresser la clientèle ;

- l'achat, la fabrication, la vente, la représentation, le conditionnement et l'emballage de ces produits, denrées et marchandises ;

- généralement, toutes opérations industrielles, commerciales et financières, mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement à cet objet ou susceptibles d'en faciliter la réalisation ou d'en assurer le développement.

La Société pourra agir, directement ou indirectement et faire toutes ces opérations en tous pays, pour son compte propre ou pour le compte de tiers et soit seule, soit en participation, association, groupement ou société, avec toutes autres personnes ou sociétés, et les réaliser et exécuter sous quelque forme que ce soit.

La Société pourra également prendre tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises et étrangères, quel qu'en soit l'objet.

8.1.4.3 Conseil d'administration (articles 11, 12, 13 et 14)

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois à dix-huit membres.

Dès que le nombre des Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire ayant dépassé 75 ans est supérieur au tiers des Administrateurs en fonction, l'Administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office ; son mandat prendra fin à la date de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Chaque Administrateur doit être propriétaire de 1 000 actions au moins pendant la durée de son mandat, à l'exception des Administrateurs représentant les salariés.

Les membres du Conseil d'administration sont nommés pour une durée de trois années, y compris les Administrateurs représentant les salariés.

Les membres du Conseil d'administration nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire sont renouvelés par tiers (ou par fraction aussi égale que possible) chaque année. Lors du Conseil d'administration suivant les premières nominations, les noms des Administrateurs sortants par anticipation au terme de la première et de la deuxième année sont déterminés par tirage au sort. Les Administrateurs sortants sont rééligibles.

Les fonctions des Administrateurs prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat, à l'exception des Administrateurs représentant les salariés, dont le mandat prend fin à la date d'anniversaire de leur nomination.

Dès lors que la Société entre dans le champ d'application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration comprend en outre, un ou plusieurs Administrateurs représentant les salariés dont le nombre et les modalités de nomination sont fixés par les dispositions légales en vigueur ainsi que par les présents statuts.

Lorsqu'un seul Administrateur représentant les salariés doit être nommé, celui-ci est désigné par le Comité de Groupe (Comité de Groupe français Carrefour). Lorsque deux Administrateurs représentant les salariés doivent être nommés, le second est désigné par le comité d'entreprise européen (comité d'information et de concertation européen Carrefour).

Le ou les Administrateur(s) représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre maximal d'Administrateurs prévus par le Code de commerce ni pour l'application du premier alinéa de l'article L. 225-18-1 du Code de commerce.

Le mandat du ou des Administrateur(s) représentant les salariés prend fin par anticipation dans les conditions prévues par la loi et le présent article, et notamment en cas de rupture de son ou leur contrat de travail sous réserve de mutation intra-groupe. Si les conditions d'application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce ne sont plus remplies à la clôture d'un exercice, le mandat du ou des Administrateurs représentant les salariés prend fin à l'issue de la réunion au cours de laquelle le Conseil d'administration constate la sortie de la Société du champ d'application de la loi.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit d'un siège d'Administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu dans les conditions fixées par l'article L. 225-34 du Code de commerce. Jusqu'à la date de remplacement du ou des Administrateur(s) représentant les salariés, le Conseil d'administration pourra se réunir et délibérer valablement.

En complément des dispositions du deuxième alinéa de l'article L. 225-29 du Code de commerce, il est précisé, en tant que de besoin, que l'absence de désignation d'un ou des Administrateur(s) représentant les salariés par le ou les comité(s) désigné(s) aux présents Statuts, en application de la loi et du présent article, ne porte pas atteinte à la validité des délibérations du Conseil d'administration.

Sous réserve des stipulations du présent article et des dispositions de la loi, les Administrateurs représentant les salariés ont le même statut, les mêmes droits et les mêmes responsabilités que les autres Administrateurs.

Le Conseil d'administration élit, parmi ses membres, un Président qui doit être une personne physique. La limite d'âge pour exercer les fonctions de Président est fixée à 75 ans. Le Président peut exercer ses fonctions jusqu'à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle il atteint son soixante-dixième anniversaire.

La nomination du Président peut être faite pour toute la durée de ses fonctions d'Administrateur.

Le Conseil d'administration nomme en son sein un Vice-Président qui est appelé à suppléer le Président en cas d'absence, d'empêchement temporaire, de démission, de décès ou de non-renouvellement de son mandat. En cas d'empêchement temporaire, cette suppléance vaut pour la durée limitée de l'empêchement ; dans les autres cas, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau Président.

Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'administration dont il rend compte à l'Assemblée Générale.

Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué par la convocation. Certaines décisions listées à l'article L. 225-37 du Code de commerce pourraient faire l'objet de consultations écrites des Administrateurs.

Les Administrateurs sont convoqués par le Président, ou le cas échéant par le Vice-Président, par tous moyens, même verbalement.

Les réunions du Conseil d'administration sont présidées par le Président du Conseil d'administration, ou le cas échéant, par le Vice-Président.

Les délibérations sont prises aux conditions de *quorum* et de majorité prévues par la loi.

Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux inscrits sur un registre spécial conformément à la législation en vigueur ou, conformément à l'article R. 225-22 du Code de commerce, établi sous forme électronique. Dans ce cas, ils sont signés au moyen d'une signature électronique qui respecte au moins les exigences relatives à une signature électronique avancée prévues par l'article 26 du règlement (UE) n° 910/2014 du Parlement européen et du Conseil du 23 juillet 2014 sur l'identification électronique et les services de confiance pour les transactions électroniques au sein du marché intérieur. Le secrétaire du Conseil d'administration est habilité à certifier conformes les copies et extraits des procès-verbaux des délibérations.

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque Administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut consulter tous les documents qu'il estime utiles.

8.1.4.4 Direction (article 16)

Conformément aux dispositions légales, la Direction Générale de la Société est assumée sous sa responsabilité soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur Général.

Le Conseil d'administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale précitées à la majorité des Administrateurs présents ou représentés.

Le Conseil d'administration nomme parmi ses membres, ou en dehors d'eux, le Directeur Général qui doit être une personne physique de moins de 70 ans qui est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

La limite d'âge pour exercer les fonctions de Directeur Général est fixée à 70 ans ; les fonctions du Directeur Général qui atteint cet âge cessent à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet âge est atteint.

Lorsque la Direction Générale de la Société est exercée par le Président, les dispositions légales réglementaires ou statutaires relatives au Directeur Général lui sont applicables. Il prend le titre de Président-Directeur Général et peut exercer ses fonctions jusqu'à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle il atteint l'âge de 70 ans.

Le Conseil d'administration peut définir les domaines dans lesquels le Directeur Général doit consulter le Conseil dans l'exercice de son mandat.

8.1.4.5 Droits des actionnaires (article 9)

Un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives et entièrement libérées, inscrites au nom du même titulaire depuis deux ans au moins.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert de propriété sous réserve des exceptions prévues par la loi.

L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule compétente pour modifier les droits des actionnaires conformément aux dispositions légales.

8.1.4.6 Assemblées Générales (articles 20 à 23)

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales personnellement ou par mandataire, sur justification de son identité et de la propriété des actions, sous la forme et au lieu indiqués dans l'Avis de convocation, dans les conditions de la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut se faire représenter par toute personne de son choix dans toutes les Assemblées Générales. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales.

Tout actionnaire pourra également, si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, participer et voter aux Assemblées Générales par visioconférence ou par tout moyen de télécommunication y compris Internet permettant son identification dans les conditions et suivant les modalités fixées par les dispositions légales en vigueur. Cette décision est communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires.

Ceux des actionnaires qui utilisent à cette fin, dans les délais exigés, le formulaire électronique de vote proposé sur le site Internet mis en place par le centralisateur de l'Assemblée Générale, sont assimilés aux actionnaires présents ou représentés. La saisie et la signature du formulaire électronique peuvent être directement effectuées sur ce site grâce à un code identifiant et à un mot de passe, conformément à la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'Assemblée Générale par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant la date fixée par la réglementation en vigueur, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date.

Les Assemblées Générales sont convoquées par le Conseil d'administration dans les conditions et délais fixés par la loi. Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans tout autre lieu précisé dans l'Avis de convocation.

L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par le Vice-Président ou un Administrateur désigné par le Conseil d'administration.

Les fonctions des scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptants qui disposent, tant en leur nom personnel que comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le bureau désigne le secrétaire qui peut être choisi en dehors des membres de l'Assemblée Générale.

Les Assemblées Générales Ordinaires ou Extraordinaires statuant dans les conditions de *quorum* et de majorité prescrites par la loi exercent les pouvoirs qui leur sont attribués conformément à celle-ci.

8.1.4.7 Disposition des Statuts de l'émetteur qui aurait pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle

Néant.

8.2 Renseignements sur le capital

8.2.1 ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

Réduction de capital du 24 avril 2024

À la suite de la mise en œuvre de son programme de rachat d'actions et sur autorisation de l'Assemblée Générale du 26 mai 2023 (13^e résolution), le Conseil d'administration a décidé de réduire le capital social de la Société par annulation d'actions achetées dans le cadre de ce programme.

Le capital social de la Société a en conséquence été diminué d'un montant nominal de 42 110 775 euros (quarante-deux millions cent dix mille sept cent soixante-quinze euros) par l'annulation de 16 844 310 actions de la Société.

À l'issue de cette réduction, le capital de la Société était de 1 729 866 265 euros (un milliard sept cent vingt-neuf millions huit cent soixante-six mille deux cent soixante-cinq euros), divisé en 691 946 506 actions de 2,50 euros de valeur nominale chacune.

Réduction de capital du 3 juin 2024

À la suite de la mise en œuvre de son programme de rachat d'actions et sur autorisation de l'Assemblée Générale du 26 mai 2023 (13^e résolution), le Conseil d'administration a décidé de réduire le capital social de la Société par annulation d'actions achetées dans le cadre de ce programme.

Le capital social de la Société a en conséquence été diminué d'un montant nominal de 34 943 295 euros (trente-quatre millions neuf cent quarante-trois mille deux cent quatre-vingt-quinze euros) par l'annulation de 13 977 318 actions de la Société.

À l'issue de cette réduction, le capital de la Société était de 1 694 922 970 euros (un milliard six cent quatre-vingt-quatorze millions neuf cent vingt-deux mille neuf cent soixante-dix euros), divisé en 677 969 188 actions de 2,50 euros de valeur nominale chacune.

Actions non représentatives de capital, nombre et principales caractéristiques

Néant.

Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription

Néant.

Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital

Néant.

Information sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option et le détail de ces options

Néant.

8.2.2 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCES ET DE POUVOIRS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL

8.2.2.1 Délégations en vigueur au cours de l'exercice 2024

Nature	Montant	Date de l'Assemblée Générale	Durée	Expiration	Utilisation au cours de l'exercice 2024
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription					
■ Actions	500 M€	26 mai 2023	26 mois	26 juillet 2025	-
■ Autres valeurs mobilières	4,5 Mds€	26 mai 2023	26 mois	26 juillet 2025	-
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'une offre publique et d'offre publique d'échange					
■ Actions	175 M€	26 mai 2023	26 mois	26 juillet 2025	-
■ Autres valeurs mobilières	1,5 Md€	26 mai 2023	26 mois	26 juillet 2025	-
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'un placement privé					
■ Actions	175 M€	26 mai 2023	26 mois	26 juillet 2025	-
■ Autres valeurs mobilières	1,5 Md€	26 mai 2023	26 mois	26 juillet 2025	-
Émission, dans la limite de 10 % du capital, d'actions et/ou de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société					
	10 %	26 mai 2023	26 mois	26 juillet 2025	-
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes					
	500 M€	26 mai 2023	26 mois	26 juillet 2025	-
Augmentation de capital en faveur des adhérents à un Plan d'épargne d'entreprise (renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription)					
	35 M€	26 mai 2023	26 mois	26 juillet 2025	-



Nature	Montant	Date de l'Assemblée Générale	Durée	Expiration	Utilisation au cours de l'exercice 2024
Attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales (renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription)	Avec conditions de performance : 1 % (dont 0,25 % pour les mandataires sociaux) Sans conditions de performance : 1 % (dont 0 % pour les mandataires sociaux de la Société)	26 mai 2023	26 mois	26 juillet 2025	3 350 000 actions, soit environ 0,47 % du capital de la Société au 31 décembre 2024
Intervention sur les actions de la Société	10 % du capital de la Société	26 mai 2023	18 mois	26 novembre 2024	47 744 193 actions, soit 7,04 % du capital de la Société au 31 décembre 2024
Intervention sur les actions de la Société	10 % du capital de la Société	24 mai 2024	18 mois	24 novembre 2025	31 décembre 2024

8.2.2.2 Délégations soumises au vote de l'Assemblée Générale du 28 mai 2025

Nature	Montant	Durée	Expiration
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription			
■ Actions	500 M€	26 mois	28 juillet 2027
■ Autres valeurs mobilières	4,5 Mds€	26 mois	28 juillet 2027
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'une offre publique et d'offre publique d'échange			
■ Actions	160 M€	26 mois	28 juillet 2027
■ Autres valeurs mobilières	1,5 Md€	26 mois	28 juillet 2027
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'un placement privé			
■ Actions	160 M€	26 mois	28 juillet 2027
■ Autres valeurs mobilières	1,5 Md€	26 mois	28 juillet 2027
Émission, dans la limite de 10 % du capital, d'actions et/ou de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société	10 %	26 mois	28 juillet 2027
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	500 M€	26 mois	28 juillet 2027
Augmentation de capital en faveur des adhérents à un Plan d'épargne d'entreprise (renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription)	35 M€	26 mois	28 juillet 2027
Attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales (renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription)	Avec conditions de performance : 1 % (dont 0,25 % pour les mandataires sociaux) Sans conditions de performance : 1 % (dont 0 % pour les mandataires sociaux de la Société)	26 mois	28 juillet 2027
Intervention sur les actions de la Société	10 % du capital de la Société	18 mois	28 novembre 2026

8.2.3 ÉVOLUTION DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Événement	Variation du nombre d'actions	Montant du capital (en euros)
Situation au 31 décembre 2020	817 623 840	2 044 059 600,00
Réduction de capital par annulations d'actions autodétenues	29 475 225	
Réduction de capital par annulations d'actions autodétenues	12 252 723	
Situation au 31 décembre 2021	775 895 892	1 939 739 730,00
Réduction de capital par annulations d'actions autodétenues	21 232 106	
Réduction de capital par annulations d'actions autodétenues	12 506 325	
Situation au 31 décembre 2022	742 157 461	1 855 393 652,50
Augmentation de capital réservée aux salariés	746 871 196	1 867 177 990,00
Réduction de capital par annulation d'actions autodétenues	719 983 834	1 799 959 585,00
Réduction de capital par annulation d'actions autodétenues	708 790 816	1 771 977 040,00
Situation au 31 décembre 2023	708 790 816	1 771 977 040,00
Réduction de capital par annulation d'actions autodétenues	691 946 506	1 729 866 265,00
Réduction de capital par annulation d'actions autodétenues	677 969 188	1 694 922 970,00
Situation au 31 décembre 2024	677 969 188	1 694 922 970,00

8.2.4 RACHATS D' ACTIONS PROPRES

Actions propres

La Société détenait 32 120 690 actions propres au 31 décembre 2024 (soit 4,74 % du capital).

La valeur de marché des actions propres détenues, valorisées au dernier cours de cotation connu en 2024, soit 13,73 euros par action, s'élève à environ 441 millions d'euros.

Parmi ces 32 120 690 actions propres détenues par la Société au 31 décembre 2024 :

- 2 488 020 actions sont affectées aux programmes d'options sur actions, d'attribution d'actions gratuites ou toute autre forme d'allocations ;
- 29 632 670 actions sont affectées à un objectif d'annulation.

Programmes de rachat d'actions en vigueur au cours de l'exercice 2024

Programme de rachat d'actions voté par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 26 mai 2023

L'Assemblée Générale réunie le 26 mai 2023, et statuant conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, avait autorisé le Conseil d'administration à acheter des actions de la Société afin d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres en vue :

- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité des actions de la Société par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité, dans le respect de la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ;
- de la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ;

- de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de la Société et/ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail ;
- de la couverture de ses engagements au titre de contrats financiers ou d'options avec règlement en espèces portant sur l'évolution du cours de Bourse de l'action de la Société, consentis aux salariés et/ou aux mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi ;
- de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ;
- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve que le Conseil d'administration dispose d'une autorisation de l'Assemblée Générale, statuant à titre extraordinaire, en cours de validité lui permettant de réduire le capital par annulation des actions acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché admise qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

L'achat, la cession ou le transfert des actions pourront être effectués et payés par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris par l'utilisation de mécanismes optionnels, d'instruments dérivés – notamment l'achat d'options d'achat – ou de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, dans les conditions prévues par les autorités de marché, et la part maximale du capital pouvant être acquise, cédée ou transférée sous forme de blocs de titres, pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

La Société ne pourra pas utiliser l'autorisation de l'Assemblée Générale du 26 mai 2023 et poursuivre l'exécution de son programme de rachat en cas d'offre publique portant sur les actions, titres ou valeurs mobilières émis par la Société.

Pour chacune des finalités poursuivies par ce programme, le nombre de titres achetés au titre de l'autorisation susmentionnée a été le suivant :

- contrat de liquidité : néant ;
- plan d'options d'achat d'actions : néant ;
- plan d'attribution gratuite d'actions : néant ;
- annulation : dans le cadre d'un mandat de rachat d'actions réalisé en deux tranches distinctes, la Société a racheté 32 878 393 actions avec un objectif d'annulation. Le 28 juillet 2023 et le 25 octobre 2023, la Société a procédé à l'annulation respective de 26 887 362 actions et de 11 193 018 actions rachetées dans le cadre de ce programme de rachat d'actions ;
- cessions d'actions autodétenues : néant.

Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristique des titres que la Société se propose d'acquérir et prix maximum d'achat :

- le prix unitaire maximal d'achat est fixé à 30 euros et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises à 10 % du capital de la Société au jour de l'utilisation de l'autorisation.

Durée du programme de rachat :

- 18 mois à compter du 26 mai 2023 conformément à l'autorisation donnée lors de l'Assemblée Générale, soit jusqu'au 26 novembre 2024.

Programme de rachat d'actions voté par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 24 mai 2024

L'Assemblée Générale réunie le 24 mai 2024, et statuant conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, avait autorisé le Conseil d'administration à acheter des actions de la Société afin d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres en vue :

- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité des actions de la Société par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité, dans le respect de la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ;
- de la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ;
- de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de la Société et/ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail ;
- de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ;
- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve que le Conseil d'administration dispose d'une autorisation de l'Assemblée Générale, statuant à titre extraordinaire, en cours de validité lui permettant de réduire le capital par annulation des actions acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché admise qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

L'achat, la cession ou le transfert des actions pourront être effectués et payés par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris par l'utilisation de mécanismes optionnels, d'instruments dérivés – notamment l'achat d'options d'achat – ou de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, dans les conditions prévues par les autorités de marché, et la part maximale du capital pouvant être acquise, cédée ou transférée sous forme de blocs de titres, pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

La Société ne pourra pas utiliser l'autorisation de l'Assemblée Générale du 24 mai 2024 et poursuivre l'exécution de son programme de rachat en cas d'offre publique portant sur les actions, titres ou valeurs mobilières émis par la Société.

Pour chacune des finalités poursuivies par ce programme, le nombre de titres achetés au titre de l'autorisation susmentionnée a été le suivant :

- contrat de liquidité : le 27 juin 2024, Carrefour et Rothschild & Co Martin Maurel ont signé un contrat de liquidité qui a débuté le 2 septembre 2024. En date de dénouement du 31 décembre 2024, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :
 - 75 000 actions Carrefour ;
 - 27 891 761,68 euros.
- plan d'options d'achat d'actions : néant ;
- plan d'attribution gratuite d'actions : néant ;
- annulation : dans le cadre de mandats de rachat d'actions au titre de son programme 2024, la Société a racheté 47 651 459 actions avec un objectif d'annulation. Le 24 avril

2024 et le 3 juin 2024, la Société a procédé à l'annulation respective de 16 844 310 actions et de 13 977 318 actions rachetées ;

- cessions d'actions autodétenues : néant.

Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristique des titres que la Société se propose d'acquérir et prix maximum d'achat :

- le prix unitaire maximal d'achat est fixé à 30 euros et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises à 10 % du capital de la Société au jour de l'utilisation de l'autorisation.

Durée du programme de rachat :

- 18 mois à compter du 24 mai 2024 conformément à l'autorisation donnée lors de l'Assemblée Générale, soit jusqu'au 24 novembre 2025.

Opérations effectuées, par voie d'acquisition, de cession ou de transfert, dans le cadre des programmes de rachat

Pourcentage de capital autodétenu de manière directe et indirecte (en titres + en pourcentage) au début du dernier programme, le 24 mai 2024	2 395 286/0,35 %
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois	68 902 008
Nombre de titres détenus au 31 décembre 2024 (en titres + en pourcentage)	32 120 690/4,74 %
Valeur brute comptable du portefeuille (en euros)	470 348 944,14
Valeur de marché du portefeuille (en euros)	441 017 074
Nombre de titres achetés au cours de l'exercice	47 744 193 ⁽¹⁾
Nombre de titres vendus au cours de l'exercice	-
Montant des frais de négociation (en euros)	87 859
Cours moyen des achats (en euros)	14,75 €
Cours moyen des ventes	-

(1) Nombre d'actions rachetées sur la base du programme de rachat d'actions voté par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 26 mai 2023 et lors de l'Assemblée Générale du 24 mai 2024.

8.2.5 ATTRIBUTIONS D'OPTIONS

Il n'existe plus de plan d'options d'achat d'actions Carrefour en vigueur au 31 décembre 2024.

8.2.6 ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS

Le 20 février 2024, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur recommandations du Comité des rémunérations et en application de la 22^e résolution de l'Assemblée Générale du 26 mai 2023, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en faveur de 835 collaborateurs du Groupe. L'acquisition des actions attribuées dans le cadre de ce plan est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan).

Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance ayant le même poids (25 % chacun) :

- deux conditions liées à la performance financière interne : le résultat opérationnel courant et le *cash-flow* libre net ;
- une condition de performance boursière : le *Total Shareholder Return* ;
- une condition liée à la responsabilité sociétale de l'entreprise.

1

Les principales caractéristiques des plans d'attribution gratuite d'actions en vigueur au 31 décembre 2024 sont présentées dans le tableau ci-après.

2

	Plan 2022 Performance	Plan 2023 Performance	Plan 2024 Performance
Date d'Assemblée Générale	21 mai 2021	21 mai 2021	26 mai 2023
Date d'attribution	16 février 2022	14 février 2023	20 février 2024
Date d'acquisition ⁽¹⁾	16 février 2025	14 février 2026	20 février 2027
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	3 104 000	2 833 260	3 350 000
<i>dont attributions aux mandataires sociaux</i>	338 345	401 862	472 986
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	809	680	835
Juste valeur d'une action (en euros) ⁽²⁾	14,21	13,23	11,99
Nombre total d'actions livrées	2 042 639	N/A	N/A

3

(1) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(2) Juste valeur de l'action à la date d'attribution (cours de référence ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits).

Concernant le plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2022 arrivé à échéance le 16 février 2025, la performance atteinte par le groupe Carrefour sur ce plan s'élève à 82,9 %. Les actions correspondantes ont été livrées aux bénéficiaires dans les conditions du règlement y afférent.

Le nombre total d'actions livrées sur ce plan s'élève à 2 042 639.

La performance atteinte par le Groupe se décompose de la manière suivante sur la période d'appréciation de la performance : la performance du critère de résultat opérationnel courant s'est élevée à 86,7 % ⁽¹⁾ ; celle du critère de *cash-flow* libre s'est élevée à 130 % ⁽²⁾ ; celle du critère de TSR s'est élevée à 0 % ⁽³⁾ ; celle du critère de RSE s'est élevée à 115 % ⁽⁴⁾.

4

Les mouvements intervenus sur l'exercice 2024 sur les plans d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2023	2024
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1^{er} janvier	7 647 216	7 893 110
Actions attribuées sur l'exercice ^{(1) (2)}	2 833 260	3 350 000
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice ⁽³⁾	2 052 809	2 411 400
<i>Dont actions livrées aux mandataires sociaux</i>	304 597	335 330
Actions annulées sur l'exercice ⁽⁴⁾	(534 557)	(539 434)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	7 893 110	8 292 276

5

(1) Plan d'attribution gratuite d'actions 2023 décidé par le Conseil d'administration du 14 février 2023.

(2) Plan d'attribution gratuite d'actions 2024 décidé par le Conseil d'administration du 20 février 2024.

(3) Actions attribuées par le Conseil d'administration du 17 février 2021. La performance atteinte par le groupe Carrefour s'est élevée à 100 % (performance effective 105 %, plafonnée à 100 %) et se décompose comme suit : la performance moyenne du critère de résultat opérationnel courant s'est élevée à 94,5 % (En M€. 2021 : objectif 2 182 – résultat 2 176 – performance 99 %. 2022 : objectif 2 300 – résultat 2 227 – performance 87,8 %. 2023 : objectif 2 420 – résultat 2 400 – performance 96,7 %) ; celle du critère de *cash-flow* libre s'est élevée à 150 % (En M€. 2021 : objectif 914 – résultat 1 127 – performance 150 %. 2022 : objectif 967 – résultat 1 217 – performance 150 %. 2023 : objectif 1 029 – résultat 1 805 – performance 150 %) ; celle du critère de TSR s'est élevée à 50 % (pour un positionnement à la 5^e place du panel de sociétés) ; celle du critère de RSE s'est élevée à 125 % (2021 : objectif 100 % – résultat 111 % – performance 127,5 %. 2022 : objectif 100 % – résultat 109 % – performance 122,5 %. 2023 : objectif 100 % – résultat 110 % – performance 125 %).

(4) Actions annulées sur les plans d'attribution gratuite d'actions 2021, 2022, 2023 et 2024.

6

7

8

9

(1) ROC : performance moyenne sur 3 ans 86,7 %. En M€. 2022 : objectif 2 328 – résultat 2 207 – performance 79,9 %. 2023 : objectif 2 444 – résultat 2 440 – performance 99,3 %. 2024 : objectif 2 561 – résultat 2 447 – performance 80,9 %.

(2) FCF net : performance moyenne sur 3 ans 130 %. En M€. 2022 : objectif 927 – résultat 1 064 – performance 130 %. 2023 : objectif 1 017 – résultat 1 814 – performance 130 %. 2024 : objectif 1 124 – résultat 1 751 – performance 130 %.

(3) Pour un positionnement à la 6^e place du panel de sociétés.

(4) RSE : performance moyenne sur 3 ans 115 %. 2022 : objectif 100 % – résultat 110 % – performance 115 %. 2023 : objectif 100 % – résultat 109 % – performance 113,5 %. 2024 : objectif 100 % – résultat 111 % – performance 116,5 %.

8.3 Actionariat

8.3.1 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Au 31 décembre 2024, le capital est de 1 694 922 970 euros (un milliard six cent quatre-vingt-quatorze millions neuf cent vingt-deux mille neuf cent soixante-dix euros). Il est divisé en 677 969 188 actions de 2,50 euros de valeur nominale chacune.

La Société est autorisée à procéder à l'identification des titres au porteur.

Le nombre de droits de vote, au 31 décembre 2024, ressort à 830 164 680. En soustrayant de ce chiffre les droits de vote qui ne peuvent être exercés, le nombre total de droits de vote ressort à 798 043 990.

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2024)

À la connaissance de la Société, la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2024 était la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote réels	% des droits de vote réels	Nombre de droits de vote théoriques	% des droits de vote théoriques
Galfa	54 624 212	8,06 %	109 248 424	13,69 %	109 248 424	13,16 %
	20 000 000	2,95 %			20 000 000	2,41 %
Sous-total Galfa	74 624 212	11,01 %	109 248 424	13,69 %	129 248 424	15,57 %
Peninsula Europe ⁽¹⁾	62 563 160	9,23 %	125 126 320	15,68 %	125 126 320	15,07 %
Bank of America Merrill Lynch	3 829 793	0,56 %	3 829 793	0,48 %	3 829 793	0,46 %
Salariés (FCPE)	10 976 838	1,62 %	17 916 338	32,25 %	17 916 338	2,16 %
Autodétention	32 120 690	4,74 %	-	-	32 120 690	3,8787 %
Public	493 854 495	72,84 %	542 111 557	67,91 %	522 111 557	62,88 %
TOTAL	677 969 188	100,00 %	798 232 432	100,00 %	830 353 122	100,00 %

(1) Actions nanties au profit de banques dans le cadre financements structurés.

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2023)

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

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote réels	% des droits de vote réels	Nombre de droits de vote théoriques	% des droits de vote théoriques
Galfa	79 624 212	11,23 %	159 248 424	18,33 %	159 248 424	17,96 %
	22 291 101 ⁽¹⁾	3,14 %			22 291 101	2,51 %
Sous-total Galfa	101 915 313	14,38 %	159 248 424	18,33 %	181 539 525	20,48 %
Peninsula Europe ^{(2) (3)}	62 563 160	8,83 %	125 126 320	14,40 %	125 126 320	14,11 %
Bank of America Merrill Lynch	56 646 433	7,99 %	56 646 433	6,52 %	56 646 433	6,39 %
Salariés (FCPE)	8 945 850	1,26 %	15 811 950	1,82 %	15 811 950	1,78 %
Autodétention	17 609 525	2,48 %	-	-	17 609 525	1,99 %
Public	461 110 535	65,06 %	512 169 553	58,94 %	489 878 452	55,25 %
TOTAL	708 790 816	100,00 %	869 002 680	100,00 %	886 612 205	100,00 %

(1) Détenues *via* des options d'achat.

(2) En ce compris 24 809 568 actions détenues au nominatif par M. Abilio Diniz.

(3) Actions nanties au profit de banques dans le cadre financements structurés.

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2022)

À la connaissance de la Société, la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2022 était la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote réels	% des droits de vote réels	Nombre de droits de vote théoriques	% des droits de vote théoriques
Galfa	79 624 212	10,73 %	159 248 424	17,49 %	159 248 424	17,27 %
	22 291 101 ⁽¹⁾	3,00 %			22 291 101	2,42 %
Sous-total Galfa	101 915 313	13,73 %	159 248 424	17,49 %	181 539 525	19,68 %
Peninsula Europe ^{(2) (3)}	62 563 160	8,43 %	125 022 711	13,73 %	125 022 711	13,56 %
Bank of America Merrill Lynch	43 883 841	5,91 %	43 883 841	4,82 %	43 883 841	4,76 %
Salariés (FCPE)	7 083 500	0,95 %	13 949 600	1,53 %	13 949 600	1,51 %
Autodétention	11 544 870	1,56 %	-	-	11 544 870	1,25 %
Public	515 166 777	69,41 %	568 627 552	62,44 %	546 336 451	59,24 %
TOTAL	742 157 461	100,00 %	910 732 128	100,00 %	922 276 998	100,00 %

(1) Détenues *via* des options d'achat.

(2) En ce compris 24 809 568 actions détenues au nominatif par M. Abilio Diniz.

(3) Actions nanties au profit de banques dans le cadre financements structurés.

Pacte d'actionnaires de Carrefour

Il n'existe aucun pacte d'actionnaires au sein de Carrefour.

Actionnariat des salariés

Au 31 décembre 2024, les salariés du Groupe, par l'intermédiaire des fonds communs de placement d'entreprise, détenaient 0,95 % du capital de la Société.

8.3.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS NOTIFIÉS À LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE 2024

À la connaissance de la Société, les franchissements de seuils légaux suivants ont été notifiés par les actionnaires à la Société et à l'Autorité des marchés financiers (AMF) au cours de l'exercice 2024 :

Actionnaires	Date du franchissement de seuil	Franchissement à la hausse ou à la baisse	Seuil franchi	Pourcentage du capital social détenu à date de déclaration	Pourcentage des droits de vote détenus à date de déclaration	Nombre d'actions
Galfa	26 mars 2024	Baisse	15,00 %	10,53 %	14,56 %	74 624 211
BlackRock	3 avril 2024	Hausse	5,00 %	6,29 %	5,02 %	44 563 161
BlackRock	4 avril 2024	Baisse	5,00 %	6,23 %	4,97 %	44 132 052
BlackRock	8 avril 2024	Hausse	5,00 %	6,28 %	5,01 %	44 511 504
BlackRock	16 avril 2024	Baisse	5,00 %	6,25 %	4,99 %	44 288 626
BlackRock	22 avril 2024	Hausse	5,00 %	6,27 %	5,00 %	44 422 681
BlackRock	2 mai 2024	Baisse	5,00 %	6,23 %	4,98 %	44 184 611
BlackRock	3 mai 2024	Hausse	5,00 %	6,52 %	5,18 %	45 114 065
JP Morgan Chase & Co	14 mai 2024	Hausse	5,00 %	6,92 %	5,50 %	47 894 896
Bank of America	16 mai 2024	Baisse	5,00 %	1,59 %	1,26 %	10 966 523
JP Morgan Chase & Co	22 mai 2024	Baisse	5,00 %	0,00 %	0,00 %	0
JP Morgan Chase & Co	23 mai 2024	Hausse	5,00 %	6,46 %	5,13 %	44 710 846
JP Morgan Chase & Co	27 mai 2024	Baisse	5,00 %	0,00 %	0,00 %	0
JP Morgan Chase & Co	28 mai 2024	Hausse	5,00 %	6,39 %	5,08 %	44 316 226
JP Morgan Chase & Co	31 mai 2024	Baisse	5,00 %	0,00 %	0,00 %	0
Peninsula Europe	3 juillet 2024	Hausse	15,00 %	9,23 %	15,05 %	62 564 229
JP Morgan Chase & Co	5 juillet 2024	Hausse	5,00 %	6,62 %	5,41 %	44 882 146
JP Morgan Chase & Co	9 juillet 2024	Baisse	5,00 %	5,88 %	4,80 %	39 897 009
JP Morgan Chase & Co	23 septembre 2024	Baisse	5,00 %	4,96 %	4,05 %	33 639 190
JP Morgan Chase & Co	26 septembre 2024	Hausse	5,00 %	5,53 %	4,52 %	37 511 999
Black Rock	9 octobre 2024	Baisse	5,00 %	6,08 %	4,96 %	41 226 561
Black Rock	25 novembre 2024	Baisse	5,00 %	4,85 %	3,96 %	32 894 176

8.3.3 INFORMATIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 233-13 DU CODE DE COMMERCE

À la clôture de l'exercice 2024 :

- la société par actions simplifiée de droit français Galfa dont le siège social est au 27 rue de la chaussée d'Antin, 75009 Paris détenait plus du dixième du capital social et plus des trois vingtièmes des droits de vote ;
- la société Peninsula Europe SA dont le siège social est au 26 boulevard Royal L-2449 Luxembourg détenait plus du vingtième du capital social et plus du dixième des droits de vote ;
- la société Bank of America Merrill Lynch International Limited, dont le siège est au 2 King Edward Street, London EC1A 1HQ, détenait plus du vingtième du capital social et moins du vingtième des droits de vote.

8.3.4 INFORMATIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 22-10-11 DU CODE DE COMMERCE

À la connaissance de la Société, la composition du capital est telle qu'indiquée dans le tableau figurant en section 8.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accord entre ses principaux actionnaires dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

Le tableau récapitulatif des délégations de compétence et de pouvoirs en cours octroyées au Conseil d'administration figure en section 8.2.2 du présent Document d'Enregistrement Universel. Toute délégation dont la mise en œuvre est susceptible de faire échouer l'offre est suspendue en période d'offre publique.

9

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1 Documents accessibles au public	568	9.5 Informations incluses par référence	569
9.2 Personne responsable	568	9.6 Tables de concordance	570
9.2.1 Responsable du Document d'Enregistrement Universel et du rapport financier annuel	568	9.6.1 Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel	570
9.2.2 Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel et du rapport financier annuel	568	9.6.2 Table de concordance du rapport financier annuel	573
9.3 Responsable de l'information financière	568	9.6.3 Table de concordance du rapport de gestion	573
9.4 Responsables du contrôle des comptes	569	9.6.4 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise	576

9.1 Documents accessibles au public

Les documents relatifs à la Société et en particulier ses Statuts, ses comptes, les rapports présentés à ses assemblées générales par le Conseil d'administration et les Commissaires aux comptes peuvent être consultés au siège social, 93 avenue de Paris 91300 Massy.

Ces documents sont également consultables sur le site www.carrefour.com

9.2 Personne responsable

9.2.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général.

9.2.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

« J'atteste, que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels et les comptes consolidés, sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion présente un tableau fidèle de

l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables. »

Le 27 mars 2025

Monsieur Alexandre Bompard

Président-Directeur Général

9.3 Responsable de l'information financière

Monsieur Matthieu Malige

Directeur Exécutif Finances et Gestion Groupe

9.4 Responsables du contrôle des comptes

	Date de nomination	Date de dernier renouvellement	Date d'expiration du mandat ⁽¹⁾
COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES			
Deloitte & Associés 6 place de la Pyramide, 92908 Paris la Défense Cedex, France Signataires : Messieurs Bertrand Boisselier et Olivier Broissand	15 avril 2003	21 mai 2021	2027
FORVIS MAZARS 61, rue Henri-Régnauld, 92400 Courbevoie, France Signataire : Monsieur Jérôme de Pastors	21 juin 2011	26 mai 2023	2028

(1) Date de l'Assemblée Générale Annuelle statuant sur les comptes clos le 31 décembre de l'année précédente.

9.5 Informations incluses par référence

Conformément à l'article 19 du Règlement européen n° 2017/1129 du 14 juin 2017, tel que modifié, le présent Document d'Enregistrement Universel incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document d'Enregistrement Universel déposé le 28 mars 2024 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D. 24-0209, respectivement aux pages 317 à 421, 422 à 424, 425 à 447 et 448 à 450 ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2022 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document d'Enregistrement Universel déposé le 6 avril 2023 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D. 23-0252, respectivement aux pages 329 à 425, 426 à 428, 429 à 451 et 452 à 454.

Les informations incluses dans ce Document de Référence et ce Document d'Enregistrement Universel, autres que celles visées ci-dessus, sont, le cas échéant, remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document d'Enregistrement Universel. Ce Document de Référence et ce Document d'Enregistrement Universel sont accessibles dans les conditions décrites à la section 9.1 « Documents accessibles au public » du présent Document d'Enregistrement Universel.

9.6 Tables de concordance

9.6.1 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019	N° de chapitres/sections
1/ Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	
1.1 Nom et fonction des personnes responsables	9.2, 9.3
1.2 Attestation des personnes responsables	9.2
1.3 Déclaration du rapport d'expert	N/A
1.4 Informations provenant de tiers	1
1.5 Déclaration sans approbation préalable de l'autorité compétente	Première page
2/ Contrôleurs légaux des comptes	
2.1 Identité	9.4
2.2 Changement éventuel	N/A
3/ Facteurs de risques	
4/ Informations concernant l'émetteur	
4.1 Raison sociale et nom commercial	8.1.1
4.2 Lieu d'enregistrement, numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI)	8.1.1 - 8.1.2
4.3 Date de constitution et durée de vie	8.1.3
4.4 Siège social, forme juridique, législation applicable, adresse et numéro de téléphone du siège, site web	8.1.2 - 8.1.3
5/ Aperçu des activités	
5.1 Principales activités	1.7 6.6 (notes 5.1, 5.1.2 et 5.5)
5.2 Principaux marchés	1.1.2 - 1.1.4, 1.2 - 1.7 5.1.2 6.6 (notes 4.1 et 5.1.1)
5.3 Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	1.8.1, 1.8.2, 1.8.3 5.3, 5.4.2, 5.4.5 6.6 (notes 2, 3.2 et 15)
5.4 Stratégie et objectifs	1.1.8 5.3, 5.4.2 6.6 (notes 2 et 3)
5.5 Dépendance de l'émetteur	6.6 (note 13.7)
5.6 Position concurrentielle	1.7.1
5.7 Investissements	5.4.2, 5.4.4 6.6 (notes 2 et 3.2)
6/ Structure organisationnelle	
6.1 Description sommaire du Groupe	1.1 - 1.9
6.2 Liste des filiales importantes	6.6 (note 17) 7.4 (note 12)

Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019	N° de chapitres/sections
7/ Examen de la situation financière et du résultat	
7.1 Situation financière	5.2 - 5.6.6
7.2 Résultat d'exploitation	5.1
8/ Trésorerie et capitaux	
8.1 Informations sur les capitaux	5.2.1-6.5 6.6 (note 12)-7.4 (note 7)
8.2 Flux de trésorerie	5.2.3 6.4
8.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	5.2.2-5.2.4 6.6 (note 13)
8.4 Restrictions à l'utilisation des capitaux	5.2.5 6.6 (note 13.2.4)
8.5 Sources de financement attendues	5.2.6
9/ Environnement réglementaire	
4.1.1	
10/ Informations sur les tendances	
10.1 Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	5.3, 5.4.4
10.2 Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	5.3
11/ Prévisions ou estimations du bénéfice	
N/A	
12/ Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale	
12.1 Conseil d'administration et Direction Générale	3.2 - 3.3
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction Générale	3.2.2.1
13/ Rémunérations et avantages	
13.1 Rémunération et avantages en nature	3.4
13.2 Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	6.6 (note 11.1)
14/ Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1 Date d'expiration des mandats	3.2.1.1
14.2 Contrats de service	3.1.2.3
14.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	3.2.3
14.4 Déclaration relative à la conformité aux régimes de gouvernement d'entreprise applicables	Introduction du 3/3.5
14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	N/A
15/ Salariés	
15.1 Nombre de salariés et répartition des effectifs	2.1.3.1.
15.2 Participations et stock-options des Administrateurs	3.2.1 - 3.4.3 8.2.4
15.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	8.3

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019	N° de chapitres/sections
16/ Principaux actionnaires	
16.1 Franchissements de seuil	8.3.2
16.2 Existence de droits de vote différents	8.1.4.5
16.3 Contrôle direct ou indirect	8.3.1
16.4 Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	8.3.1
17/ Transactions avec des parties liées	3.7 6.6 (note 8.3)
18/ Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
18.1 Informations financières historiques	6 7
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	6.7
18.4 Informations financières <i>pro forma</i>	N/A
18.5 Politique en matière de dividendes	5.6.3
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	4.3
18.7 Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	6.6 (note 15)
19/ Informations supplémentaires	
19.1 Capital social	
19.1.1 Capital souscrit	8.2
19.1.2 Autres actions	8.2
19.1.3 Actions autodétenues	8.2
19.1.4 Valeurs mobilières	8.2
19.1.5 Conditions d'acquisition	8.2
19.1.6 Options ou accords	8.2
19.1.7 Historique du capital	8.2
19.2 Actes constitutifs et Statuts	
19.2.1 Objet social	8.1
19.2.2 Droits et privilèges des actions	8.1
19.2.3 Éléments de changement de contrôle	8.1
20/ Contrats importants	N/A
21/ Documents disponibles	9.1



9.6.2 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Rubriques de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier	N° de chapitres/sections
1/ Comptes sociaux	7.1 à 7.4
2/ Comptes consolidés	6.1 à 6.6
3/ Rapport de gestion	
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	5.1
Analyse des résultats	5.1
Analyse de la situation financière	5.2
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe	5.3
Principaux risques et incertitudes	4.1.1
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	N/A
Rachats par la Société de ses propres actions	8.2.4
4/ Déclaration de la personne assumant la responsabilité du rapport financier annuel	9.2.2
5/ Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	6.7
6/ Rapport sur le gouvernement d'entreprise	3 et 8
7/ Etat de durabilité	2.1

9.6.3 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Textes de référence	N° de chapitres/sections
Commentaires sur l'exercice	
Code de commerce L. 225-100-1, L. 232-1, L. 233-6 et L. 233-26	Situation de la Société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe 5.1 à 5.4 et 5.6
Code de commerce L. 225-100-1	Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société 2.1
Code de commerce L. 233-6	Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français N/A
Code de commerce L. 232-1 et L. 233-26	Événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le rapport 5.4.5
Code de commerce L. 232-1 et L. 233-26	Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe 5.3
Code général des impôts 243 bis	Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 % 5.6.3
Code de commerce L. 441-6, L. 441-6-1 et D. 441-4	Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société 5.6.1

Textes de référence			N° de chapitres/sections
Éléments de présentation du Groupe			
Code de commerce	L. 225-100-1	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	4.1.1
Code de commerce	L. 22-10-35	Risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises par la Société pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité	2.1.2.1.1.2
Code de commerce	L. 22-10-35	Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	4.2
Code de commerce	L. 225-100-1	Indications sur ses objectifs et sa politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture	6.6 (note 13.7.3)
		Exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	4.1.2
Code de commerce	L. 225-102-1	Conséquences sociales et environnementales de l'activité	2
		Accords collectifs conclus dans l'entreprise et impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	2.1.3.1.2
Code de commerce	L. 225-102-2	En cas d'exploitation d'une installation visée à l'article L. 515-36 du Code de l'environnement : <ul style="list-style-type: none"> ■ description de la politique de prévention du risque d'accident technologique ; ■ compte rendu de la capacité à couvrir la responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes et précision des moyens prévus par la Société pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant sa responsabilité (y compris installations « Seveso »). 	N/A
Code de commerce	L. 225-102-4	Plan de vigilance permettant d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité et à l'environnement résultant de l'activité de la Société et des activités des sous-traitants et fournisseurs	2.2
Code de commerce	L. 232-1	Activités en matière de recherche et développement	5.6.4
		Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise	
Code monétaire et financier	L. 621-18-2	Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	3.6
Code de commerce	L. 225-184	Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la Société non mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie	8.2.4

Textes de référence			N° de chapitres/sections
Informations sur la Société et le capital			
Code de commerce	L. 225-211	Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice	8.2.4
		Informations relatives à l'acquisition par la Société de ses propres actions en vue de les attribuer aux salariés ou aux dirigeants	8.2
Code de commerce	R. 228-90	Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	N/A
Code de commerce	L. 225-102	État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du Plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise	8.3.1
Code de commerce	L. 464-2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A
Code de commerce	L. 233-13	Identité des personnes physiques ou morales détenant directement ou indirectement plus du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital social ou des droits de vote aux assemblées générales	8.3.1 et 8.3.3
Code monétaire et financier	L. 511-6	Montant des prêts à moins de deux ans consentis par la Société, à titre accessoire à son activité principale, à des micro-entreprises, des PME ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretient des liens économiques le justifiant	N/A
Éléments relatifs aux états financiers			
Code de commerce	L. 232-6	Modifications éventuelles intervenues dans la présentation des comptes comme dans les méthodes d'évaluation retenues	N/A
Code général des impôts	34.9 et 223 <i>quater</i>	Informations fiscales complémentaires	N/A
Code de commerce	R. 225-102	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	5.6.6

1

2

3

4

5

6

7

8

9

9.6.4 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Textes de référence			N° de chapitres/sections
Rémunérations			
Code de commerce	L. 22-10-8	Politique de rémunération des mandataires sociaux	3.4.1, 3.4.2.1, 3.4.3.1 et 3.4.3.2
Code de commerce	L. 22-10-9, L. 22-10-34 I, R. 22-10-14	Informations relatives à la rémunération	3.4
Information sur la Direction et l'administration de la Société			
Code de commerce	L. 225-37-4	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	3.2.1.3
Code de commerce	L. 225-37-4	Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une filiale	3.7
Code de commerce	L. 22-10-10	Descriptif de la procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales	3.7
Code de commerce	L. 225-37-4	Choix des modalités d'exercice de la Direction Générale	3.1.1.1
Code de commerce	L. 225-37-4	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital	8.2.2
Code de commerce	L. 22-10-10	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	3.2
Code de commerce	L. 22-10-10	Application du principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes	3.1.2
Code de commerce	L. 22-10-10	Limitations apportées aux pouvoirs du Directeur Général	3.1.1.2
Code de commerce	L. 22-10-10	Référence au Code de gouvernement d'entreprise	3.1
Code de commerce	L. 22-10-10	Modalités particulières de la participation des actionnaires aux assemblées	8.1.4
Code de commerce	L. 22-10-11	Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des Statuts de la Société	8.1.4
Code de commerce	L. 22-10-11	Pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	3.1.1, 3.2.2 et 8.2.4
Code de commerce	L. 225-185	Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	3.4.3
Code de commerce	L. 225-197-1	Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	3.4.3

Textes de référence			N° de chapitres/sections
Information sur le capital			
Code de commerce	L. 22-10-11	Structure et évolution du capital de la Société	8.2, 8.3
Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique			N/A
Code de commerce	L. 22-10-11	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société	N/A
Code de commerce	L. 22-10-11	Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance	8.3
Code de commerce	L. 22-10-11	Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	N/A
Code de commerce	L. 22-10-11	Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	N/A
Code de commerce	L. 22-10-11	Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	N/A
Code de commerce	L. 22-10-11	Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts	N/A
Code de commerce	L. 22-10-11	Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	3.4

1

2

3

4

5

6

7

8

9

CONTACTS

Groupe Carrefour
Siège social
93, avenue de Paris
TSA 55555
91889 Massy Cedex

Relations investisseurs
investisseurs@carrefour.com

Relations actionnaires
contact@actionnaires.carrefour.com

Club des actionnaires
Autorisation 93261
92535 Levallois-Perret Cedex
Tél. : 0805 902 902
club@actionnaires.carrefour.com

Actionnaires nominatifs
Société Générale Securities Services
32, rue du Champ de Tir
CS 30812 44308 Nantes Cedex 3
Tél. : +33 (0)2 51 85 67 89
Fax : +33 (0)2 51 85 53 42

SUIVEZ L'ACTUALITÉ DU GROUPE CARREFOUR SUR
www.carrefour.com



@GroupeCarrefour



@Carrefour



@Carrefour



Réalisation : Direction Juridique du groupe Carrefour

Crédits photographiques : Nicolas Gouhier, droits réservés.

Conception et réalisation :  LABRADOR

Papier : le groupe Carrefour s'est engagé à gérer de façon responsable ses achats de papiers. Le papier utilisé dans ce document est certifié FSC® (Forest Stewardship Council). Cette certification atteste le respect d'une série de principes et de critères de gestion forestière mondialement reconnue. L'objectif du FSC® est de promouvoir une gestion des forêts environnementalement responsable, socialement bénéfique et économiquement viable.

Impression : Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.





www.carrefour.com
@GroupeCarrefour

Société anonyme au capital de 1 694 922 970 euros
Siège social : 93, avenue de Paris – 91300 Massy
652 014 051 RCS Évry