



2

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

2.1	Gouvernance de la RSE	16	2.5	Optimiser la performance environnementale de nos activités commerciales	52
2.1.1	Une démarche encadrée par de grands principes fondamentaux	16	2.5.1	La maîtrise des risques environnementaux	52
2.1.2	La vision de la RSE	18	2.5.2	Des magasins et des sites économes et durables	53
2.1.3	Les outils de la gouvernance de la RSE	19	2.5.3	Une chaîne logistique plus respectueuse de l'environnement	61
2.1.4	Une ambition partagée avec les parties prenantes	20	2.6	Carrefour, acteur économique local et solidaire	64
2.2	Responsabilité sociale	23	2.6.1	Être un acteur dynamique de l'emploi et du tissu économique local	64
2.2.1	Les femmes et les hommes de Carrefour	23	2.6.2	Être solidaire des communautés	68
2.2.2	Agir en employeur responsable	25	2.7	Évaluation de la performance et indicateurs	70
2.2.3	Développer et reconnaître les femmes et les hommes de Carrefour	33	2.7.1	Présence du Groupe dans les principaux indices d'Investissement Socialement Responsable	70
2.3	Des relations durables avec les fournisseurs	38	2.7.2	Indicateurs de performance	71
2.3.1	S'assurer du respect des Droits de l'Homme par nos fournisseurs	38	2.7.3	Méthodologie de reporting des indicateurs Développement Durable	73
2.3.2	Accompagner l'amélioration continue de nos fournisseurs de produits Carrefour	40	2.7.4	Attestation de présence sur les informations sociales, environnementales et sociétales et rapport d'assurance sur une sélection d'entre elles de l'un des Commissaires aux comptes	79
2.4	Une offre de produits pour tous	43			
2.4.1	Traduire les engagements du Groupe dans les cahiers des charges	43			
2.4.2	Participer à l'émergence de filières responsables	45			
2.4.3	Les filières « Engagement Qualité Carrefour » : pour des produits agricoles porteurs de valeurs	46			
2.4.4	Répondre aux attentes de tous les clients et consommateurs	47			
2.4.5	Promouvoir la consommation responsable	50			



2.1 Gouvernance de la RSE

L'année 2012 a été marquée par un changement dans la gouvernance de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ⁽¹⁾ (RSE) impulsé par Georges Plassat à la suite de sa prise de fonction de Président-Directeur Général du Groupe. Dans un contexte de renouveau organisationnel au sein du Groupe, cette refondation de la stratégie de développement durable témoigne du renforcement de l'engagement de Carrefour. Elle s'est concrétisée en 2012 par des actes de management forts avec :

- la mise en place d'un comité dédié : le Comité Qualité et Développement Durable (QDD) ;
- le lancement d'un plan de lutte contre le gaspillage ;
- l'utilisation de la norme ISO 26000 comme référence pour le contenu de la démarche RSE ;
- la prise en compte d'un objectif RSE dans la rémunération variable des Directeurs Exécutifs .

2.1.1 UNE DÉMARCHE ENCADRÉE PAR DE GRANDS PRINCIPES FONDAMENTAUX

Les modalités de gouvernance du groupe Carrefour sont décrites dans les pages 84 à 133 du Document de Référence/rapport de gestion.

Carrefour s'engage à respecter l'ensemble de ces principes en prenant en considération le contexte local et la réglementation des pays où il est présent. Il veille également au respect de ces principes par ses fournisseurs.

2.1.1.1 DES PRATIQUES GUIDÉES PAR LES TEXTES FONDAMENTAUX

Le groupe Carrefour entend exercer ses activités dans un cadre respectueux des Droits de l'Homme et s'appuie pour cela sur l'adoption et la promotion de principes fondamentaux internationaux dont notamment :

- la déclaration universelle des Droits de l'Homme ;
- les principales Conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) relatives aux droits fondamentaux ;
- les principes directeurs de l'OCDE ;
- les principes du Pacte Mondial (Global Compact) auquel le Groupe a adhéré dès 2001 .

2.1.1.2 LA GESTION DE L'ÉTHIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

En réponse aux attentes croissantes des parties prenantes en matière de transparence et d'éthique, le dispositif éthique de l'entreprise a été revu en profondeur en 2009, structuré autour d'un Code de conduite professionnelle et de Comités Éthiques au niveau du Groupe et des Pays.

Cette démarche s'inscrit également dans le cadre du renforcement du contrôle interne au sein de Carrefour formalisé par le Référentiel des règles du Groupe qui fait explicitement référence au Code de conduite et aux Comités Éthiques.

(1) RSE : La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la contribution des entreprises aux enjeux du Développement Durable. La démarche consiste pour les entreprises à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



2.1.1.3 LE CODE DE CONDUITE PROFESSIONNELLE

Réalisé suite au benchmark des meilleures pratiques et issu d'une démarche collective d'échange avec les différentes parties prenantes internes, le Code de conduite professionnelle Carrefour est un cadre de référence commun, simple et cohérent des valeurs et engagements du Groupe, formalisé dans un document concis et engagé avec 10 principes applicables à tous les collaborateurs : *respecter strictement la légalité, contribuer à un environnement de travail sûr et sain, s'engager pour la diversité et des conditions de travail respectueuses de tous, protéger le patrimoine et les ressources de l'entreprise, garantir la confidentialité des données de l'entreprise, éviter les conflits d'intérêts, refuser toute forme de corruption, développer des pratiques commerciales loyales et transparentes, fournir un reporting fiable et fidèle, être un ambassadeur de Carrefour.*

Son objectif est de formaliser le cadre de référence dans lequel le groupe Carrefour exerce ses activités et les règles éthiques selon lesquelles l'ensemble des collaborateurs du Groupe doivent mener leur activité professionnelle au quotidien.

Tous les collaborateurs du groupe Carrefour s'engagent à respecter ce Code, ses principes d'action et de comportement. Les Directeurs Exécutifs sont responsables de sa diffusion et garants de sa mise en œuvre au sein de leur périmètre. Il est accompagné de questions que chacun doit se poser pour s'assurer de son respect dans ses activités au quotidien.

Dans le cadre du déploiement du Code de conduite professionnelle, plusieurs supports ont été développés et diffusés au sein du Groupe : livret, affiches, kit de déploiement pour les managers, espace sur le site intranet de Carrefour.

Le Code de conduite professionnelle a également été traduit dans les langues locales des différents pays d'implantation.

Pour faciliter la diffusion et l'appropriation des principes du Code de conduite professionnelle par les collaborateurs, un e-learning a été réalisé et déployé prioritairement auprès de l'ensemble des Directeurs du Groupe.

2.1.1.4 LES COMITÉS ÉTHIQUES

Le Comité Éthique Groupe fonctionne comme un organe de contrôle et d'évaluation de l'application des principes du Code de conduite professionnelle de Carrefour.

Il est présidé par le Directeur Exécutif Ressources Humaines et Organisation. Il est également composé du Secrétaire Général, du Directeur Juridique Groupe, du Directeur Exécutif Proximité et Promocash et du Directeur Risks et Compliance. Il veille à la diffusion, à la compréhension et au respect du Code de conduite professionnelle dans l'ensemble du Groupe. Il examine et rend des avis sur toutes les questions éthiques relatives à la conduite des activités de Carrefour. Il contrôle le bon fonctionnement des Comités Éthiques Pays et des dispositifs d'alerte, tout en garantissant les conditions de leur indépendance.

L'organisation, les principes, rôles et responsabilités du Comité Éthique Groupe sont définis dans une Charte. Chaque réunion fait l'objet d'un compte rendu diffusé au Président-Directeur Général.

Afin de garantir la cohérence et l'homogénéité des approches, le Groupe a mis en place un Comité Éthique par pays d'implantation.

Les Comités Éthique Pays sont les instances locales en charge du contrôle et de l'application des principes du Code de conduite professionnelle du Groupe. Ils déclinent localement les politiques et les grandes orientations décidées par le Comité Éthique Groupe. La composition des Comités Éthiques Pays est définie par le Comité Éthique Groupe et doit être strictement respectée dans l'ensemble des pays. Chaque Comité Éthique Pays est composé de quatre membres mandatés par le Directeur Exécutif Pays :

- Directeur des Ressources Humaines qui assure la présidence ;
- Directeur Juridique qui assure également le secrétariat ;
- Directeur/Responsable Prévention des Risques ;
- un Directeur Opérationnel.

Pour les activités de Carrefour Property et pour les services financiers, un seul Comité Éthique est mis en place pour l'ensemble de leur périmètre géographique et fonctionnel, composé également de quatre membres sur le modèle des Comités Éthiques Pays et nommés par le Directeur responsable de l'activité, avec des rôles et responsables, principes et gouvernance identiques à ceux des Comités Éthiques Pays. Ils sont chargés de rendre des avis sur les questions éthiques de leur entité.

L'organisation, la composition, les principes, rôles et responsabilités des Comités Éthiques Pays sont définis dans une Charte et chaque réunion fait l'objet d'un compte rendu diffusé au Directeur Risks & Compliance.

Les Comités Éthique Pays s'appuient sur des dispositifs d'alerte professionnelle mis en place dans la plupart des pays du Groupe, dans le respect des réglementations locales.

Ces dispositifs permettent en interne comme en externe d'informer le Comité Éthique Pays de tout comportement ou situation contraire aux principes d'éthique de Carrefour. Le Comité Éthique Pays lance, en cas de situation avérée, une enquête approfondie et un plan d'actions de remédiation.

2.1.1.5 LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Le refus de toute forme de corruption est un des dix principes du Code de conduite professionnelle de Carrefour et à ce titre intégré dans les différents supports et outils du Groupe tels que le e-learning.

Carrefour a adhéré en 2001 au Pacte mondial des Nations unies et s'est engagé à respecter les principes directeurs de l'OCDE. Ces textes couvrent les domaines de l'éthique en entreprise dont notamment la lutte contre la corruption.

Afin de renforcer son engagement en matière d'éthique et de contribuer aux échanges de bonnes pratiques, le groupe Carrefour participe aux travaux de la Commission *Business in Society* de la



section française de la Chambre de Commerce Internationale (*ICC France*), en particulier sur le thème de la lutte contre la corruption. Depuis 2009, Carrefour adhère également à *Transparency International* (France).

Par ailleurs, le refus de tout acte de corruption fait partie des engagements signés par les fournisseurs du groupe Carrefour à travers la Charte Sociale et Éthique destinée aux fournisseurs de

produits Carrefour, et la Charte éthique destinée à tous les autres fournisseurs.

Pour aller plus loin, le Comité Éthique Groupe a lancé au cours de l'année 2012 la mise en place d'attestations d'indépendance pour les personnes impliquées dans le processus d'achats .

2.1.2 LA VISION DE LA RSE

2.1.2.1 LA VISION

La vision du groupe Carrefour d'une entreprise responsable est qu'elle contribue à sa réussite tout en agissant avec bon sens pour apporter un bénéfice à tous : clients, collectivités, voisins, employés, investisseurs et plus globalement la société. Dans ce cadre, Carrefour écoute la demande de tous ses clients pour leur proposer des produits de qualité et agir progressivement pour un développement durable global.

Afin que cette vision de responsabilité sociétale apporte un bénéfice tangible pour nos clients, le Groupe a profondément revu son mode de gouvernance de la responsabilité sociétale en 2012 : les équipes des Directions Exécutives sont chargées de toujours mieux comprendre les attentes de leurs clients et d'interagir localement pour mettre en œuvre un plan d'actions. Ces actions de court terme entrent dans une vision long terme définie par la Direction Générale à son plus haut niveau. L'action court terme et la vision long terme se complètent désormais : l'une crée de la valeur immédiate adaptée à son environnement, l'autre lui donne un sens.

2.1.2.2 LA STRATÉGIE RSE ADOSSÉE À LA NORME ISO 26000

En juillet 2012, un diagnostic des responsabilités du groupe Carrefour a été réalisé sur la base des sept Questions Centrales proposées par la norme ISO 26000 . Le Groupe a fait le choix de ce référentiel international pour apporter de la lisibilité à la stratégie, dans un souci de transparence et de comparabilité.

Présenté sous la forme d'un diagramme à sept branches correspondant aux sept questions centrales, ce diagnostic recense tous les chantiers relatifs à la protection des droits de l'homme, la protection de l'environnement, l'éthique, l'intégration dans les territoires et l'offre de produits et services. À partir de ce diagnostic le groupe Carrefour travaille maintenant à l'élaboration d'une vision

globale du métier de distributeur. En concertation avec les experts qui l'accompagnent et avec ses parties prenantes, le Groupe définit, pour chaque enjeu de développement durable auquel il fait face, une position de long terme ambitieuse, qui se concrétise par des actions locales et de court terme.

Les enjeux et défis sur lesquels travaille le groupe Carrefour sont nombreux : conditions sociales et environnementales de fabrication des produits et relations avec ses fournisseurs ; réduction de l'empreinte environnementale et des nuisances liées à ses activités de transport et l'exploitation de ses magasins ; conditions de travail de qualité pour ses collaborateurs, ainsi qu'une rémunération juste et motivante ; promotion d'une consommation responsable ; promotion de l'emploi local, intégration dans le tissu local et action de mécénat en faveur des communautés d'implantation...

2.1.2.3 LE PLAN DE LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE

La réduction du gaspillage est un enjeu de société majeur, elle doit permettre la diminution des consommations de ressources non renouvelables et contribuer à préserver une qualité de vie pour les 9 milliards d'habitants que comptera la planète en 2050. Carrefour a défini pour cela un ambitieux plan de lutte contre le gaspillage dès septembre 2012.

Ce plan vise non seulement la réduction des dépenses mais aussi l'implication des clients et partenaires du Groupe. Selon un principe de subsidiarité en vigueur dans l'organisation de Carrefour, les Directions Exécutives des Pays ont élaboré leurs propres plans d'action pour 2013 dans le cadre de ce programme global. Elles ont également la charge d'impliquer tous les managers et à travers eux, l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Tous les métiers de Carrefour sont concernés.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



2.1.3 LES OUTILS DE LA GOUVERNANCE DE LA RSE

2.1.3.1 UNE DIRECTION DÉVELOPPEMENT DURABLE DÉDIÉE

Intégrée au plus haut niveau du Groupe, la politique développement durable de Carrefour est portée par une organisation impliquant tous les métiers, les pays et les enseignes. Elle est ainsi déployée auprès de l'ensemble des collaborateurs.

Organisation et mission

Le groupe Carrefour s'est doté d'une Direction Développement Durable Groupe en 2000. Depuis 2011, une Direction Qualité et Développement Durable chapeaute à la fois la Direction Développement Durable et la Direction Qualité. La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise est animée par le Secrétaire Général de Carrefour. Il est en lien avec les Directions Développement Durable, Qualité, Affaires Publiques et la Fondation d'Entreprise Carrefour pour mettre en œuvre une politique dans les Directions Exécutives. La Direction des Ressources Humaines dispose d'une Direction Relations Sociales pour traiter les sujets sociaux de la RSE en étroite collaboration avec le Secrétariat Général.

La Direction Développement Durable définit la stratégie de responsabilité sociétale du Groupe, pilote son déploiement, initie des projets et porte donc les dossiers au plus haut niveau de l'entreprise. Elle agit pour animer l'ambition de long terme, consolider les résultats des Directions Exécutives et diffuser les bonnes pratiques en interne comme à l'externe. Connectée aux Directions des Pays, elle garantit que les actions décidées localement répondent bien aux ambitions de Carrefour.

2.1.3.2 L'INTÉGRATION DE LA RSE DANS TOUS LES MÉTIERS

La Direction Qualité et Développement Durable Groupe travaille en étroite collaboration avec les Directions opérationnelles et transverses du Groupe : Affaires publiques européennes, Qualité, Marchandises, Achats, Ressources Humaines, Marketing, Communication, Actifs et Logistique. Tous les métiers sont donc impliqués dans le déploiement de la démarche de développement durable du Groupe. Elle s'adjoit également le support de scientifiques et d'experts externes pour mener à bien sa mission.

2.1.3.3 LA DÉCLINAISON DANS LES PAYS ET LES ENSEIGNES

Afin de faire vivre la stratégie du groupe Carrefour à l'international, la Direction Développement Durable travaille avec des relais dans les pays. En collaboration avec les Directions opérationnelles et transverses des *Business Units* (Qualité, Actifs, Logistique, Ressources Humaines), ces relais ont notamment pour mission le déploiement

opérationnel de la politique de développement durable en fonction des réalités locales. Ils sont également chargés d'assurer le reporting sur les actions mises en place. La Direction Développement Durable du Groupe anime ce réseau de correspondants en organisant des comités réguliers avec les représentants des pays européens et des visioconférences avec les relais internationaux (Amérique latine et Asie). Ces réunions permettent d'échanger sur les orientations prises par le Groupe, les grands enjeux d'actualité et les bonnes pratiques, mais également sur les indicateurs, qui sont pour la plupart remontés trimestriellement.

2.1.3.4 UN COMITÉ QUALITÉ ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Sous l'impulsion du Président-Directeur Général, un Comité Qualité Développement Durable (QDD) a vu le jour en novembre 2012 . Son objectif est de construire une vision du rôle de Carrefour au sein de la Société et de garantir le respect par tous, de ses positions fondamentales. Composé du Secrétaire Général, de la Directrice de la Communication Groupe, du Directeur Ressources Humaines Groupe, du Directeur Marchandises Groupe, du Directeur Qualité Groupe et du Directeur Belgique, le Comité QDD est présidé par le Président-Directeur Général de Carrefour. Il constitue un outil incontournable pour intégrer la Responsabilité Sociétale d'Entreprise dans le pilotage du Groupe.

L'ordre du jour de la première réunion comportait trois sujets d'importance : la responsabilité sociale dans la chaîne d'approvisionnement, la lutte contre le gaspillage et la gestion de crise.

2.1.3.5 UN OBJECTIF RSE DANS LA RÉMUNÉRATION VARIABLE

Depuis 2012, un objectif RSE est inclus dans la rémunération variable annuelle des dirigeants. En 2012, l'évaluation était basée sur l'engagement des salariés et la réduction des consommations d'énergie. En 2013, la dimension RSE sera à nouveau présente dans les objectifs individuels. Parmi ceux-ci, le critère dédié au management des femmes et des hommes permettra d'évaluer l'implication des dirigeants dans le développement et la formation des salariés, leur engagement et la promotion de la diversité.

2.1.3.6 DES FORMATIONS RSE POUR DES COLLABORATEURS IMPLIQUÉS

Pour encourager la mobilisation des collaborateurs, des programmes de sensibilisation au développement durable sont régulièrement proposés.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



En 2012, Carrefour Property a ajouté trois formations à son catalogue permettant la montée en compétences de ses collaborateurs sur les sujets environnementaux : principes fondamentaux de la démarche environnementale, amélioration de la performance énergétique des bâtiments, nouvelles réglementations en matière d'environnement .

Depuis 2009, un module de formation spécifique d'une journée a été développé pour l'ensemble des équipes de la Supply Chain France afin de les sensibiliser et de les informer sur nos objectifs en matière de développement durable ainsi que sur les actions à mettre en place dans leur métier pour les atteindre. 85 % des collaborateurs ayant reçu cette formation se déclarent « très satisfaits » .

En Italie, le journal interne *Noi Carrefour* (« Nous Carrefour »), traite régulièrement de sujets en lien avec la RSE. Une histoire sous forme de bande dessinée met également en scène des thématiques RSE telles qu'elles sont vécues au quotidien par les salariés.

L'Italie a poursuivi en 2012 son programme APE « Nous aimons Protéger l'Écosystème » lancé en 2009. À destination des salariés du siège de Carrefour Italie, ce programme sensibilise chaque collaborateur au respect et à la défense de l'environnement à travers une action individuelle et collective : chacun participe en réalisant les éco-gestes proposés - éteindre la lumière, les équipements électriques, bureautiques, recycler les déchets, économiser l'eau,

etc. – créant ainsi collectivement une épargne énergétique et une économie de coûts pour le siège.

En partenariat avec *Akatu Institute*, principale ONG sur la consommation responsable, Carrefour au Brésil a mis en place un programme de formation à destination des salariés des magasins. Les deux principales thématiques abordées sont la consommation raisonnée des ressources naturelles et l'importance du tri des déchets.

En Argentine, le programme national de responsabilité sociale d'entreprise *Sumando Voluntades* vise à sensibiliser et mobiliser l'ensemble de ses collaborateurs siège et magasins dans les domaines de la protection de l'environnement, la nutrition et l'insertion sociale depuis 2009.

Organisés en France, les Trophées Développement Durable récompensent les meilleures actions des magasins et des équipes support en matière de développement durable depuis 2009. Y participent à la fois les équipes des magasins (Hypermarchés, Supermarchés, Proximité) mais également support (Supply Chain, Carrefour Property, Marchandises, Promocash), ainsi que les équipes des sièges. Quatre trophées sont remis : Maîtrise des déchets, Économie de ressources, Consommation responsable et Citoyenneté, après un vote impliquant aussi les clients et consommateurs.

2.1.4 UNE AMBITION PARTAGÉE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Carrefour entretient un dialogue permanent avec ses parties prenantes. Au niveau du Groupe par le biais de sa Direction Développement Durable et à l'échelon local *via* les *Business Units* et les magasins. Menée de l'amont à l'aval des dossiers, cette concertation permet d'identifier et d'anticiper les attentes des parties prenantes, de prévenir les risques, de désamorcer les conflits et de confronter les points de vue pour faire émerger des solutions pragmatiques et efficaces.

2.1.4.1 LA CONCERTATION DES PARTIES PRENANTES DE CARREFOUR

À l'occasion du diagnostic réalisé en juillet 2012 en cohérence avec la norme ISO 26000, Carrefour a procédé à une mise à jour de la cartographie de ses parties prenantes et décidé, pour renforcer l'écoute et la qualité des échanges avec elles , de mettre en place une instance de concertation collective. Depuis janvier 2013, des réunions de consultation des parties prenantes de Carrefour

sont organisées régulièrement en présence d'ONG, de clients, de représentants du Ministère de l'Environnement et du Ministère de l'Agriculture français, des fournisseurs agricoles (producteurs de filières Engagement Qualité Carrefour) et agroalimentaires, ainsi que des agences de notation. La première consultation a eu lieu le 25 janvier 2013, avec pour thème la biodiversité. Cette consultation a permis aux équipes de Carrefour de partager autour d'un enjeu sociétal un certain nombre de réalisations comme le développement de l'offre et la promotion de gammes de produits responsables, la promotion de la consommation responsable auprès des clients ou encore l'engagement du Groupe en matière de protection de la biodiversité. Ces concertations favorisent également l'émergence de modalités d'actions nouvelles en partenariat avec les parties prenantes concernées.

Cet échange est aussi l'occasion pour les représentants des parties prenantes de poser leurs questions directement aux principaux cadres dirigeants et experts de Carrefour.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



2.1.4.2 LA TRANSPARENCE VIS-À-VIS DE LA COMMUNAUTÉ FINANCIÈRE

Aujourd'hui l'évaluation de la performance d'une entreprise par des investisseurs intègre de manière quasi-systématique un volet extra-financier. En effet, la prise en compte de la valeur immatérielle de l'entreprise permet de mesurer sa capacité à se développer dans la durée en considérant les évolutions réglementaires, les attentes des consommateurs, le risque d'image, la disponibilité des ressources, la gouvernance de l'entreprise.

Si de nombreuses sociétés d'investissement ont créé des fonds d'Investissement Socialement Responsable (ISR) intégrant

uniquement des entreprises répondant aux critères définis pour lesdits fonds, la majeure partie des démarches d'investissement, mêmes si elles ne sont pas réputées strictement ISR, intègrent des informations environnementales, sociales ou de gouvernance en complément des informations purement financières.

En étroite collaboration avec la Direction de la Communication Financière du Groupe, la Direction Développement Durable répond aux sollicitations d'entretiens ainsi qu'aux demandes d'informations ponctuelles concernant la politique et les actions déployées par les différentes activités du Groupe. Elles répondent également aux questionnaires des principales agences de notation.

2.1.4.3 LE PARTAGE DE LA VALEUR

REVENUS

Clients	Partenaires	Revenus financiers
Le chiffre d'affaires HT de Carrefour atteint 76 789 M€ (hors programmes de fidélisation - 662 M€) en 2012.	2 333 M€ Autres revenus divers de Carrefour : revenus des sociétés financières, revenus des locations et revenus divers.	Carrefour a perçu 81 M€ de ses placements financiers et stratégiques sous forme d'intérêts et de dividendes.

DÉPENSES

Fournisseurs	Collaborateurs	État et collectivités	Institutions financières	Actionnaires
Carrefour a acheté auprès de ses fournisseurs 66 701 M€ de marchandises et de prestations.	Le groupe Carrefour a versé près de 7 566 M€ à ses 364 969 collaborateurs, présents dans 12 pays. Ce montant regroupe les salaires bruts, les charges sociales et les avantages.	Carrefour a versé un total de 1 058 M€ en impôts et taxes, dont 543 M€ au titre de l'impôt sur les sociétés.	Les charges concernant essentiellement des opérations financières représentent 964 M€.	Le groupe Carrefour a versé : • 137 M€ de dividendes aux actionnaires de la société mère • 121 M€ aux actionnaires minoritaires des autres sociétés du Groupe.

2.1.4.4 DES PARTENARIATS PRIVILÉGIÉS AVEC DES ONG

Depuis plus de dix ans, Carrefour a noué des partenariats de long terme avec des organisations qui lui permettent d'associer les compétences de ses spécialistes à celles d'experts externes pour travailler de façon plus efficace et constructive. Loin de se limiter à un travail de réflexion commun, cette collaboration prend une forme opérationnelle : les experts des ONG contribuent avec les collaborateurs Carrefour à l'élaboration de la politique de Développement Durable du Groupe et à sa mise en œuvre.

Le partenariat entre Carrefour et le WWF France, lancé en 1997 autour de la protection des forêts et progressivement étendu aux

enjeux environnementaux liés à l'exploitation des ressources naturelles repose sur deux piliers : développer les approvisionnements responsables (bois, papier, soja, huile de palme, pesticides, produits de la mer, or) et soutenir et promouvoir la consommation responsable auprès des consommateurs. Depuis 2010, le WWF accompagne Carrefour notamment sur la formalisation de sa politique d'approvisionnement responsable en produits issus de la forêt, dont la charte d'engagement a été transmise aux fournisseurs (voir page 44). Le partenariat avec le WWF donne également lieu à de nombreuses rubriques de sensibilisation des consommateurs dans divers supports : site Internet Carrefour, *newsletter* « 100 % engagés », magazines Kid's Mag et Carrefour Kids, etc.



Le partenariat qui existe depuis près de 20 ans entre Carrefour et la fédération syndicale internationale *Union Network International* (UNI) a abouti à la signature en mai 2001 d'un accord international sur le respect des droits fondamentaux et les préconisations des directives de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), notamment en matière de liberté syndicale et de droit à la négociation collective. Renouvelé en 2011, cet accord est valable dans tous les pays où le Groupe est présent.

Carrefour a également mis en place un partenariat avec la **Fédération Internationale des Ligues des Droits de l'Homme (FIDH)**, depuis 1997, dans le cadre de son engagement pour le respect des droits fondamentaux énoncés par l'Organisation Internationale du Travail. Cette coopération s'est formalisée au travers de la création d'une association commune : INFANS. En 2000, elle s'est concrétisée par l'élaboration d'une Charte Sociale engageant les fournisseurs de Carrefour. Depuis 2002, INFANS soutient la démarche normative de Carrefour en participant à la mise en place d'un mécanisme de contrôle du respect des principes fondamentaux de l'OIT et des droits de l'homme dans la chaîne d'approvisionnement, notamment par la mise en place d'un programme d'audits sociaux des fournisseurs de Carrefour menés par des cabinets d'experts indépendants. Pour assurer l'évolution effective des pratiques sociales, Carrefour et la FIDH ont également développé, dans le cadre d'un programme d'accompagnement à long terme des fournisseurs, des formations pour les aider à déployer une démarche socialement responsable. INFANS mène régulièrement des missions d'investigation dans les pays de *sourcing* de Carrefour pour mesurer les conditions de travail et leurs évolutions.

2.1.4.5 UNE PARTICIPATION ACTIVE AU DÉBAT PUBLIC

Signature de l'accord européen sur le gaspillage

Carrefour a signé les engagements du « REAP Forum » en matière de lutte contre le gaspillage en décembre 2012 après concertation des pays européens (plus de 20 entreprises européennes du secteur sont signataires de cet accord à ce jour).

Le Groupe s'est engagé à mener au moins deux initiatives de sensibilisation sur le gaspillage alimentaire à un niveau européen d'ici 2014. Ces initiatives se concentreront notamment sur :

- mener au moins deux initiatives de sensibilisation sur le gaspillage alimentaire, à un niveau national, d'ici à fin juin 2014 ;
- ces initiatives viseront principalement à mettre à disposition des consommateurs :
 - des conseils sur la façon dont ils peuvent réduire le gaspillage alimentaire qu'ils génèrent, par exemple, comment gérer, stocker et utiliser les aliments plus efficacement,
 - des informations au sujet de la signification réelle des Dates Limite de Consommation et Date Limite d'Utilisation Optimale, en adéquation avec les messages des campagnes d'information de la Commission européenne et/ou du Ministère de l'agriculture et de l'agroalimentaire, et, le cas échéant, en s'appuyant sur les outils mis à disposition dans ce cadre,
 - des outils marketing à même de réduire le gaspillage alimentaire des consommateurs, tels que des listes de courses pour les consommateurs, informations sur la prévention, etc.



2.2 Responsabilité sociale

Forte de l'ambition du Groupe – « être l'employeur préféré » partout où Carrefour est présent, la Direction des Ressources Humaines du groupe Carrefour s'est donnée pour mission de renforcer la culture client et d'accroître la performance de ses collaborateurs. Pour y parvenir, elle a continué à développer deux axes stratégiques prioritaires en 2012 :

- agir en employeur responsable ;
- développer et reconnaître les femmes et les hommes de Carrefour .

AGIR EN EMPLOYEUR RESPONSABLE

Promouvoir la diversité, privilégier un dialogue social riche et positif, favoriser le bien-être au travail, associer excellence opérationnelle et épanouissement des salariés : autant de domaines sur lesquels le Groupe a accentué son action afin d'être reconnu comme un employeur de référence et agir en employeur responsable.

DÉVELOPPER ET RECONNAÎTRE LES FEMMES ET LES HOMMES DU GROUPE

Former, faire évoluer, rémunérer de manière équitable et motivante : le Groupe a privilégié le développement de politiques et programmes simples et opérationnels, avec la conviction que la gestion des carrières, la formation et la reconnaissance des femmes et des hommes constituent des éléments clés de la performance du Groupe.

Les chiffres clés, les principes et priorités de ces axes stratégiques sont décrits et illustrés par des politiques et des pratiques au niveau du Groupe ou au niveau local.

2

2.2.1 LES FEMMES ET LES HOMMES DE CARREFOUR

À fin 2012, Carrefour comptait 364 969 salariés répartis dans 12 pays. Cette section présente dans le détail les effectifs du groupe Carrefour en 2012 et leurs évolutions à périmètre comparable.

2.2.1.1 PRÉSENTATION DES EFFECTIFS

Répartition des effectifs par zone géographique

Effectifs par zone géographique	31/12/2012	31/12/2011	Variation 2011/2012
Zone Europe	206 580	216 354	(4,5) %
Zone Amérique Latine	86 672	86 028	0,7 %
Zone Asie	71 717	68 621	4,5 %
TOTAL GROUPE	364 969 <input checked="" type="checkbox"/>	371 003	(1,6) %

Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



Répartition des effectifs par format

Effectifs par format	31/12/2012	31/12/2011
Hypermarchés	64,9 %	64,9 %
Supermarchés	18,2 %	18,0 %
Autres	16,9 %	17,1 %
TOTAL	100 %	100 %

Effectifs par tranche d'âge

Effectifs par tranche d'âge	31/12/2012	31/12/2011
> 65 ans	0,1 %	0,1 %
65 ans ≥ âge > 60 ans	0,6 %	0,5 %
60 ans ≥ âge > 55 ans	3,3 %	2,8 %
55 ans ≥ âge > 50 ans	6,2 %	5,6 %
50 ans ≥ âge > 45 ans	9,5 %	8,8 %
45 ans ≥ âge > 40 ans	12,9 %	11,9 %
40 ans ≥ âge > 35 ans	14,7 %	14,3 %
35 ans ≥ âge > 30 ans	16,3 %	15,8 %
30 ans ≥ âge > 25 ans	16,5 %	17,5 %
25 ans ≥ âge > 18 ans	18,5 %	22,2 %
< 18 ans	1,4 %	0,5 %

Répartition par genre (hommes-femmes)

Le groupe Carrefour compte 57 % de femmes dans ses effectifs à fin 2012. La politique active de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes du Groupe est décrite en page 26.

Part des femmes par catégorie	31/12/2012	31/12/2011
Directeurs Seniors	11,2 %	10,8 %
Directeurs	20,9 %	19,8 %
Manager	36,7 %	35,5 %
Employés	59,7 %	59,5 %
TOTAL GROUPE	57,0 %	56,7 %

Répartition des effectifs par catégorie et par type de contrat

Effectifs par catégorie	31/12/2012	31/12/2011
Directeurs Seniors	0,1 %	0,1 %
Directeurs	0,5 %	0,5 %
Cadres	10,7 %	10,3 %
Employés	88,7 %	89,1 %

Effectifs par type de contrat	31/12/2012	31/12/2011
Contrat à Durée Indéterminée	93,6 %	92,4 %
Contrat à Durée Déterminée	6,4 %	7,6 %



Les embauches et les départs

Nombre d'embauches	2012	2011
Contrat à Durée Indéterminée	96 786 <input checked="" type="checkbox"/>	94 406
Contrat à Durée Déterminée	69 664 <input checked="" type="checkbox"/>	56 380

Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

Départs par motif	2012	2011
Licenciement	22 408	28 128
Démission	55 116	52 206
Fin de période d'essai	23 640	28 873

2.2.2 AGIR EN EMPLOYEUR RESPONSABLE

2.2.2.1 UNE POLITIQUE VOLONTARISTE

La diversité fait partie intégrante du modèle économique de Carrefour. Depuis sa création, le Groupe s'est en effet attaché à refléter la mixité de la société et des communautés dans lesquelles il est implanté. Avec une centaine de nationalités représentées, la diversité au sein de Carrefour est une réalité : les équipes se composent d'hommes et de femmes de tous âges, toutes origines et aux parcours variés.

La promotion de la diversité et l'égalité des chances

Depuis sa création, le Groupe conduit une politique volontariste pour promouvoir la diversité et l'égalité des chances dès le recrutement et tout au long de la carrière. Carrefour assure un traitement équitable des parcours des collaborateurs et la mise en place de bonnes pratiques visant à favoriser l'égalité entre les hommes et les femmes, l'emploi local, l'embauche des jeunes, avec ou sans qualification, de personnes éloignées de l'emploi ou handicapées ainsi que le maintien dans l'emploi des seniors.

Cet engagement clé pour le Groupe est placé sous la responsabilité du Directeur Exécutif Ressources Humaines et Organisation Groupe et dans chaque pays les Directeurs Ressources Humaines ont pour mission la promotion de la diversité.

Ainsi en France, cet engagement s'est notamment traduit en 2004 par la signature de la Charte de la Diversité dans l'Entreprise, du Code de conduite professionnelle, de la Charte de la Parentalité, d'un accord diversité et cohésion sociale pour les hypermarchés en 2008 ainsi que d'un accord sur l'emploi des personnes handicapées dans les hypermarchés, les supermarchés et la logistique. Dans les autres pays du Groupe, la promotion de la diversité prend notamment la forme de plans d'actions et d'accords avec des associations locales facilitant le recrutement de personnes

issues de la diversité. Le Groupe travaille notamment en partenariat étroit avec Ekon en Pologne et Once en Espagne pour le recrutement de personnes handicapées .

Une sensibilisation particulière à la non-discrimination

La lutte contre les discriminations s'appuie prioritairement sur la formation et la sensibilisation de l'ensemble des salariés du Groupe avec une attention particulière apportée à la formation des managers, notamment en matière de recrutement. Les différentes entités de Carrefour ont développé ou poursuivi en 2012 des actions adaptées au contexte local.

Au Brésil, de nombreuses actions ont été menées en 2012 : approbation de la politique de promotion de la diversité de Carrefour, insertion du thème de la non-discrimination dans le parcours d'intégration, formation spécifique des ambassadeurs présents dans les magasins et lancement d'une vaste campagne de sensibilisation « La diversité est notre visage ».

L'Espagne a développé une formation spécifique sur l'égalité de traitement, le harcèlement et la violence de genre pour les managers et les employés.

En France en 2012, des managers dans 40 hypermarchés, prioritairement en Île-de-France, ont suivi une formation « Professionnaliser le recrutement » au cours de laquelle chacun réapprend les règles d'une évaluation objective et le cadre légal de la non-discrimination . Cette formation sera déployée dans de nouveaux magasins au premier trimestre 2013. Dans les hypermarchés, une étude expérimentale portant sur des salariés de toutes origines en contrats de professionnalisation est en cours pour détecter les impacts des comportements éventuellement discriminants sur la performance des salariés.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



Des programmes spécifiques pour le respect de l'égalité hommes/femmes

Le Groupe a développé des modalités d'organisation du travail qui permettent la conciliation de la vie professionnelle et familiale (horaires en ilots, polyvalence, cf. page 33), bénéficiant notamment aux femmes.

Par ailleurs, pour favoriser la mixité de l'encadrement, plusieurs pays ont lancé des programmes spécifiques ou signé des accords d'égalité professionnelle hommes/femmes. C'est le cas en France où les accords ont été reconduits pour les hypermarchés et supermarchés en 2012 . L'Espagne a également mis en œuvre des plans d'égalité depuis 2010. En effet, les femmes représentent plus de 57 % de l'effectif total de Carrefour, elles sont en revanche moins représentées dans les plus hauts niveaux hiérarchiques. 35,7 % des cadres du Groupe sont des femmes en 2012.

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Part des femmes dans le management ⁽¹⁾	35,7 % <input checked="" type="checkbox"/>	34,6 %	34,0 %	33,8 %	5,6 %

(1) Chiffres à BU comparables (100 % du CAHT consolidé 2012).

Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

Au-delà des initiatives locales, le programme Women Leaders a été lancé en 2011 au sein de Carrefour . Les Ressources Humaines Groupe ont élaboré un plan d'actions global et ont constitué un Comité de Pilotage pour suivre sa mise en œuvre ainsi que les remontées et le partage de toutes les bonnes pratiques des pays. Quatre axes de travail, donnant lieu à des mesures déclinables par pays, ont été définis :

- la définition par chaque pays d'objectifs propres ;
- la visibilité des femmes au sein de l'entreprise à travers la promotion de leurs réussites ;
- la mixité au cœur des décisions de plans de carrière ; et
- l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

Le lancement et la structuration de ce projet en 2011, notamment par la mise en place d'ambassadeurs identifiés dans tous les pays, a pris de l'ampleur en 2012. Ainsi de multiples initiatives ont été lancées, parmi celles-ci : des actions de communication et de sensibilisation dans tous les pays, la définition de processus de détection des potentiels féminins en France, des opérations de recrutements proactifs de femmes cadres en Argentine, la mise en lumière de carrières de femmes dans le Groupe (Argentine, Espagne, France, Roumanie), le lancement du site intranet *Women Leaders*, la diffusion d'une brochure aux Directeurs Seniors dans tous les pays et aux Directeurs en France ou encore l'animation auprès des membres du Comité Européen Carrefour (Comité d'Information et de Concertation Européen) d'une journée dédiée à la place des femmes dans l'entreprise.

En France, une étude a été réalisée dans les supermarchés pour évaluer les écarts de rémunération à profil identique entre les hommes et les femmes pour les niveaux Directeurs de Région, Directeurs de magasin et managers magasin. Les résultats, présentés devant la commission de suivi de l'accord égalité hommes/femmes en septembre 2012, ont révélé des écarts inférieurs à 2,5 % (1) (population Directeurs de magasins supermarchés) .

Des actions concrètes pour l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés

Fin 2011, Carrefour a conclu un partenariat avec le Réseau Handicap (Disability network) de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) afin d'agir, aux côtés d'associations et d'autres institutions, pour la promotion de l'emploi de personnes handicapées dans le monde . Ce partenariat s'est traduit en 2012 par la participation du Directeur Exécutif Ressources Humaines et Organisation Groupe au lancement officiel du Réseau Handicap en juin 2012 à l'OIT à Genève, à l'accueil des membres du Comité Directeur du réseau au siège de Carrefour et à la rencontre avec des travailleurs handicapés du magasin de Carrefour Montesson. Une vidéo « Handicap Carrefour » a été réalisée et diffusée dans le monde.

Dans les pays, de nombreux programmes en faveur de l'intégration et de l'accompagnement des salariés handicapés ont été poursuivis.

En Espagne, Carrefour a conduit une politique proactive par la signature d'un accord en 2005 suivie par la mise en place d'une démarche pour l'intégration des personnes handicapées en 2009. Le Groupe collabore aujourd'hui avec la fondation *Inserta* pour le recrutement et participe dans ce cadre à des forums pour l'emploi des personnes handicapées sur son bassin d'emploi.

En Pologne, Carrefour a atteint un taux d'emploi de personnes handicapées de 5,24 % en 2012 avec le soutien de la Fondation Carrefour et de l'association polonaise *Ekon*. Dans tous les magasins, des formations aident les salariés à mieux coopérer avec les personnes en situation de handicap. Par ailleurs, le recrutement des personnes handicapées est un des critères retenus pour déterminer les rémunérations des Directeurs, des Directeurs de magasins et des Directeurs de Régions.

(1) Méthodologie développée par l'APEC en France (Agence Pour l'Emploi des Cadres).

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



En France, Carrefour reste en 2012 parmi les premiers employeurs de personnes handicapées de la grande distribution, atteignant en hypermarché un taux de 6,03 % (à fin 2012, hors contrats suspendus). Les chargés de recrutement de Carrefour en France ont été spécifiquement formés pour identifier les compatibilités des profils de personnes en situation de handicap avec les postes proposés en magasins.

Le Brésil a lancé un programme intitulé « Je pratique l'inclusion » avec l'objectif d'offrir aux personnes handicapées le droit à l'égalité dans l'organisation : dès le recrutement et tout au long de la carrière, l'accent est mis sur les compétences et les atouts de la personne, plutôt que sur ses limites.

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Pourcentage de salariés déclarés comme handicapés ⁽¹⁾	2,8 %	2,6 %	2,4 %	2,6 %	7,5 %

(1) Chiffres à BU comparables (100 % du CA HT consolidé 2012).

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Nombre de personnes en situation de handicap ⁽¹⁾	10 095 <input checked="" type="checkbox"/>	9 452	9 092	9 758	3,4 %

(1) Chiffres à BU comparables (100 % du CA HT consolidé 2012).

Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

Une attention particulière à l'emploi et aux conditions de travail des seniors

Carrefour porte également une attention particulière à l'emploi et aux conditions de travail de ses collaborateurs seniors et à leur seconde partie de carrière. Ainsi des accords ont été négociés et signés dans les différentes entités françaises mettant notamment en œuvre des plans d'actions relatifs à la bonne gestion de la carrière des seniors.

Des sessions d'information et de formation sur la retraite, en partenariat avec les principaux groupes de protection sociale, ont été mises en place dans les hypermarchés en France depuis 2010. 146 sessions d'information ont été réalisées au 30 juin 2012 et 541 personnes ont ainsi bénéficié de ce programme.

Un guide des seniors a également été envoyé au domicile de tous les salariés de plus de 45 ans des supermarchés et de plus de 55 ans de Carrefour Banque. Il donne des informations et conseils sur l'entretien de seconde partie de carrière et sur le départ à la retraite.

2.2.2.2 LE DIALOGUE COMME OUTIL DU PROGRÈS SOCIAL

Pour favoriser le progrès individuel et collectif, le groupe Carrefour a fait le choix de la concertation et du dialogue social interne et externe.

Ainsi, pour mesurer le climat social interne, Carrefour se prête à un recueil attentif des attentes de ses collaborateurs. Sur cette base, des échanges ont lieu à tous les niveaux de l'entreprise ; ils participent à la construction de la culture du Groupe et à l'engagement des collaborateurs.

Le recueil des attentes des collaborateurs

Depuis plus de 20 ans, des enquêtes auprès des collaborateurs sont régulièrement réalisées à l'échelle du Groupe afin de recueillir leurs attentes (Écoute du Personnel, « Focus groupes », enquêtes internet en France et en Italie, Encuesta Compromiso en Argentine, par exemple) . Ces enquêtes, réalisées auprès d'échantillons représentatifs de salariés des magasins et des sièges, permettent de recueillir les commentaires sur des sujets clés comme l'image de l'entreprise, la formation, les opportunités de carrière, les conditions de travail, le management et le niveau d'engagement. Les résultats font l'objet d'une restitution détaillée et donnent lieu à des plans d'actions ciblés par entité.

Pour aller plus loin dans cette démarche, Carrefour a lancé en mai 2011 une enquête globale d'opinion auprès de l'ensemble des salariés du Groupe avec un double objectif :

- recueillir l'opinion de chacun sur des sujets clés comme les opportunités de carrière et de développement des collaborateurs, la qualité de vie au travail, les relations humaines, les règles internes, les politiques et le management au sein de l'entreprise ;
- mesurer la compréhension et l'adhésion à la stratégie et aux objectifs du groupe Carrefour .

Suite à l'enquête, chaque pays a mis en place en 2012 un plan d'actions, à titre d'exemples :

La Belgique a travaillé sur quatre axes, identifiés comme axes de progrès : communication, opportunités de carrière, reconnaissance par l'entreprise de ses salariés et réputation de l'entreprise. L'un des plans d'actions défini en 2012 par Carrefour Belgique a été la mise en place des Fondamentaux RH (cf. Partie 2.3.4) et la formation des 85 Directeurs de magasin à l'utilisation de ces outils.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



En Roumanie, les axes de progrès identifiés dans l'enquête globale d'opinion ont été croisés avec les résultats des auto-évaluations sur les processus RH réalisées par l'ensemble des Directeurs de magasin dans le cadre de la mise en place des « Fondamentaux RH Groupe ». Des plans d'actions ont été mis en place et 25 engagements ont été pris et communiqués par le biais d'affiches dans chaque magasin. La Roumanie a par ailleurs formé ses 75 Directeurs de magasin sur les processus et outils RH préconisés dans le cadre du programme « Fondamentaux RH ».

En Pologne, des enquêtes approfondies ont été réalisées auprès de 300 personnes dans 10 magasins.

En France, 115 groupes de 10 à 12 personnes ont été écoutés au sein des hypermarchés ; plus de 12 500 collaborateurs en supermarchés France ont répondu aux enquêtes « Tous Commerçants » réalisées sur Internet.

L'organisation du dialogue social

Au niveau du Groupe, Carrefour a créé, dès le milieu des années 1990, l'un des premiers Comités Européens pour le dialogue social, le Comité d'Information et de Concertation Européen (CICE). Ce Comité permet aux partenaires sociaux d'échanger librement et en toute transparence avec la Direction Générale sur les thèmes les plus divers, parmi lesquels, depuis 2008, le Développement Durable et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. En outre, en signant un accord avec la Fédération syndicale internationale UNI (*Union Network International*) en mai 2001, Carrefour a contribué à développer plus encore sa culture du dialogue social.

Au niveau européen, l'année 2012 a vu la mise en œuvre concrète d'un nouvel accord CICE signé en 2011 . En plus des réunions ordinaires du CICE, la Direction a organisé en mai 2012 deux jours de séminaire de formation/information pour les partenaires sociaux, membres du CICE, dont une journée dédiée à l'égalité hommes/femmes. Une réunion du Comité Directeur du CICE consacrée aux nouvelles technologies a par ailleurs été mise en place. Cet accord a amélioré la communication entre les membres du Comité Européen : la *newsletter* du CICE et le site internet CICE lancé en 2012 proposent des informations complètes et détaillées sur les réunions, les bonnes pratiques, les communications officielles du Groupe. Ces outils permettent de faire vivre l'information entre les membres tout au long de l'année.

En 2012, le dialogue social a continué à vivre de manière soutenue, tant dans les pays où il constitue une pratique habituelle, que dans ceux où la démarche vient de démarrer.

Ainsi en Turquie, un accord collectif sur les augmentations salariales a été négocié et signé en 2012. En France, les Négociations Annuelles Obligatoires ont donné lieu à de nouveaux avantages pour les collaborateurs des hypermarchés, des supermarchés et de la logistique (ex : CESU ⁽¹⁾ en hypermarché). En Pologne, 138 rendez-vous « Portes ouvertes » ont été organisés, au cours desquels les représentants syndicaux ont rencontré les salariés de Carrefour. En Belgique, trois nouvelles conventions collectives de travail ont été signées concernant l'organisation du travail, les réductions de prix accordées aux salariés et le paiement d'avantages non récurrents liés aux résultats.

(1) Chèque Emploi Service Universel.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



Le bilan des accords collectifs

Le tableau suivant complète le bilan des accords collectifs présentés ci-dessus. Il présente les principaux accords signés en 2012. Les avenants 2012 ajoutés aux accords signés antérieurement ne sont pas recensés.

Pays	Accords signés
Belgique	Convention relative à l'organisation du travail en hypermarché, favorisant la polyvalence. Convention relative à la dématérialisation des bons promotionnels. Accord sur le reclassement de certaines personnes. Définition des objectifs collectifs annuels pour le calcul du bonus des cadres.
Chine	Signatures de trois types d'accords dont 9 accords signés en 2012. ■ accord standard permettant de satisfaire les obligations légales nouvellement en vigueur (tous magasins) ; ■ accord standard amendé d'un engagement de salaire minimum plus élevé que le minimum légal local requis (10 magasins concernés) ; ■ accord standard amendé d'une augmentation de salaire en comparaison avec 2011 (6 magasins concernés).
Espagne	Accord sur l'organisation du travail.
France/Hypermarchés	Accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle hommes/femmes <input checked="" type="checkbox"/> Accord relatif au changement d'adhésion aux institutions de retraite complémentaire <input checked="" type="checkbox"/> Accords sur la gestion des parcours d'évolution professionnelle de certains salariés <input checked="" type="checkbox"/> Participation <input checked="" type="checkbox"/> Accord sur la santé au travail <input checked="" type="checkbox"/>
France/Supermarchés	Accord sur la santé au travail <input checked="" type="checkbox"/> Participation <input checked="" type="checkbox"/> Intéressement <input checked="" type="checkbox"/>
Pologne	Définition de la fonction des Inspecteurs. Définition des règles de consultation dans le cas de licenciements d'employés en CDI. Définition des conditions des licenciements pour la fermeture de quatre hypermarchés.
Roumanie	Convention Collective 2012-2013 concernant les indemnités retraites octroyées aux salariés quittant l'entreprise à la limite d'âge.
Turquie	Nouvelle convention collective pour une durée de 3 ans.
Brésil	Convention collective sur la région de São Paulo.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

Le bilan des accords signés en matière de santé et sécurité est présenté en page 32.

2.2.2.3 UNE VIGILANCE ACCRUE SUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

La santé et la sécurité de ses collaborateurs, comme celles de ses clients, sont des priorités pour Carrefour.

Le Groupe s'est très tôt engagé dans une politique volontariste d'amélioration des conditions de travail de ses collaborateurs, tant en matière de sécurité que de santé physique et psychique. Cette démarche se traduit dès l'amont par le respect et l'écoute des équipes opérationnelles, la mise en place d'organisations de travail souples et l'engagement pour l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Les pays dépourvus de réglementation spécifique s'inspirent des normes de sécurité françaises, plus strictes. En outre, les différences de législation et le principe de subsidiarité des pays/entités au sein de Carrefour justifient la diversité des actions initiées à travers le Groupe en matière de sécurité et de santé.

La prévention des accidents du travail

Au-delà des exigences réglementaires, le Groupe mobilise l'ensemble de ses collaborateurs sur les règles d'hygiène et de sécurité, déploie des formations de prévention et des campagnes de sensibilisation, instaure des procédures dans les pays et réalise des audits réguliers dans ses établissements. Pour réduire le nombre et la gravité des accidents du travail, le groupe Carrefour met également l'évaluation et la prévention des risques au cœur du système de management de la santé et de la sécurité de ses collaborateurs. Depuis plusieurs années, nombreux sont les pays qui ont mis en place des organisations dédiées .

Afin de déployer et d'homogénéiser les bonnes pratiques, des formations sont régulièrement dispensées : celles-ci portent aussi bien sur la sécurité dans les magasins que sur la santé et les gestes et postures. En France, les supermarchés ont formé plus de 2 500 personnes aux gestes et postures en 2012.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



En France toujours, un logiciel d'évaluation des risques a été développé en 2009. Adapté à l'activité de chaque enseigne, il est aujourd'hui déployé dans tous les hypermarchés et 224 supermarchés. Il permet à chaque magasin d'effectuer les analyses de risques pour l'ensemble de ses postes de travail et de mettre en place des plans d'actions annuels.

Le magasin Carrefour *market* de Suresnes (92) s'est distingué par son action exemplaire dans le domaine de la prévention des risques professionnels en menant une étude de prototype et de mise en œuvre d'équipements améliorant les conditions de travail lors de la mise en rayon. À cette occasion, l'enseigne s'est vue décerner un Trophée Cramif (Caisse régionale d'assurance maladie d'Île-de-France).

Carrefour en France a créé une structure dédiée à la santé et à la sécurité au travail en 2012. Plusieurs grands chantiers ont été lancés, tels que la prévention des risques psychosociaux, la nomination d'un médecin du travail référent pour la France, la prévention des risques professionnels dans l'activité du format « *drive* », ayant abouti à la signature de deux conventions de partenariat avec la Cramif le

25 janvier 2013, concernant d'une part le *drive* et d'autre part la formation des animateurs de prévention des risques professionnels pour Carrefour France.

L'Espagne a recensé pour chaque poste la liste des équipements nécessaires à la protection du salarié. Celui-ci peut également trouver sur le site « Campus *on-line* » une formation spécifique à la prévention des risques dans son activité au quotidien.

En Pologne, le service dédié « Sécurité et Hygiène » anime le système de prévention des risques en vérifiant l'application des procédures et leur mise à jour le cas échéant. Il établit et met en œuvre un programme d'audits réguliers et s'assure du suivi des actions correctives attendues. À chaque ouverture de magasin, une évaluation des risques est menée pour chaque poste de travail.

En 2012, au Brésil, une analyse des accidents a conduit à la mise en place d'un plan d'actions de prévention. Les formations concernant l'utilisation des équipements et des machines ont été intensifiées.

La Roumanie a mis en place une procédure d'identification des risques et des réunions trimestrielles sont animées par le Comité Santé Sécurité au Travail pour établir les plans d'actions nécessaires.

Taux d'absence au travail, fréquence et gravité des accidents

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Taux d'absence pour motif d'accident du travail et de trajet ⁽¹⁾	0,57 %	0,58 %	0,59 %	0,58 %	(0,8) %

(1) Chiffres à BU comparables (83 % du CA HT consolidé 2012) - Exclus : HM : BR et SM : BR.

	2012	2011
Taux de fréquence des accidents du travail ⁽¹⁾ (nombre accidents/millions d'heures de travail théorique)	21,9 <input checked="" type="checkbox"/>	28,0
Taux de gravité des accidents du travail ⁽¹⁾ (nombre de jours d'absence pour motif d'accident/1 000 heures de travail)	0,52	0,61

(1) Chiffres à BU comparables (100 % du CA HT consolidé 2012).

Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

La prévention des maladies professionnelles

Ergonomie au travail et lutte contre les troubles musculo-squelettiques (TMS)

Les principales maladies professionnelles recensées par le groupe Carrefour sont des troubles musculo-squelettiques. Afin de les éviter, de nombreuses actions de prévention sont déployées à travers le Groupe.

Les magasins se dotent de matériels ergonomiques visant à limiter les opérations de manutention. À titre d'exemple, les supermarchés et hypermarchés français se sont équipés de tire-palettes à haute levée ou de chariots non électriques dans les magasins plus petits. Des plateformes ont été spécialement créées dans les supermarchés pour permettre aux employés d'atteindre facilement les étagères du haut.

En 2012, l'entité logistique en France a limité la hauteur des palettes, diminuant sensiblement le nombre de palettes à une hauteur de 1,80 m en sortie d'entrepôt. Dans le prolongement de ces initiatives, un plan d'actions triennal a été initié en 2012 portant sur la prévention de la pénibilité et des risques psychosociaux (RPS). Une phase d'information/consultation a débuté au mois de décembre 2012.

La prévention du stress et des risques psychosociaux

Le stress apparaît depuis une quinzaine d'années comme l'un des risques psychosociaux majeurs auxquels les entreprises doivent faire face. Le groupe Carrefour a initié, depuis plusieurs années déjà, une démarche de prévention de ces risques au travail. Elle vise à évaluer les principaux facteurs de risque et à favoriser l'élaboration de plans d'actions adaptés. De nombreuses actions sont menées localement à l'initiative des pays ou des entités.



Carrefour Banque a initié sur la totalité de son personnel une étude avec un cabinet spécialisé dans l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux et du stress au travail en 2012 .

Dans les magasins Carrefour en France, les formations à la gestion du stress, de même que les formations « SOS conflits », pour aider les collaborateurs à gérer des relations parfois difficiles avec les clients (du simple mécontentement à l'agression verbale, physique ou au braquage), se sont poursuivies en 2012 :

- 43 cadres et 1 385 employés et managers magasin ont été formés dans les hypermarchés à la gestion du stress avec l'objectif d'identifier le stress lié à l'activité professionnelle, de gérer et d'adapter les modes de fonctionnement afin d'optimiser les performances et d'améliorer la qualité de vie au travail ;
- 1 310 collaborateurs ont suivi le module « SOS conflits » dans les hypermarchés et 248 dans les supermarchés. Depuis 2004, 25 266 personnes en ont bénéficié.

En outre, les supermarchés ont pris l'initiative de lancer, début 2012, avec l'aide d'un cabinet extérieur, un questionnaire portant sur l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux.

Un dispositif d'écoute et d'accompagnement psychologique à distance a également été mis en place pour tous les collaborateurs en France. Gratuit et accessible 24h/24 et 7j/7, ce service individualisé, anonyme et confidentiel permet d'aborder avec un psychologue clinicien externe tout sujet d'ordre professionnel ou personnel pouvant occasionner un sentiment de mal-être, voire de souffrance psychologique : deuil, conflit, stress...

En Espagne, des évaluations des risques psychosociaux ont eu lieu dans plus de vingt magasins. Malgré l'occurrence faible de risques psychosociaux constatée à travers cette étude, des plans d'actions ont été décidés et mis en place pour en prévenir l'apparition.

En Pologne, un module sur les risques psychosociaux et la gestion du stress a été introduit dans les formations dispensées pendant le parcours d'intégration des nouveaux embauchés. Ils sont également informés des causes les plus fréquemment à l'origine des maladies professionnelles.

La promotion du bien-être au travail

Pour permettre à l'ensemble de ses collaborateurs de s'épanouir dans leur travail, Carrefour centre son action sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et favorise la mise en place de programmes pour améliorer les conditions de travail.

Équilibre vie privée/vie professionnelle

L'enseigne compte parmi les premières entreprises qui se sont engagées dans le respect de l'équilibre vie privée/vie au travail. Membre de l'Observatoire de la parentalité en entreprise, une association de loi 1901, le Groupe a signé en 2008 la Charte de la parentalité, s'engageant à mettre en place des actions concrètes dans ce domaine.

En France comme en Espagne, les accords sur l'égalité hommes/femmes permettent aux salariés de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale. Concrètement, en Espagne, la possibilité d'ajouter les congés annuels au congé de paternité a été adoptée. En France, diverses dispositions liées à la parentalité ont aussi été prises : aménagement des horaires de travail, test de crèches interentreprises dans certaines villes regroupant plusieurs Carrefour market ou encore le financement des heures de garde d'enfants en cas de suivi de formation ou l'octroi de chèques CESU avec une prise en charge de 50 % par l'employeur. La proposition de chèques CESU, pratique déjà existante en supermarchés, a été reconduite et étendue pour la première fois aux hypermarchés lors des Négociations Annuelles Obligatoires (NAO) 2012.

En 2012, la Pologne a proposé une formation « Gestion du temps » permettant d'améliorer l'organisation, la planification et la réalisation de tâches et ainsi gagner en matière d'équilibre entre travail et vie privée.

Les horaires en îlots (voir page 33) contribuent également à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Des programmes pour améliorer les conditions de travail

Alors que la problématique du mieux-vivre en entreprise est au cœur des réflexions sociales actuelles, Carrefour a mis en place des programmes de savoir-être et de management destinés à améliorer les conditions de travail.

En Espagne, le programme *Carrefour Life*, ambitieux projet social destiné aux collaborateurs et à leurs familles, propose des avantages, des formations et des activités collectives permettant de conjuguer harmonieusement vie professionnelle et vie privée : camps de vacances d'été, participation à des compétitions sportives, animations culturelles à destination des enfants (séances de cinéma, spectacles) etc. Initié en 2009, ce programme connaît un véritable succès. En 2012, il compte plus de 22 000 membres.

En France, les hypermarchés ont initié en 2010 un programme bien-être au secteur Caisses. Le plébiscite de l'opération (plus de 12 000 participants) a conduit Carrefour à le reconduire avec onze nouvelles propositions d'animations comme des concours de cuisine ou des courses d'orientation.

De nombreuses actions allant au-delà du cadre légal sont menées dans le Groupe, à l'image des formations destinées à améliorer l'équilibre alimentaire des collaborateurs, proposées en France sous forme de e-learning, mais aussi en Argentine, au Brésil en Pologne ou à Taiwan. À Taiwan par exemple, le programme *Employee caring mechanism* mis en place dans tous les magasins et au siège depuis juin 2011, a pour objectif d'améliorer le bien-être au travail des collaborateurs à travers de nombreuses initiatives : fêtes d'anniversaires, salles de repos, cours de yoga et de danse après les heures de travail, sessions d'information sur les régimes d'assurances et d'imposition, etc.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.


Taux d'absentéisme par motif

Taux d'absentéisme	2012	2011
Maladie ⁽¹⁾	3,76 %	3,87 %
Accident du travail	0,42 % <input checked="" type="checkbox"/>	0,42 %
Accident du trajet	0,04 %	0,04 %

(1) Maladie uniquement sur contrat à durée indéterminée.

Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

Le bilan des accords signés en matière de santé et de sécurité au travail

Le tableau ci-dessous présente quelques accords et avenants signés en 2012 avec les représentants syndicaux ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail. Il n'a pas de caractère exhaustif. Les avenants à des accords signés antérieurement ne sont pas mentionnés.

Pays/Format	Actualité 2012
France/Supermarchés	Renouvellement pour une durée de trois ans d'un accord signé en mai 2009. Une partie de l'accord initial est consacrée aux risques psychosociaux et au stress au travail (prévention du harcèlement sexuel et moral, accompagnement des risques d'incivilité, accompagnement des salariés victimes d'agression, prévention du stress au travail). Avec ce renouvellement, il intègre désormais des engagements pour réduire la pénibilité au travail <input checked="" type="checkbox"/> .
France/Hypermarchés	Accord signé en juillet 2012 pour trois ans dans les hypermarchés. Trois axes majeurs : prévention des risques physiques ; psychosociaux et de la pénibilité au travail <input checked="" type="checkbox"/> .
Brésil	Accord concernant notamment l'assistance médicale et la prévoyance.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

2.2.2.4 UNE ORGANISATION DU TRAVAIL PERFORMANTE ET RESPECTUEUSE DES SALARIÉS

Des modèles d'organisation et de temps de travail innovants

Carrefour s'attache à mettre en place des modèles d'organisations performants répondant aux contraintes inhérentes à son métier

Réduction du temps partiel

Partout où cela est possible, Carrefour cherche à augmenter les bases horaires des salariés à temps partiel.

	31/12/2012	31/12/2011
Part des effectifs à temps partiel	23,5 % <input checked="" type="checkbox"/>	23,4 %

Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

En France, le temps de travail effectif pour tous les salariés à temps plein est de 35 heures, sauf pour les cadres, qui ont un régime de forfait jour/an. En hypermarché, le temps de travail effectif des salariés à temps partiel est de 30 heures minimum (à l'exception des contrats étudiants) . Les hypermarchés proposent à leurs salariés employés à temps partiel, chaque fois que cela est possible, un contrat de travail à temps complet.

et à ses évolutions tout en restant à l'écoute des attentes des collaborateurs et dans le respect des règles locales.

Pour améliorer l'organisation du travail en magasin tout en assurant l'efficacité nécessaire à la croissance, plusieurs modalités d'action existent, dont notamment : la réduction du temps partiel avec la polyactivité, le développement des horaires en îlots et l'expérimentation du télétravail.

En Espagne, un accord sur la réorganisation du travail a été signé en 2012 : il définit le nombre d'heures minimum et maximum de travail par jour et l'annualisation du temps de travail. Désormais, un salarié travaillant tous les jours de la semaine est assuré de bénéficier de deux jours de repos consécutifs le samedi et le dimanche cinq fois par an.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



Le travail à temps partiel répond au besoin d'adaptation de l'activité des magasins aux flux des clients ; cette option n'était cependant pas toujours choisie par les salariés concernés. Carrefour a développé d'abord en France, puis dans d'autres pays, la polyactivité, permettant au salarié d'exercer une partie de son travail dans un autre service du magasin ou sur une autre tâche. Cela lui permet d'augmenter le nombre de ses heures travaillées et par conséquent sa rémunération, de diversifier son activité professionnelle et de découvrir de nouveaux métiers.

Depuis 2009, grâce à la polyactivité, tout employé d'un hypermarché en France qui le désire peut bénéficier dans la mesure du possible, d'un contrat de travail à temps complet. Il travaille ainsi cinq heures de plus et bénéficie d'une revalorisation de 17 % de sa rémunération. La plupart des sites de logistique français ont également recours à la polyactivité. 1 284 personnes ont bénéficié de la polyactivité en hypermarché à fin 2012 dont 92 % femmes et 150 nouveaux bénéficiaires.

En Pologne, la polyactivité existe dans le format supermarchés depuis plusieurs années.

Horaires en îlots

Initié en 1998 en France et géré *via* un outil informatique, le système des horaires en îlot permet aux assistants de caisse d'organiser leur temps de travail en conciliant leurs souhaits et l'activité du magasin.

En Belgique, deux tests sont en cours dans trois magasins :

- horaires en îlot tels qu'ils existent en France ;
- test « gestion des temps libres » avec la possibilité pour les collaborateurs du secteur Caisses d'indiquer 2 à 5 moments de la semaine pendant lesquels ils ne sont pas disponibles.

En 2012, en France, plus de 200 magasins fonctionnent en horaires en îlot, ce système pouvant en effet être appliqué à tous les magasins disposant d'un effectif suffisant.

Télétravail

Le télétravail vise à apporter de la flexibilité en faveur des salariés, tout en leur permettant d'être plus efficaces. C'est ainsi que le travail à domicile pour une partie du temps, évitant notamment les trajets au lieu habituel de travail, peut s'avérer particulièrement adapté à certaines fonctions.

En Italie et en Belgique, Carrefour a testé le télétravail en 2012 auprès d'une vingtaine de collaborateurs de chaque siège. Le dispositif permet de travailler un jour par semaine à distance en Belgique et jusqu'à deux jours par semaine en Italie. L'entreprise fournit les outils nécessaires - ordinateur, téléphone portable, accès internet - et s'assure du respect des obligations légales concernant les accidents ou maladies sur un lieu de travail à l'extérieur.

Le test a été concluant en Belgique où le dispositif sera étendu à l'ensemble des services centraux en 2013 (test en cours d'analyse en Italie).

Une adaptation du modèle social aux enjeux économiques

L'environnement économique exigeant, l'évolution structurelle des modes de consommation et la concurrence exacerbée au sein de la grande distribution ont pesé sur les activités de Carrefour en Europe occidentale et en particulier en France.

Dans ce contexte, Carrefour en France a lancé début 2013 un plan de départs volontaires au sein de ses divers sièges .

Il a été décidé d'alléger le poids des structures centralisées et des fonctions supports pour simplifier l'organisation du siège Groupe et des autres sièges en France et ainsi redonner les moyens de la compétitivité dans les prochaines années et renforcer la relation de proximité avec la clientèle en magasin.

2.2.3 DÉVELOPPER ET RECONNAÎTRE LES FEMMES ET LES HOMMES DE CARREFOUR

La gestion des carrières, la formation et la reconnaissance des femmes et des hommes constituent des éléments clés de la performance opérationnelle du Groupe. Fort de cette conviction, Carrefour articule son action autour de trois priorités :

- assurer une gestion dynamique et équitable des parcours professionnels ;
- permettre à l'ensemble de ses collaborateurs, quel que soit leur métier et partout dans le monde, de se former et de développer leur employabilité, tout au long de leur vie professionnelle ;

- offrir des rémunérations et avantages sociaux équitables, motivants, adaptés au marché et aux besoins des collaborateurs.

La mise en œuvre en 2011 d'un « Modèle de compétences des femmes et des hommes de Carrefour » complété par un dispositif de « Fondamentaux RH » vise à consolider ce socle en créant les conditions d'un management responsable et d'une gestion des ressources humaines efficace.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



2.2.3.1 UNE GESTION ATTENTIVE DES TALENTS ET DES CARRIÈRES

Avec plus de 120 métiers et une présence dans 12 pays, Carrefour offre des parcours très variés et de réelles opportunités de mobilité. Le Groupe privilégie la promotion interne et souhaite que l'évolution des salariés repose sur les performances réalisées et leurs capacités à endosser de nouvelles responsabilités combinées aux besoins de l'entreprise. Pour cela, il s'est doté de processus et d'outils de management performants, notamment :

- les **Comités Carrières**. Ces comités ont lieu à tous les niveaux de l'organisation. Ils visent à identifier les talents, et à s'assurer d'avoir la bonne personne, au bon endroit, au bon moment, aujourd'hui et dans le futur. Des axes de développement collectifs et individuels en découlent, basés sur des plans de succession rigoureux ;
- la mise en place de **réunions de gestion des carrières** permettant de favoriser le partage mutuel et le développement de la mobilité interne entre les différents pays et zones ;
- les **entretiens annuels de performance**. Les Directeurs Seniors ainsi que la majorité des Directeurs ayant été formés au nouveau Modèle des femmes et des hommes de Carrefour (cf. ci-après) ont été évalués selon une nouvelle méthodologie qui prend en compte les objectifs individuels, le « quoi », et les compétences clés, le « comment », afin de renforcer la culture de performance du Groupe. Cette évaluation est l'opportunité d'un échange entre le collaborateur et le manager sur les performances annuelles du collaborateur et sur ses souhaits d'évolution de carrière et de formation ;
- l'engagement que le groupe Carrefour a pris de **promouvoir le développement des femmes** et de les accompagner pour atteindre des postes à plus hautes responsabilités, notamment grâce au projet Carrefour *Women Leaders*.

En Roumanie, une Bourse de l'emploi a été mise en place afin de créer un système transparent de recrutement interne dans lequel toutes les positions vacantes sont visibles par tous les salariés. Suite à la réorganisation intervenue en 2011, un accompagnement est déployé pour promouvoir le passage de managers en sureffectif dans les hypermarchés vers les supermarchés.

L'Espagne a développé un *Career Tracking Tool* pour évaluer la performance de chaque employé et établir des plans de carrières.

En France, le site Intranet « *enviedebouger* » facilite la mobilité interne notamment à travers des offres de nouveaux défis.

Par ailleurs, Carrefour a souhaité s'engager avec la signature d'un accord entre partenaires sociaux sur les parcours d'évolution professionnelle en décembre 2011. Les parties entendent, avec ce nouvel accord, se donner les moyens de favoriser les mobilités fonctionnelles et/ou géographiques volontaires de l'ensemble des salariés du Groupe en France. Il s'agit d'un moyen de développement des parcours professionnels des collaborateurs par :

- des passerelles entre les métiers ;
- une politique de formation visant à faciliter l'adaptation et l'évolution des compétences professionnelles des salariés ;
- des mobilités professionnelles prioritairement internes ;
- la gestion de la mobilité professionnelle en corrélation avec la politique de gestion des ressources humaines de chaque société.

Enfin, dans l'optique de détecter les managers de demain et favoriser la promotion interne, un parcours « *Jeunes Talents* » a été formalisé en hypermarchés en France : un questionnaire est envoyé à tous les jeunes collaborateurs du Groupe en poste de manager métier depuis deux ans minimum. Les potentiels des salariés sont ainsi détectés et une carrière conforme à leurs souhaits et aux besoins du Groupe peut leur être proposée.

Taux de promotion interne	2012	2011
Promotions Directeur Senior	52,2 %	30,5 %
Promotions Directeur	43,9 %	45,0 %
Promotions Manager	51,6 %	49,1 %
TOTAL	51,2 %	48,5 %

2.2.3.2 LA FORMATION AU SERVICE DE L'EFFICACITÉ PROFESSIONNELLE ET PERSONNELLE

La politique de formation du groupe Carrefour

La politique de formation du groupe Carrefour est au service du développement des compétences des collaborateurs et les accompagne tout au long de leur carrière. Elle accompagne également les changements d'organisation avec un souci de

simplicité et d'efficacité. Partagé entre le Groupe et les pays ou les entités, le déploiement de cette politique est animé par la Direction Formation Groupe.

Le Groupe assure la formation *Leadership* pour les Directeurs Seniors et une partie des Directeurs évolutifs. Par ailleurs, chaque pays et entité assure la mise en œuvre de son plan de formation spécifique à ses besoins, notamment pour les formations spécifiques aux métiers.



La fonction est structurée en parcours, qui se déclinent de la façon suivante :

- des formations avant et pendant la prise de poste, dont un parcours d'intégration pour les nouveaux entrants comprenant des éléments métier, relation client et culture d'entreprise ;
- des formations pour une meilleure maîtrise du poste ;
- des programmes de développement pour préparer et accompagner l'évolution de carrière.

Chacun des 120 métiers représentés au sein de Carrefour fait l'objet de formations ciblées, afin de viser l'excellence sur les fondamentaux, avec un objectif de 100 % des publics cibles formés sur les formations obligatoires .

Au total, ce sont près de 5,0 millions d'heures de formation qui ont été dispensées en 2012, soit une moyenne de 17,1 heures de formation par personne .

Les hypermarchés en France organisent de nombreuses journées portes ouvertes pour informer et sensibiliser leurs salariés sur les

formations disponibles. Ainsi 141 journées ont été organisées en 2012 et 181 magasins ont réalisé des journées portes ouvertes entre 2010 et 2012.

La Roumanie a mis en place une politique de formation pour encourager les collaborateurs à adopter une démarche proactive, sur la base des besoins de développement exprimés pendant les entretiens annuels d'évaluation. Aujourd'hui 20 formations sont proposées et 515 participants ont bénéficié de ce nouveau système.

En Espagne, une plateforme de e-learning est en cours de développement et plusieurs nouveaux programmes ont été créés : « l'École des produits frais », un simulateur de caisse, le Master Carrefour Espagne, des formations commerciales et de langues, etc.

En Chine, en complément de plans de développement individuels, Carrefour a mis en place un programme permettant de valider le niveau des connaissances métiers des Directeurs de magasin, sous la forme d'un système d'évaluation construit comme un permis à point baptisé *driving license*.

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Nombre moyen d'heures de formation par salarié ⁽¹⁾	17,1	17,6	17,4	17,8	(4,3) %

(1) BU comparables (84 % du périmètre CA HT consolidé 2012) - Hors : HM : BR / SM : BR.

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Nombre total d'heures de formation dispensées dans l'année (en millions) ⁽¹⁾	5,0 <input checked="" type="checkbox"/>	5,3	5,4	5,5	(10,0) %

(1) BU Comparables (84 % du périmètre CA HT consolidé 2012) - Hors : HM : BR / SM : BR.

Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

La priorité du Groupe en matière de formation en 2012 a été le déploiement du Modèle des femmes et des hommes de Carrefour. L'objectif est d'avoir un modèle de *leadership* qui clarifie les compétences clés que tous les collaborateurs de Carrefour doivent avoir, quelle que soit leur fonction, afin d'améliorer les résultats du Groupe grâce à une meilleure performance individuelle et collective ainsi que de faire vivre l'état d'esprit Carrefour (être engagés, attentionnés, positifs).

Lancées en 2011, les formations à ce Modèle ont été dispensées auprès des cadres dirigeants (Directeurs Seniors et Directeurs) dans tous les pays en 2012. Plusieurs pays dont la Belgique, la Pologne, l'Italie et la Turquie ont également déployé la formation auprès des managers. C'est ainsi que plus de 6 000 collaborateurs ont été formés au Modèle.

Une plateforme e-learning (E-Campus Carrefour) a été créée au niveau Groupe pour faciliter l'échange d'initiatives et favoriser le déploiement du Modèle. Les thèmes de formation indispensables à offrir dans les catalogues de formation pour assurer le développement des compétences clés ont été identifiés et communiqués à l'ensemble des pays.

Les formations diplômantes

Le groupe Carrefour utilise l'ensemble des dispositifs de formation continue prévu dans le cadre de la loi française, s'efforçant - quand cela est possible - de les démultiplier dans d'autres pays.

En France, Carrefour a recours à deux formations diplômantes :

- le Certificat de qualification professionnelle (CQP) : s'adressant aux salariés sans diplôme, il leur permet d'obtenir une certification reconnue par la profession. Déjà en vigueur dans les supermarchés pour reconnaître les compétences des salariés en poste, le dispositif CQP a été mis en place dans les hypermarchés dans un objectif d'aide à l'intégration. 1 604 personnes en contrat d'apprentissage ont suivi en 2012 un parcours de formation en vue de l'obtention du Certificat de Qualification Professionnelle Employé de commerce. 654 salariés ont été formés sur un cursus tuteur de trois jours. En 2012, la mise en place du CQP - agent logistique - a été testée dans le département logistique et son déploiement est prévu à l'ensemble des sites logistiques en 2013 ;

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



- la Valorisation des Acquis de l'Expérience (VAE) offre aux collaborateurs la possibilité de valoriser leur expérience professionnelle. La première expérience lancée dans les supermarchés en 2011 se poursuit en 2012 (30 personnes ont poursuivi cette démarche cette année). Les formateurs internes en supermarché se voient aussi remettre des attestations de compétences par la Sorbonne (cette année les formateurs concernés étaient ceux du secteur non alimentaire et caisses).

Par ailleurs, Promocash, l'enseigne cash & carry du Groupe a mis en place un parcours professionnalisant d'un an pour deux promotions de responsables de rayons évolutifs vers des postes d'adjoints.

Depuis 2012, la Roumanie, la Belgique, l'Italie et la Pologne disposent également de formations diplômantes.

La transmission des savoir-faire et le tutorat

Partout en France et dans chaque enseigne, des magasins dits « référents » et des formateurs métier ont un objectif de transmission du savoir-faire et des bonnes pratiques métier. Les apprenants alternent théorie et pratique en magasin.

Par ailleurs, dans le cadre de l'accord GPEC (Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences) du 6 février 2009, puis des Accords seniors négociés avec les partenaires sociaux, les différentes entités françaises du Groupe ont négocié et pris des engagements en faveur de l'emploi des seniors. Ainsi, les seniors volontaires peuvent transmettre leurs connaissances à des collaborateurs moins expérimentés, prendre en charge la formation et le tutorat de jeunes en alternance et aider à l'intégration de nouveaux collaborateurs.

En France et en Espagne, Carrefour a aussi mis en place un dispositif de recrutement interne de franchisés reposant sur une transmission du savoir-faire ainsi qu'un accompagnement technique et commercial continu. 333 personnes ont été formées en France (incluant la promotion 2011-2012) pour le format proximité.

La promotion de l'égalité des chances par la formation

Chaque année, Carrefour embauche de nombreuses personnes sans qualification et leur offre une grande variété de métiers et de multiples possibilités d'évolution grâce à la formation. Dans le Groupe, plus de 50 % des nouveaux cadres sont issus de la promotion interne . Le Groupe, riche d'une grande diversité culturelle et sociale, mène une politique volontariste pour donner une chance à tous ses talents. Des formations sont mises en place auprès des salariés qui rencontrent des difficultés pour lire et écrire, à l'instar du programme EvoluPro : cette formation organisée par les hypermarchés Carrefour en France permet aux collaborateurs volontaires d'apprendre ou de mieux maîtriser la langue française. Depuis 2010, 665 personnes ont bénéficié de ce programme. Il a été reconduit et étendu à 70 magasins lors des Négociations Annuelles Obligatoires de 2012. Un pilote devrait voir le jour pour la logistique à partir de l'année 2013.

2.2.3.3 DES RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES SOCIAUX MOTIVANTS, ADAPTÉS ET COMPÉTITIFS

Carrefour s'assure que les salariés du Groupe bénéficient de systèmes de rémunérations et d'avantages sociaux motivants, en phase avec les pratiques locales de chaque marché, dans le respect des obligations légales et des règles Groupe.

Mobiliser les collaborateurs

Carrefour souhaite que chaque collaborateur ait connaissance de ses propres objectifs et que ceux-ci soient définis en cohérence avec les priorités fixées par le Groupe.

Pour y parvenir, une attention particulière est portée à la gestion des compétences et de la performance. Ainsi, il est demandé à chaque manager d'accompagner les membres de son équipe afin de développer leurs compétences et d'évaluer leur performance régulièrement au cours de l'année.

Reconnaître les collaborateurs

Des rémunérations équitables au sein de l'organisation

Les rémunérations fixes et variables sont fixées en tenant compte des spécificités de chaque fonction et des compétences requises.

La revue annuelle des rémunérations permet de vérifier la cohérence et l'équité des rémunérations en interne : les propositions d'évolutions des rémunérations sont analysées par chaque entité afin de s'assurer qu'elles sont cohérentes avec les responsabilités et la performance de chaque collaborateur et qu'elles respectent un principe d'équité.

Des rémunérations positionnées par rapport aux pratiques externes

Les pays évaluent chaque année leur positionnement par rapport à leur marché local, grâce à des enquêtes de rémunération dédiées, afin de s'assurer que les salaires sont en ligne avec les pratiques des bassins d'emploi du Groupe.

Des collaborateurs associés à la performance de Carrefour

Des plans de rémunération simples et motivants existent dans chaque entité du Groupe. Ces plans visent à associer les salariés aux résultats de l'entreprise et à récompenser en particulier les collaborateurs dont la contribution à la progression des résultats a été décisive .

Pour ce faire, les managers sont éligibles à une rémunération variable individuelle, dont le montant est fonction des résultats économiques de son entité d'appartenance et de sa performance individuelle. En complément, des initiatives spécifiques pour les salariés en magasins ont été lancées en 2012 dans plusieurs pays.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



Ainsi, des systèmes de rémunération variable collectifs ont été développés :

- la Chine a annoncé le lancement d'un plan d'intéressement en 2013 auquel sera éligible l'ensemble des collaborateurs du pays ;
- dans le même esprit, l'ensemble des collaborateurs en France est éligible à des plans de Participation et d'Intéressement, plus généreux que ne l'exige le minimum légal. Les montants versés peuvent être investis dans un Plan d'Épargne Groupe dans six fonds d'épargne salariale, offrant des possibilités de placements diversifiés. Le groupe Carrefour complète certains de ces versements par un abondement ;
- Carrefour favorise l'actionariat salarié en mettant à disposition, parmi les six fonds proposés, un fonds Carrefour Actions. Au 31 décembre 2012, les salariés du Groupe détenaient 1,17 % du capital de l'entreprise à travers le Plan d'Épargne Groupe ;
- au Brésil, un système d'intéressement aux résultats dédié aux magasins et à la Marchandise a été lancé afin de reconnaître les collaborateurs dont la contribution aux résultats a été décisive.

Offrir des régimes sociaux adaptés

Dans chacun des pays où le groupe Carrefour est présent, des régimes d'avantages sociaux adaptés aux pratiques locales ont été mis en place. Carrefour contribue ainsi à améliorer le quotidien de ses salariés et de leur famille par le biais, par exemple, de mutuelles ou de réductions sur achats .

Le Groupe a par ailleurs initié en 2012 un recensement des régimes d'avantages sociaux au niveau mondial . Cet inventaire vise à valider la conformité de ces régimes aux obligations locales et à évaluer le positionnement de Carrefour dans chacun des pays, ainsi que les risques et opportunités inhérents à chacun de ces régimes.

Cette démarche s'inscrit dans la volonté du Groupe de répondre à l'évolution des besoins des salariés en matière de protection sociale. Elle se traduit également par des initiatives en matière de communication sur les différents régimes d'avantages sociaux disponibles dans le Groupe.

Ainsi, en France et en Espagne, une brochure distribuée aux salariés décrit les composantes de la rémunération et les avantages sociaux des collaborateurs. En complément, chaque salarié des hypermarchés en France a reçu pour la première fois en 2012 son

« Passeport Rémunération ». Ce document, nominatif et personnalisé, présente dans le détail les éléments qui composent la rémunération et les avantages sociaux dont le collaborateur bénéficie. Suite à une enquête auprès de ses bénéficiaires, le « Passeport Rémunération » sera renouvelé et amélioré en 2013.

Veiller au respect des obligations légales et des règles du Groupe

Eu égard aux enjeux associés, notamment financiers et de gouvernance, la Direction des Ressources Humaines Groupe a souhaité porter une attention particulière au domaine des rémunérations et avantages sociaux, pour lequel des règles spécifiques ont été communiquées aux différentes entités du Groupe.

2.2.3.4 DES OUTILS DE GESTION À L'ÉCHELLE DU GROUPE

Des outils RH ont été développés pour être appliqués dans tous les pays où Carrefour est implanté : les « Fondamentaux RH ». En les utilisant conjointement au Modèle des femmes et des hommes de Carrefour, ils contribueront à améliorer les résultats commerciaux en renforçant l'engagement et la satisfaction de nos collaborateurs dans l'ensemble du Groupe.

Les « 8 Fondamentaux RH » ont été mis en place dans tous les magasins du Groupe en 2012 (hors Chine et Brésil, prévus premier semestre 2013), mettant à disposition des pays des outils pour permettre aux Directeurs de magasins et à leurs managers d'exceller dans le recrutement, l'intégration, la fixation d'objectifs, la rémunération et les avantages sociaux, la reconnaissance des collaborateurs, la communication, la formation et la gestion des carrières .

Les « 8 Fondamentaux RH » s'intègrent dans une démarche d'amélioration permanente des processus RH. Afin de faciliter l'accès des managers aux outils et d'encourager le partage des bonnes pratiques, un site intranet a été développé en 2012 et a été traduit dans toutes les langues du Groupe.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



2.3 Des relations durables avec les fournisseurs

Dès 1997, le groupe Carrefour s'est engagé dans une démarche de contrôle des conditions de travail chez ses fournisseurs de produits à marques propres et figure ainsi parmi les entreprises pionnières dans ce domaine.

Convaincu que les audits sociaux sont nécessaires mais non suffisants, le Groupe va plus loin en développant un accompagnement

des fournisseurs pour contribuer à l'amélioration des conditions de travail des ouvriers. Carrefour œuvre également à l'harmonisation des standards sociaux au point de vue international, et, dans le cadre de ses relations commerciales, contribue à la formation et au développement économique de ses fournisseurs.

2.3.1 S'ASSURER DU RESPECT DES DROITS DE L'HOMME PAR NOS FOURNISSEURS

2.3.1.1 LA CHARTE SOCIALE ET ÉTHIQUE POUR LES FOURNISSEURS DE PRODUITS CARREFOUR

Depuis plus de 15 ans, le groupe Carrefour conduit une politique volontariste visant à faire respecter les droits de l'homme par l'ensemble des fournisseurs de produits Carrefour. Sa démarche s'appuie sur le contrôle du respect des principales Conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). En 1997, cet engagement s'est concrétisé par l'instauration d'une coopération avec la FIDH (Fédération Internationale des ligues des Droits de l'Homme) dans le cadre d'une association commune : INFANS. En 2000, ce partenariat a abouti à l'élaboration d'une Charte Sociale et Éthique annexée aux contrats signés par les fournisseurs de produits de marques de Carrefour.

Dans cette Charte Sociale et Éthique, Carrefour rappelle notamment que ses engagements pour un commerce respectueux de l'éthique, de la légalité et des Droits de l'Homme, s'inscrivent dans les 10 principes du Pacte Mondial des Nations-Unies, et dans les 10 principes de son Code de conduite professionnelle.

Par la signature de cette Charte, les fournisseurs s'engagent dans toutes les étapes de la relation commerciale à : respecter strictement la légalité, s'interdire toute entrave au droit de la concurrence, éviter les situations de conflits d'intérêts, refuser tout acte de corruption et garantir la confidentialité.

En matière de droits sociaux, les fournisseurs doivent s'engager à respecter sept principes fondamentaux :

1. interdiction du travail forcé ou obligatoire ;
2. interdiction du travail des enfants ;
3. respect de la liberté d'association et reconnaissance du droit à la négociation collective ;
4. interdiction de toute discrimination, harcèlement et violence physique ou psychologique ;
5. garantie que les dispositions nécessaires sont prises en matière de santé et sécurité ;
6. fourniture aux travailleurs de salaires, avantages et conditions d'emploi décents ;
7. garantie d'une durée du travail en accord avec les normes internationales. Ces principes, détaillés dans le document contractuel signé par les fournisseurs, s'inspirent du Code de référence élaboré par le GSCP (1) (voir ci-dessous) sur la base des meilleures pratiques identifiées dans les différents codes existants .

À ce jour, 100 % des fournisseurs de produits Carrefour ont signé la Charte Sociale et Éthique.

(1) www.gscpnet.com.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



Chiffres clés

1 044 audits sociaux en 2012 au niveau du Groupe .

dont 55 % d'audits de référencement et 45 % d'audits de suivi.

Les fournisseurs de produits à marques nationales sont également tenus de signer une Charte Éthique à travers laquelle ils s'engagent à avoir des pratiques respectant l'éthique dans leur relation avec Carrefour.

2.3.1.2 LE RESPECT DE LA CHARTE SOCIALE ET ÉTHIQUE

En accompagnement de la Charte Sociale et Éthique, Carrefour et la FIDH ont défini une méthodologie permettant de contrôler le respect de la Charte *via* des audits sociaux, menés par des cabinets d'experts indépendants, mais également d'accompagner les fournisseurs sur le long terme. Cette méthodologie comprend les étapes suivantes :

- présentation aux fournisseurs des conditions de la relation commerciale avec Carrefour et engagement de ceux-ci sur les principes de la Charte, contrôle sur site réalisé par les équipes Carrefour ;
- contrôle externe et non annoncé sur site réalisé par des cabinets d'audit professionnels sélectionnés par Carrefour ;
- contrôle externe aléatoire sur site réalisé lors de missions de la FIDH, dans le cadre d'INFANS ;
- Mise en place d'un plan d'action correctif suite à l'audit co-signé par le fournisseur et préconisation de mesures complémentaires le cas échéant par la FIDH ;

- suivi de la mise en œuvre des mesures correctrices par les équipes Carrefour et des audits de suivi.

Dans le même temps, en France et en Asie, Carrefour poursuit la formation de ses propres équipes Qualité à la responsabilité sociale et au contrôle de sa mise en œuvre sur site.

Les audits sociaux de référencement et de suivi, commandités par le Groupe obéissent à des règles strictes et les dernières années ont été consacrées au renforcement de ces exigences :

- le périmètre géographique des audits sociaux systématiques a été redéfini avec la FIDH au vu des « risques » pays actuels ;
- tout nouveau fournisseur situé dans un pays à « risque » doit soumettre ses sites de fabrication à un audit social externe pour être référencé ; le référencement n'est possible que si les résultats de cet audit sont conformes aux exigences de Carrefour ;
- lorsque des non-conformités sont constatées, les délais de réalisation des audits de suivi dépendent de la nature et de la gravité ces non-conformités.

En outre, les audits sont systématiquement non annoncés quels que soient le fournisseur et le secteur d'activité. Ce type d'audits s'avère indispensable pour juger des conditions de travail réelles.

100 % des fournisseurs de produits Carrefour localisés dans les pays sensibles sont audités avant référencement.

Chiffre clé

En 2012, sur les 1 044 audits sociaux réalisés, 75 % des sites étaient localisés en Chine .

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



2.3.2 ACCOMPAGNER L'AMÉLIORATION CONTINUE DE NOS FOURNISSEURS DE PRODUITS CARREFOUR

2.3.2.1 AU-DELÀ DES AUDITS, DÉPLOYER UNE DÉMARCHE NOVATRICE D'ACCOMPAGNEMENT

En 2012, comme les années précédentes, les principales non-conformités observées concernent la durée de travail, supérieure aux règles de l'OIT et à la législation locale, et le respect des salaires minimaux, avec en 2012 un accroissement des non-conformités en matière de sécurité, lié en particulier à un renforcement des exigences. Ce constat souligne les limites de la démarche d'audit, qui est nécessaire mais plus suffisante, et conforte Carrefour dans sa politique d'accompagnement de ses fournisseurs dans une démarche de progrès qui comporte trois volets :

- Carrefour renforce l'implication directe des Pays dans la conduite des audits sociaux tout en maintenant une coordination des actions au niveau du Groupe pour l'élaboration d'une cartographie des risques globale et le partage d'un cadre, d'une méthodologie et de moyens communs ;
- pour s'assurer que la remédiation aux non-conformités est effective et bénéficie aux travailleurs concernés, Carrefour s'associe à l'expertise de la FIDH tant dans l'élaboration de la stratégie que pour les interventions sur le terrain (voir page 22 partenariat FIDH) et travaille de concert avec ses concurrents pour harmoniser les standards et partager les bonnes pratiques (voir ci-dessous) ;
- progressivement et dans les pays matures l'audit se transforme en une approche globale de la performance sociétale du fournisseur. Le fournisseur lui-même est impliqué dans son évaluation puisqu'il réalise son autodiagnostic suivant un cadre reprenant la norme ISO 26000. Les thématiques d'audit, tel que le social et l'environnement sont pondérées en fonction des risques liés au pays ou au secteur, l'audit n'est plus seulement la sanction du respect de la réglementation, mais un accompagnement intégrant des bonnes pratiques permettant au fournisseur d'évoluer.

En 2012, les audits environnementaux systématiques des usines de produits non alimentaires ont ainsi été renforcés dans le processus de référencement. L'objectif est de contrôler la conformité environnementale des fournisseurs afin de les accompagner dans une meilleure maîtrise des principaux impacts environnementaux de leurs activités. Pour cela, Carrefour a initié un vaste programme de formation des responsables qualité non alimentaire, sur le thème de l'environnement et des réglementations locales. Huit formations ont été réalisées dans cinq pays du Groupe. Animées par des spécialistes externes, ces formations sont poursuivies sur le terrain avec des auditeurs expérimentés.

2.3.2.2 CONTRIBUER À L'HARMONISATION DES STANDARDS SOCIAUX INTERNATIONAUX

Contribuer à la mise en place de standards harmonisés et exigeants fait partie intégrante de la démarche d'amélioration continue du groupe Carrefour.

Carrefour a eu dès 1998 un rôle moteur dans la création de l'Initiative clause sociale (ICS), qui regroupe 19 enseignes de distribution, essentiellement françaises. L'ICS permet à ses membres de partager un code, une méthodologie et une base de données commune : chacun d'entre eux l'alimente en y intégrant les résultats obtenus lors des audits sociaux réalisés auprès de ses fournisseurs. Depuis le début de l'initiative, Carrefour contribue au volume des audits à hauteur d'environ 50 %.

En 2006, face à la multiplication des standards d'audits, le Groupe a souhaité étendre son approche au niveau international, en participant, aux côtés de trois autres enseignes internationales, au lancement de la plateforme *Global Social Compliance Programme* (GSCP). Réunissant 34 acteurs majeurs de la distribution et du monde industriel, cette plateforme œuvre à l'amélioration continue des conditions des travailleurs *via* l'harmonisation des standards et outils à l'échelle mondiale. Carrefour a souhaité être accompagné dans cette démarche ambitieuse par ses partenaires historiques, la FIDH et l'UNI-Commerce, qui siègent au Conseil Consultatif de cette plateforme.

Le GSCP est ainsi à l'origine d'un Code de référence élaboré sur la base des meilleures pratiques identifiées par ses membres mais également d'une méthodologie d'audit, de critères de sélection des auditeurs, d'un référentiel environnemental et d'un processus d'équivalence.

Ce processus d'équivalence permet de réduire la multiplication des audits sociaux sur les sites de production. En 2012, Carrefour s'est soumis à ce processus qui se décompose en deux phases :

- un autodiagnostic des processus du Groupe pour la vérification de la conformité sociale des sites de production ;
- l'évaluation sur la base de preuves de cet autodiagnostic par un panel de trois experts internationaux donnant lieu à une notation des processus de Carrefour.

En 2013, Carrefour publiera ses résultats, permettant ainsi la comparaison du système de management de la conformité sociale de Carrefour avec ceux des autres donneurs d'ordre.



2.3.2.3 AGIR EN FAVEUR DE LA PRÉVENTION DANS LES PAYS À RISQUES

Toujours dans la perspective d'accompagner les fournisseurs pour une amélioration effective des conditions de travail dans leurs usines, des actions de correction mais aussi de prévention sont menées dans les pays à risques. Ces actions peuvent être menées à l'initiative des équipes Carrefour dans le pays, avec ou sans la collaboration du Groupe ou de l'association INFANS (FIDH) ou encore conjointement avec d'autres donneurs d'ordre et/ou partenaires sociaux faisant face aux mêmes non-conformités. Elles peuvent être spécifiques à un fournisseur, à une région géographique ou à une problématique identifiée.

Aujourd'hui elles sont principalement menées au niveau pays/région.

Ces dernières années, le Bangladesh a été confronté à des incendies dans plusieurs usines de textile. En 2011, 19 groupes internationaux dont Carrefour se sont mobilisés pour initier à l'échelle nationale un plan de sensibilisation des usines aux règles de sécurité incendie. Deux films ont été réalisés, l'un à destination des ouvriers, axé sur les bons gestes à acquérir, l'autre dédié au management, détaillant les mesures à prendre pour assurer la sécurité de tous. Des sessions de formation ont été déployées par les associations du secteur textile du Bangladesh auprès des fournisseurs. Cependant les incendies mortels ayant eu lieu fin 2012 confirment la nécessité d'une approche globale et multipartite incluant l'administration, les associations, les fournisseurs ainsi que les travailleurs et leurs représentants afin de faire évoluer globalement la qualité du parc d'usines du Bangladesh et les pratiques dans ces usines. Carrefour travaille actuellement sur cette approche commune.

En collaboration avec l'*International Finance Corporation* (IFC), filiale de la Banque Mondiale, Carrefour a rédigé des procédures pour le fonctionnement effectif et la formation de comités de représentation des travailleurs dans les usines (*Workers Participative Comitees*, WPC), dont l'action vient compléter celle des syndicats. Ces procédures ont été transmises en mai 2012 aux fournisseurs avec un délai d'intégration dans leur système. Fin 2012, l'association INFANS est intervenue dans les usines pour vérifier le caractère opérationnel des WPC et constater les améliorations à apporter. L'association pourra accompagner Carrefour qui doit maintenant généraliser la mise en œuvre opérationnelle de ces procédures.

Cinq films ont été coréalisés avec quatre autres donneurs d'ordres et une ONG sur les droits et responsabilités des travailleurs dans les usines du sud de l'Inde. Ces films seront distribués en 2013 dans les usines. Préalablement, des formations ont été réalisées auprès des personnes en charge de la conformité sociale dans les usines. L'objectif est de s'assurer que les fournisseurs intègrent systématiquement les droits et responsabilités des travailleurs dans leur programme d'information et de formation des salariés. En 2013, une ONG indépendante mesurera l'efficacité de ses formations selon des critères prédéfinis. À la lecture des résultats, cette démarche pourra s'étendre à d'autres fournisseurs.

En Chine, où les non-conformités restent nombreuses mais surtout récurrentes, une étude de l'arbre des causes de ces non-conformités dans les usines est en cours afin d'établir un plan d'actions ciblé.

2.3.2.4 FAVORISER L'AUTODIAGNOSTIC DÉVELOPPEMENT DURABLE DES FOURNISSEURS

En accompagnant vers un développement durable les fournisseurs qui l'alimentent et en valorisant les meilleures pratiques, Carrefour contribue à leur performance sociale en même temps qu'à la sienne.

Carrefour fournit un outil d'autoévaluation à ses fournisseurs de produits

Lancé en France dès 2006, l'autodiagnostic développement durable est un référentiel d'autoévaluation détaillé, conçu avec le WWF France et l'Ademe (l'Agence française de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) . Il est accessible aux fournisseurs *via* Internet et comprend 49 critères leur permettant d'évaluer leurs pratiques autour de quatre piliers essentiels :

- management et politique de développement durable ;
- performance environnementale ;
- performance sociale ;
- performance économique.

L'ambition de Carrefour est d'amener 100 % de ses fournisseurs à répondre à 100 % des questions et à mettre en place des actions concrètes en matière de développement durable. Pour cela, Carrefour leur propose un accompagnement à travers cet outil. L'autodiagnostic développement durable met à leur disposition une vingtaine de fiches conseils, des exemples de bonnes pratiques, et leur permet de comparer leur moyenne à celle des autres fournisseurs de leur secteur d'activité. Par ailleurs, Carrefour fait réaliser des visites-conseil dans certaines entreprises pour identifier leurs bonnes pratiques, les aider à faire émerger des pistes d'amélioration et à élaborer des plans d'actions.

À l'écoute de ses fournisseurs, Carrefour optimise régulièrement l'outil d'autodiagnostic afin de mieux répondre à leurs besoins. En 2010, le Groupe y avait ainsi introduit un module d'initiation au bilan carbone et a intégré des critères de tri plus fins permettant une comparaison des performances par secteur d'activité.

En 2012, Carrefour a travaillé à l'harmonisation de l'autodiagnostic développement durable avec la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale des entreprises.

Carrefour propose cet outil en 15 langues dans tous les pays intégrés du Groupe .

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



Chiffres clés

6 940 fournisseurs ont eu accès à l'outil d'autodiagnostic à fin 2012

57 % d'entre eux ont répondu à 100 % des questions

Carrefour valorise les démarches exemplaires

En France, depuis 2009, Carrefour valorise la démarche RSE de ses fournisseurs en organisant également des Trophées Développement Durable. Les entreprises ayant obtenu les meilleurs résultats à l'autodiagnostic font l'objet d'une visite sur site par un cabinet d'audit indépendant. À la suite de ces audits, les gagnants sont désignés par un jury composé d'experts de l'Ademe et du WWF France, de journalistes spécialisés et de représentants du groupe Carrefour.

Ces prix viennent récompenser les démarches exemplaires tout en suscitant l'émulation. Chaque édition des Trophées Développement Durable couronne quatre entreprises. En 2012, les lauréats étaient :

- Château de Nages (Fruits) ;
- Biscuiterie de l'Abbaye ;
- Arc International (Art de la table) ;
- Bodin (Poulets Carrefour BIO).

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



2.4 Une offre de produits pour tous

Offrir à ses millions de clients la liberté de choix est un principe fort pour le groupe Carrefour.

Pour ce faire, l'enseigne mène une politique d'assortiment qui chaque jour répond à tous les goûts et à toutes les attentes. Cet assortiment large et varié s'articule autour de produits de grandes marques nationales, de produits régionaux et de produits Carrefour.

À travers ses 10 000 références de produits, Carrefour propose à ses clients une offre marquée par trois ambitions :

- proposer des produits Carrefour de qualité au meilleur prix ;

- permettre à tous d'accéder à une alimentation équilibrée et variée ;
- promouvoir une consommation responsable en proposant des produits Carrefour plus respectueux de la biodiversité.

Ces valeurs font partie de l'ADN du groupe Carrefour. Pour les traduire concrètement dans ses produits, Carrefour utilise différents outils, de ses cahiers des charges au développement de marques spécifiques en passant par la certification et la collaboration avec ses parties prenantes.

2.4.1 TRADUIRE LES ENGAGEMENTS DU GROUPE DANS LES CAHIERS DES CHARGES

2.4.1.1 DÉFINIR LES EXIGENCES ET LES CONTRÔLER POUR DES PRODUITS SÛRS ET DE QUALITÉ

Carrefour développe une offre à ses marques qui garantit à ses clients des produits sûrs et de qualité.

Ainsi, toutes les gammes Carrefour obéissent à des prérequis exigeants et intangibles en termes de qualité. Les fournisseurs de Carrefour s'engagent à respecter un cahier des charges strict définissant les fondamentaux du produit : les attentes des clients, notamment du point de vue de la qualité gustative, le positionnement prix, la réglementation et les standards Carrefour à respecter, l'origine des matières premières, la recette utilisée ainsi que le mode de production pour les denrées alimentaires.

Afin de garantir une sécurité maximale aux consommateurs en anticipant les risques, Carrefour a mis en place des procédures et des outils (analyses périodique, veille, traçabilité) destinés à gérer toute non-conformité potentielle. En cas de non-conformité nécessitant le retrait d'un produit, le Groupe dispose d'un système d'alerte pour informer dans les meilleurs délais tous ses magasins pour qu'ils puissent agir.

S'agissant de la formulation de ses produits non alimentaires, Carrefour prend également toutes les précautions nécessaires dans le choix de la composition de ses produits. Cette démarche permet au Groupe d'être proactif et d'anticiper les réglementations, notamment le règlement européen REACH (*Registration, Evaluation, Autorisation and Restriction of Chemical Substances*). Dans de nombreux cas, Carrefour s'impose des pratiques plus strictes que celles demandées par la réglementation. Concernant les jouets par exemple, le règlement REACH exige le contrôle de six phtalates. Carrefour quant à lui, interdit la présence de ces six phtalates dans ses jouets .

Pour tous les produits chimiques à marque propre, un laboratoire indépendant est chargé de dresser la fiche de données de sécurité et une évaluation toxicologique est réalisée par un expert.

2.4.1.2 FAVORISER L'ÉQUILIBRE NUTRITIONNEL POUR TOUS

Au-delà de ces critères fondamentaux de qualité et de sécurité, Carrefour, en tant qu'acteur majeur de la grande distribution et face aux enjeux de santé publique que représentent le surpoids et l'obésité, développe une politique proactive visant à favoriser l'équilibre nutritionnel pour tous. Les cahiers des charges exigent des fournisseurs qu'ils améliorent de manière continue les recettes, notamment par la réduction de la teneur en sel, en sucre, en lipide, en matières grasses saturées, partiellement hydrogénées et en acides gras trans. Le Groupe développe également depuis plusieurs années des gammes ciblées pour répondre aux besoins nutritionnels de certains groupes de consommateurs : nourrissons, enfants, personnes intolérantes au gluten, personnes devant limiter leur consommation de sel, etc.

2.4.1.3 MIEUX PROTÉGER LA BIODIVERSITÉ À TRAVERS LES CARACTÉRISTIQUES DES PRODUITS

Enfin, Carrefour conçoit ses cahiers des charges et ses filières d'approvisionnement de sorte que les produits à ses marques respectent l'environnement, la biodiversité et les communautés locales. En fonction des familles de produits concernées, Carrefour définit des critères pour éviter l'épuisement des ressources naturelles ou favoriser l'utilisation de formulations plus respectueuses des écosystèmes.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



Développer des approvisionnements en ressources marines plus responsables

Pour ses approvisionnements en poisson, Carrefour intègre des critères de durabilité dans les cahiers des charges de ses produits et optimise son assortiment pour réduire les ventes d'espèces les plus menacées. La vente de thon rouge de Méditerranée a été totalement suspendue en 2008 dans les magasins Carrefour en Europe. En France, Carrefour a également suspendu la vente de l'empereur et de la lingue bleue. Par ailleurs, les ventes de grenadiers et de sabres ont été réduites depuis 2008. En 2012, Carrefour a poursuivi cette démarche avec la suspension de la vente de nouvelles espèces sauvages en danger d'extinction : requins (sauf roussettes), dorade rose, esturgeon et anguilles sauvages. Ces actions sont le résultat d'un échange avec les parties prenantes du Groupe, en particulier le WWF France et l'ONG *Seafood Choice Alliance*, ainsi que l'ensemble des acteurs de la filière. À l'instar de Carrefour France, Carrefour en Chine promeut une offre de poissons non menacés et a cessé la vente de certaines références, comme les requins (et ailerons de requins, sauf roussettes).

Développer une alternative crédible aux OGM

Au regard des débats qu'ils suscitent, ainsi qu'au manque de recul lié aux impacts des cultures d'Organismes Génétiquement Modifiés (OGM) sur la biodiversité, Carrefour mène dans ce domaine une politique proactive depuis plus de quinze ans. Dès 1996, le Groupe fut le premier et l'unique distributeur à appliquer le principe de précaution et à proposer à ses clients une alternative crédible aux OGM. Dans l'Union européenne, depuis plus de dix ans, aucun produit alimentaire à marque propre – toutes gammes confondues – ne contient d'OGM . Hors Union européenne, le Groupe s'efforce de proposer une alternative aux OGM à chaque fois que cela est possible, tout en s'adaptant aux contextes réglementaires locaux.

Réduire l'empreinte forestière des approvisionnements

Pour maîtriser ses approvisionnements en bois et produits dérivés, Carrefour s'est très tôt engagé à favoriser une gestion soutenable des forêts. En 2011, le Groupe a encore renforcé ses exigences en impliquant plus largement les fournisseurs de sa Centrale d'achats européenne dans sa démarche d'approvisionnement responsable. Pour cela, il a élaboré une Charte Bois des Fournisseurs. En signant celle-ci, les fournisseurs utilisant du bois, de la pulpe, du papier ou leurs dérivés s'engagent à s'assurer :

- de la légalité de leurs approvisionnements ;
- du respect des populations locales ;
- de la non-utilisation de matières issues de forêts à Haute valeur pour la conservation (HVC) ;
- de la non-utilisation d'espèces classées dans la liste rouge de l'IUCN (*International Union for Conservation of Nature*) et d'espèces listées par la CITES (*Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora*).

Cette Charte Bois s'accompagne d'un questionnaire permettant d'étudier avec les fournisseurs comment améliorer leurs approvisionnements pour que la Charte soit respectée (essences, zones de production, etc.).

Carrefour déploie à présent cette démarche de progrès hors d'Europe. En Argentine, par exemple, 90 % des meubles de jardin et de décoration commercialisés sous ses marques utilisent du bois FSC, et Carrefour est en 2012 le premier distributeur à proposer en Argentine du bois de chauffage issu de forêts locales gérées durablement. Grâce à son partenariat avec un acteur local, Carrefour assure la traçabilité totale des bois ainsi commercialisés.

Enfin, le Groupe développe des articles de papeterie, d'hygiène (mouchoirs, essuie-tout...) et des emballages à base de fibres certifiées FSC, PEFC ou recyclées, notamment sous sa marque ECOplanet.

Chiffre clé

Carrefour en France n° 1 du Baromètre Bois 2012 du WWF France (Scorecard du WWF) .

Utiliser de l'huile de palme durable

La production d'huile de palme est encore trop souvent associée à la déforestation. Dans le cadre de sa politique de protection de la forêt, Carrefour s'est engagé à n'utiliser que de l'huile de palme durable d'ici à 2015 dans ses produits à marque propre. À fin 2012 plus de 120 références contenant de l'huile de palme certifiée selon le référentiel de la Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) étaient disponibles dans les magasins en France. Également, plus de 400 références couvertes par des certificats Green Palm étaient en vente .

En Indonésie, Carrefour a lancé le premier produit certifié selon le standard RSPO pour le marché domestique en 2012 : il s'agit d'une huile de cuisson composée d'huile de palme à marque Carrefour ECOplanet.

Selon les habitudes alimentaires et les contextes locaux, la substitution de l'huile de palme par une autre huile peut avoir un intérêt nutritionnel, notamment par la réduction de la teneur en acides gras saturés du produit. Cette modification, ne doit pas modifier la qualité, ni dégrader le goût, la texture ou la conservation dudit produit. Ainsi, en France, à fin 2012, l'huile de palme a été remplacée par une autre huile dans environ 320 produits Carrefour , soit l'équivalent de 7 000 tonnes d'huile de palme non consommées.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



2.4.1.4 CONCEVOIR DES PRODUITS PLUS RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT À TRAVERS L'ÉCO-CONCEPTION DES EMBALLAGES

L'emballage d'un produit a des fonctions nombreuses : protection, transport, stockage, information, promotion, facilitation de l'usage du produit, voire limitation du gaspillage. Mais ces emballages impliquent la consommation de matières telles que le papier, le carton, le plastique et le bois et deviennent des déchets. Carrefour s'attache à réduire les emballages à la source et conçoit des emballages innovants, respectueux de l'environnement, sûrs et simples d'utilisation pour le consommateur.

Carrefour a la conviction qu'un emballage innovant est nécessairement éco-conçu, selon plusieurs axes de travail :

- la réduction à la source et suppression des suremballages ;
- la préférence accordée aux solutions mono-matériau pour faciliter le tri et le recyclage ;
- l'utilisation de matériaux certifiés, issus de ressources renouvelables et gérées durablement ;
- la préférence donnée aux matériaux recyclés ;

- l'impression des papiers carton avec des encres et vernis plus respectueux de l'environnement.

Carrefour explore aussi la voie des matériaux biosourcés, à l'instar des bioplastiques (issus des déchets agricoles).

Les équipes design de Carrefour travaillent au développement d'emballages, à la fois innovants et industrialisables, et prenant en compte les impacts de l'ensemble du cycle de vie du produit. L'emballage doit, autant que possible, pouvoir être recyclé en fin de vie. Dans cette optique, en Europe, Carrefour forme et sensibilise ses chefs de produits et ses ingénieurs qualité à la question de l'éco-conception des emballages et du cycle de vie des produits .

En parallèle, Carrefour participe à des groupes de travail externes comme :

- le *Global Packaging Project* au sein du *Consumer Goods Forum* (un réseau international d'industriels et de distributeurs) depuis 2009 afin de développer un ensemble d'indicateurs communs pour évaluer la performance environnementale des emballages. Carrefour souhaite ainsi privilégier les emballages les plus performants en intégrant des critères environnementaux ;
- le Conseil National de l'Emballage (CNE), qui est une plateforme d'échange multi-acteurs visant à promouvoir des pratiques et une politique responsable d'éco-conception des produits de consommation (distributeurs, industriels, société civile).

2.4.2 PARTICIPER À L'ÉMERGENCE DE FILIÈRES RESPONSABLES

Les filières d'approvisionnement qui représentent aujourd'hui des enjeux de préservation de l'environnement et de la biodiversité sont nombreuses : produits de la mer, produits issus du bois, soja, élevage bovin, huile de palme... autant de filières qui ont un impact sur les ressources halieutiques et les forêts, mais qui constituent également des filières économiques sources de subsistance pour de nombreuses populations partout dans le monde. Pour être efficace, la responsabilité des distributeurs doit s'exercer sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement ; Carrefour prend donc une part active dans les plateformes, tables rondes et groupes de travail dont l'objet est de faire émerger des filières responsables.

Ainsi, pour protéger les ressources halieutiques :

- Carrefour travaille en France depuis 2007 avec le WWF France à l'identification des zones de pêche et des espèces à privilégier ;
- le Groupe s'appuie également sur le guide de la *Seafood Choice Alliance*, une ONG travaillant avec l'ensemble de la filière : pêcheurs, pisciculteurs, distributeurs et détaillants, afin d'opérer ses choix d'approvisionnement en tenant compte des stocks menacés ;
- pour contribuer à l'amélioration des pratiques dans l'aquaculture - qui est une alternative à la pêche à condition d'en maîtriser les impacts environnementaux - Carrefour a participé aux *dialogues internationaux du WWF* afin de définir des critères de durabilité notamment en matière de densité d'élevage, d'optimisation de la

nourriture distribuée, de suivi des rejets pour les cages en mer et de la qualité de l'eau pour les bassins à terre ;

- en mai 2012, Carrefour a participé à une table ronde organisée par le WWF et réunissant les députés européens pour défendre une réforme ambitieuse de la *Politique Commune de la Pêche* ;
- enfin, en France, Carrefour représente la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) à la *Commission de l'Ecolabel pour une pêche durable*.

Conscient de l'importance des forêts pour l'équilibre des écosystèmes, Carrefour s'est très tôt engagé dans la lutte contre le changement climatique et a progressivement construit une politique globale, composée d'initiatives dans toutes les filières en lien avec la forêt et en association avec les ONG et groupes de travail dédiés :

- dans le cadre du *Consumer Goods Forum*, le groupe Carrefour a soutenu l'adoption d'un objectif d'envergure : **aller vers un objectif zéro déforestation à l'horizon 2020** ;
- Carrefour siège depuis 2009 au Comité Exécutif de la *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (RSPO). Cette table ronde réunit 650 producteurs d'huile de palme, industriels de l'agroalimentaire, distributeurs et ONG et s'est donnée pour mission de transformer le marché de l'huile de palme en une filière durable. Elle élabore pour cela un système de certification de la production et de traçabilité de la chaîne d'approvisionnement ;

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



- Carrefour Brésil participe depuis 2009 au **Groupe de Travail pour un Bétail Durable** (*Grupo de Trabalho da Pecuaria Sustentavel – GTPS*) qui vise la création d'une filière d'approvisionnement de bétail bovin responsable ;
- le Groupe est membre de la *Round Table on Responsible Soy* (RTRS). Lancée en 2006, cette organisation internationale réunit des producteurs de soja, des représentants de l'industrie, de la grande distribution et des ONG. En 2010, elle a publié un référentiel de certification des filières de soja permettant d'attester que la production n'est pas issue de terres à haute valeur de conservation, qu'elle fait appel à des pratiques agricoles plus responsables, garantit des conditions de travail conformes aux principes de l'OIT et le respect des communautés locales. Carrefour a aussi beaucoup œuvré et obtenu en 2010 que le référentiel de la RTRS intègre une annexe sur les cultures non OGM ;
- depuis 2006, Carrefour soutient le **Moratoire sur le soja**. Cette initiative prise par les professionnels du secteur en coordination avec les pouvoirs publics brésiliens et la société civile permet de lutter contre le déboisement de la forêt amazonienne pour la culture du soja.

2.4.3 LES FILIÈRES « ENGAGEMENT QUALITÉ CARREFOUR » : POUR DES PRODUITS AGRICOLES PORTEURS DE VALEURS

Emblématiques de la démarche de développement durable de Carrefour, les produits frais issus des filières « Engagement Qualité Carrefour » (viandes, poissons, fruits, légumes, etc.) proposent une consommation responsable accessible à tous les clients et consommateurs. Au nombre de 430 dans les pays du Groupe, ces filières ont fêté leurs vingt ans en 2012. Toutes répondent à des principes socio-économiques inscrits dès l'origine dans une perspective de développement durable :

- mettre à disposition des consommateurs des **produits de qualité au meilleur prix** ;
- faire appel à des producteurs locaux rétribués pour leur démarche de **qualité**, auxquels Carrefour garantit des **débouchés pérennes** (cf. pages 65-66 partie 2.6) ;
- contribuer au **développement économique local** ;
- promouvoir les **terroirs et les savoir-faire locaux**.

Des critères d'agriculture responsable sont également imposés dans les cahiers des charges :

- rotation des cultures obligatoire ;
- épandage de boues de stations d'épuration interdit ;
- absence de traitement chimique après les récoltes ;
- exclusion des productions végétales hors sol ;
- développement d'une aquaculture aux impacts environnementaux maîtrisés ;
- démarche de lutte intégrée pour les fruits et légumes.

Le **bien-être animal** fait également partie des cahiers des charges des filières d'élevage, au même titre que la protection de l'environnement :

- exclusion des traitements antibiotiques préventifs ;
- interdiction de produits contenant plus de 0,9 % d'OGM dans l'alimentation des animaux ;
- limitation de la densité d'élevage pour réduire la pollution et améliorer le confort des animaux ;
- règles garantissant le confort des animaux pendant le transport vers les abattoirs.

Carrefour veille d'autant plus au bien-être animal que ce principe éthique contribue à la qualité du produit final. En 2008, le Groupe a renforcé son engagement en nouant un partenariat avec la Protection mondiale des animaux de ferme (PMAF) en France et a lancé plusieurs projets novateurs en 2010 et 2011.

Dès 1998, Carrefour France a étendu ses engagements à l'amont de la production et a notamment cherché à développer une filière d'approvisionnement en tourteaux de soja tracés et sans OGM. Ainsi, en anticipation du décret d'application relatif à l'étiquetage des denrées alimentaires issues de filières « sans OGM » publié par le gouvernement français en janvier 2012, Carrefour était capable dès 2010 de répondre aux exigences françaises de transparence sur l'alimentation des animaux destinés à la consommation : plus de 300 références Carrefour et « Engagement Qualité Carrefour » vendus en France portent une étiquette « Nourri sans OGM ».



Le Groupe a également engagé des recherches destinées à supprimer les traitements antibiotiques préventifs des poulets, avec l'objectif de mieux lutter contre l'émergence de bactéries résistantes aux antibiotiques, qui proviendrait pour partie de la surutilisation de médicaments dans l'élevage. En partenariat avec un groupement de producteurs d'Auvergne, Carrefour teste une solution innovante naturelle pour renforcer les défenses immunitaires des volailles : la phytothérapie. Depuis novembre 2012, les hypermarchés et supermarchés Carrefour proposent ainsi à leurs clients et aux consommateurs des poulets élevés sans antibiotique.

Les filières « Engagement Qualité Carrefour » constituent ainsi une démarche unique par son ampleur et par la collaboration qu'il permet avec le monde agricole. Ainsi, depuis leur création, elles permettent à Carrefour de développer des innovations qui portent les valeurs du Groupe et qui dessinent les contours de l'agriculture de demain.

Par ailleurs, depuis vingt ans, le Groupe met en place des filières « Engagement Qualité Carrefour » pour les produits de la mer qui offrent la garantie qu'il s'agit d'espèces non menacées ou provenant de stocks bien gérés, et pour lesquels l'impact des techniques de pêche sur l'environnement est maîtrisé.

Chiffres clés

À fin 2012, le Brésil comptait 51 filières EQC et 152 produits dont 8 lancés en 2012.

En Turquie, les filières EQC proposent 17 produits.

Groupe	2012	2011	2010
Ventes TTC de produits « Engagement Qualité Carrefour » (en millions d'euros)	940	927	907
Nombre de produits « Engagement Qualité Carrefour » (nombre de produits)	430 <input checked="" type="checkbox"/>	422	422

Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

2.4.4 RÉPONDRE AUX ATTENTES DE TOUS LES CLIENTS ET CONSOMMATEURS

Au contact de milliers de fournisseurs et de millions de clients, Carrefour assume depuis des années ses responsabilités multiples en tant que leader sur le marché européen et deuxième distributeur mondial. Le Groupe a progressivement développé une offre de produits de qualité, sûrs, respectueux de l'environnement et rendant l'équilibre alimentaire accessible à tous. Les multiples initiatives qui concrétisent cette démarche globale tendent à prendre en compte l'ensemble de ces critères pour mettre en œuvre la responsabilité sociétale du groupe Carrefour.

2.4.4.1 LE COMMERCE ÉQUITABLE

En 2012, le Groupe totalisait plus de 1 700 références issues du commerce équitable à marques propres et aux marques nationales dans le monde. Dès 1998, Carrefour a notamment été la première enseigne française à commercialiser un produit issu du commerce équitable : du café Malongo labellisé Max Havelaar.

Les produits solidaires Carrefour proviennent d'une cinquantaine de coopératives de petits producteurs situées principalement en Amérique du Sud, mais aussi en Asie et en Afrique. Le label *Fairtrade* leur assure des revenus plus élevés et un partenariat pérenne tout en certifiant que la production est réalisée dans le respect de l'environnement (production sans OGM, gestion optimisée des ressources naturelles...). En Espagne, une gamme de produits textiles fabriqués en Inde par des femmes en situation précaire est vendue en partenariat avec l'association *Creative Handicraft*.



Chiffre clé

En France, Carrefour figure parmi les principaux acteurs sur ce marché, avec plus de 548 articles, dont 17 produits Carrefour labellisés *Fairtrade*.

Groupe	2012	2011	2010
Ventes TTC de produits issus du commerce équitable (<i>en millions d'euros</i>)	26	32	30
Nombre de produits à marques propres issus du commerce équitable (<i>nombre de références</i>)	115 <input checked="" type="checkbox"/>	100	77

Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

2.4.4.2 LA PROMOTION DE L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE : LA GAMME CARREFOUR BIO

Le Groupe a développé une offre particulièrement large de produits issus de l'Agriculture Biologique dont le mode de production contribue à la préservation de l'environnement. La gamme Carrefour BIO offre un large choix de produits textiles, cosmétiques et alimentaires qui s'enrichit de nouvelles références d'année en année. En 2012, les hypermarchés Carrefour commercialisent ainsi près de 2 000 références de produits alimentaires Carrefour BIO dans le monde.

En 2012, Carrefour a étendu dans ses 220 hypermarchés français l'opération « Garantie Prix le plus bas » à 100 produits biologiques de grandes marques choisis parmi les produits du quotidien les plus fréquemment achetés. Par ailleurs, Carrefour a fêté les 20 ans de sa gamme de produits BIO en France. Ce fut l'occasion de nombreuses animations dans ses magasins et d'une vaste campagne de promotion des produits Carrefour BIO dans les rayons, les catalogues et sur Internet (http://www.c-laterre.fr/carrefour_et_le_bio/produit-bio-magasins). L'Italie a lancé six produits Carrefour BIO pour encourager la consommation de soja et de protéines végétales, et d'autres encore pour offrir aux clients une consommation alternative : blé, soja, quinoa... ce qui porte à plus de 200 le nombre de références BIO dans ce pays.

Chiffre clé

825 références Carrefour BIO alimentaires et 565 références textiles en France.

Tous formats	2012	2011	2010
Nombre de références de produits alimentaires BIO contrôlés (<i>en unités</i>)	2 004 <input checked="" type="checkbox"/>	1 998	1 201
Ventes TTC de produits alimentaires BIO contrôlés (<i>en millions d'euros</i>)	321	329	331

Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



2.4.4.3 LES PRODUITS DE LA MER CERTIFIÉS MSC

Depuis 2008, Carrefour développe sous ses marques une gamme diversifiée de produits labellisés Marine Stewardship Council (MSC), un programme mondialement reconnu pour la certification des produits issus de la pêche responsable. Avec 23 références MSC , Carrefour propose une des gammes la plus large en France (toutes marques confondues).

2.4.4.4 UNE GAMME RESPECTUEUSE DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA BIODIVERSITÉ : LA GAMME CARREFOUR ECOPLANET

En 2006, le Groupe a lancé la marque Carrefour ECOplanet, qui compte aujourd'hui 124 références (dont 35 produits en Droguerie Parfumerie Hygiène, 80 non alimentaires et 9 alimentaires). À travers cette gamme, Carrefour témoigne en particulier de son engagement à préserver la biodiversité et les ressources naturelles. En effet, les produits de la gamme ECOplanet sont certifiés par des écolabels reconnus : écolabel européen, FSC, MSC, Nordic Swan, etc. ou porteurs d'une caution externe.

En France, Carrefour propose 34 produits Carrefour ECOplanet labellisés, issus de forêts gérées durablement. Cette offre comporte depuis 2010 des jouets fabriqués notamment à partir de bois FSC, des couches pour bébés Carrefour ECOplanet fabriquées à partir d'agromatériaux et de cellulose blanchie sans chlore. La gamme Carrefour ECOplanet compte également un nombre croissant de produits réalisés avec des matériaux recyclés. Enfin, certaines références innovent et sont issues de biotechnologies. C'est notamment le cas de produits nettoyants conçus à partir d'un tensioactif naturel sécrété par des bactéries.

2.4.4.5 DES GAMMES CIBLÉES POUR RÉPONDRE AUX BESOINS NUTRITIONNELS SPÉCIFIQUES

Face à l'enjeu que représentent le surpoids et l'obésité dans le monde, le groupe Carrefour, en tant que deuxième distributeur mondial, se doit de proposer une offre de produits accessibles permettant à tous de manger équilibré. La politique nutritionnelle de Carrefour se développe suivant quatre axes :

- garantir la qualité nutritionnelle des produits Carrefour ;
- proposer des produits sains à des prix accessibles ;

- informer et sensibiliser les consommateurs (voir page 51) ;
- développer des gammes ciblées pour répondre aux besoins spécifiques de certains clients.

Carrefour Baby

Cette gamme a été spécifiquement conçue par Carrefour pour l'alimentation des enfants de 0 à 3 ans en collaboration avec des pédiatres et des diététiciens. Elle offre des produits de qualité, élaborés à partir de recettes simples et adaptées aux besoins des tout-petits. En France, la gamme Carrefour Baby comptait 50 références, dont 36 issues de l'Agriculture Biologique, en 2011.

Carrefour Kids

Ces produits ludiques et variés, proposés à des prix accessibles et développés en partenariat avec Disney, répondent à des règles nutritionnelles précises : apport calorique adapté, recettes travaillées pour ne pas dépasser certains seuils de matières grasses, de sucres et de sel, absence d'édulcorant.

Carrefour No Gluten

Cette gamme spécifiquement développée pour les personnes intolérantes au gluten est présente dans en Europe et en Argentine. Ces produits sont facilement reconnaissables grâce à l'épi de blé barré de l'Association française des intolérants au gluten et au logo de la Fédération d'associations de cœliaques en Espagne (FACE). Fin 2012, l'Espagne proposait parmi son offre de 150 produits sans gluten plus de 90 références de produits frais traditionnels (en boucherie et charcuterie), ainsi qu'une pâte fondante au chocolat. Par ailleurs, en Italie, ce sont 12 produits qui sont proposés dans les rayons des magasins Carrefour. En Argentine, où le pourcentage de personnes atteintes d'allergie au gluten est important, les magasins Carrefour de la région de Salta consacrent un espace dédié aux produits sans gluten. À l'origine de cette initiative, un partenariat entre Carrefour et la municipalité de Salta autour d'un projet en faveur des personnes cœliaques. Ainsi, au sein d'une coopérative sont réunies des mères d'enfants allergiques, avec un même objectif, élaborer des produits artisanaux (« fait maison ») sans gluten. Ces produits sont ensuite vendus dans les magasins Carrefour.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



2.4.5 PROMOUVOIR LA CONSOMMATION RESPONSABLE

2.4.5.1 L'ÉDUCATION DES CLIENTS À LA CONSOMMATION RESPONSABLE

La grande distribution peut jouer un rôle majeur dans l'évolution des modes de consommation et la modification des comportements, c'est pourquoi Carrefour multiplie ses efforts pour guider ses clients vers une consommation responsable. Les produits à valeur ajoutée environnementale et sociale sont emblématiques d'une consommation plus responsable. Ils sont mis en avant à l'occasion d'événements nationaux et locaux. En France par exemple, pendant le « Printemps du BIO » les hypermarchés et les supermarchés ont valorisé dans leurs catalogues, en magasins et sur Internet l'engagement du Groupe en faveur de la biodiversité et de la protection de l'environnement. Les magasins mettent notamment en place des stands de dégustation co-animés avec des fournisseurs locaux, comme par exemple des producteurs de fruits et légumes ou de viande biologiques.

En Argentine, Chine, France et Brésil, Carrefour saisit l'occasion de la campagne *Earth Hour* du WWF pour mobiliser ses magasins et ses clients sur le **changement climatique**. Le Groupe met alors en avant des produits économes en énergie dans ses magasins.

Carrefour Espagne, en partenariat avec le Fapas (Fonds pour la protection des animaux sauvages), soutient des projets de protection de l'ours et du coq tétras dans la cordillère Cantabrique et associe ses clients à son programme « D'avantage d'ours et moins de CO₂ » : à travers des plantations d'arbres, des opérations de pollinisation, des visites de zones protégées...

En France, 225 hypermarchés et 937 supermarchés ont participé en 2012 à la troisième édition des Jours Bleus, mettant ainsi en avant les produits labellisés MSC pendant une semaine en catalogue. Une campagne promotionnelle spécifique a été mise en place dans les hypermarchés, des informations sur la pêche durable étaient également mises en avant dans le magazine à destination des clients, et en home page du site web www.carrefour.fr.

Toujours en France, les espèces de poissons classées sur la liste de Carrefour comme issues de « Stock de poisson bien géré et abondant » sont visibles et repérables facilement sur les étales. L'indication « espèces à privilégier » est donnée aux clients, qui sont également dirigés vers le site web indiqué en magasin. Cette action a été réalisée avec le support du WWF France.

2.4.5.2 SENSIBILISATION DES CONSOMMATEURS AU TRI DES DÉCHETS

À la fois pour sensibiliser les consommateurs à l'importance du tri des déchets et pour répondre à des questions parfois complexes liées au geste de tri, Carrefour a choisi d'apposer des pictogrammes sur les emballages de ses produits Carrefour BIO et Carrefour ECOplanet. Disponibles dans quatre pays européens (France, Belgique, Italie, Espagne), ces pictogrammes désignent chaque composant de l'emballage et sa destination : la poubelle tout-venant ou l'un des bacs de tri sélectif.

En 2012, le Groupe a réalisé sur 300 produits de sa gamme de produits Carrefour BIO un test grandeur nature de l'efficacité de ces pictogrammes. Au vu du succès de cette opération, le Groupe prévoit d'étendre la démarche à l'ensemble de ses produits Carrefour en 2013.

Encourager les clients à adopter les sacs réutilisables

Dans certains pays, comme en Argentine ou au Brésil, l'arrêt de la distribution de sacs de caisse plastique jetables gratuits constitue une initiative pionnière et nécessite une importante sensibilisation des clients. Dans ce cadre, Carrefour Brésil a participé à une vaste campagne de sensibilisation appelée « Sacs plastique, plus jamais » en partenariat avec les collectivités et les associations locales. Accompagnés par les salariés des magasins, les clients se sont vu proposer un large choix de sacs réutilisables ainsi que des cartons, disponibles gratuitement.

Une initiative identique a été prise par Carrefour en Turquie à l'occasion de la « Journée mondiale de l'Environnement ».

En France, afin de renforcer l'offre en sacs réutilisables, des sacs en coton biologique fabriqués dans les Vosges ont été déclinés en plusieurs couleurs dans les hypermarchés et supermarchés.



2.4.5.3 INFORMATION ET SENSIBILISATION DES CONSOMMATEURS POUR UNE ALIMENTATION VARIÉE ET ÉQUILIBRÉE

Simplicité et transparence de l'information

Dès 2005, Carrefour a proposé à ses clients une information nutritionnelle sur ses produits développée avec la Confédération de la consommation, du logement et du cadre de vie (CLCV). En 2009, pour fournir à ses clients une information qui leur permette de comparer les produits entre eux, Carrefour a décidé d'adopter le système de *Guideline Daily Amounts* (GDA) ou Repères nutritionnels journaliers (RNJ) pour ses produits à marques propres en Europe. Des cadrans, apposés sur la face avant des produits, indiquent la contribution d'une portion quantifiée en énergie, sucres, lipides (dont saturés), et sel, exprimée en pourcentage des besoins journaliers. Sur les produits pour enfants, les RNJ sont adaptés à la tranche d'âge visée.

L'emballage comporte systématiquement la mention « Variez, équilibrez, bougez ! », une recommandation qui fait écho au principe fondamental du Plan national nutrition santé (PNNS) lancé en 2001 par les pouvoirs publics en France. Elle peut être suivie, selon la place disponible, de conseils nutritionnels pour aider les consommateurs à composer des menus variés et équilibrés. On trouve par exemple sur un emballage de pizza la mention : « Pour un repas, vous pouvez accompagner votre pizza de crudités ou de légumes et terminer par un yaourt ou un fruit. N'oubliez pas de boire de l'eau à volonté. »

Des initiatives de sensibilisation dans les pays du Groupe

Dans tous les pays où il est présent, le groupe Carrefour multiplie ses efforts pour promouvoir une alimentation équilibrée et un mode de vie plus sain, notamment auprès des plus jeunes. Pour sensibiliser le plus grand nombre, Carrefour agit simultanément sur plusieurs fronts : sites Internet, magazines, participation à des opérations de sensibilisation et de sponsoring, actions promotionnelles visant à composer des repas équilibrés à petit prix...

En France par exemple, les supermarchés Carrefour *market* ont participé en 2012, pour la neuvième année consécutive à la Semaine du goût en promouvant les fruits de saison à travers des dégustations et ateliers de découvertes auprès de plus de 1 000 enfants des écoles voisines.

De même, en Espagne, en 2012, plus de 3 100 enfants dans près de 70 collèges ont participé à l'opération *Bocata Sano*, une initiative de Carrefour pour prévenir l'obésité infantile et sensibiliser à l'importance d'une alimentation saine et équilibrée. En Pologne un nouveau site web www.klubmarkicarrefour.pl est dédié à la promotion des produits et des pratiques alimentaires qui contribuent à un régime équilibré.

Carrefour Brésil propose, en collaboration avec des experts de la nutrition, une série de plus de 80 menus dont la composition optimise les apports caloriques, protéiniques, glucidiques et lipidiques. Ces menus, disponibles sur le web et en magasins, ont été adoptés par plus de 100 000 clients en 2012.



2.5 Optimiser la performance environnementale de nos activités commerciales

Lutter contre le changement climatique et préserver les ressources naturelles constituent pour Carrefour des engagements majeurs. En effet, utiliser efficacement les ressources contribue à la performance économique du Groupe et à sa durabilité sur le long terme. De plus, lutter contre les changements climatiques permet de maintenir la qualité des écosystèmes qui sont utiles à notre activité.

Depuis plus de dix ans, en réponse à ce défi, le groupe Carrefour s'est résolument investi dans une démarche d'amélioration de la

performance environnementale de ses activités de distribution. Carrefour agit selon deux leviers d'action : aller vers des magasins économes en énergie, en eau, produisant peu de déchets et de CO₂, et limiter les impacts environnementaux tout au long de la chaîne logistique. La démarche de Carrefour s'appuie sur la mise en œuvre de technologies innovantes, le partage des meilleures pratiques avec d'autres acteurs du marché et la sensibilisation des collaborateurs à tous les niveaux.

2.5.1 LA MAÎTRISE DES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX

Les risques environnementaux sont abordés pages 117-118.

2.5.1.1 L'ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ POUR PRENDRE EN COMPTE LES QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES

Les risques environnementaux font l'objet d'une évaluation et d'un programme de prévention dans certains pays où le Groupe a des points de vente . En respect du principe de subsidiarité qui prévaut dans les modes de management du groupe Carrefour, chaque pays met en place l'organisation adaptée à la maîtrise des enjeux environnementaux et à l'atteinte des objectifs fixés par le Groupe, notamment en matière de réduction des consommations d'énergie. Diagnostics, veilles réglementaires, définition de plans d'actions et investissements sont donc établis localement à l'initiative des Directions Pays, ou des Directions de magasin et en mobilisant les équipes de maintenance ainsi que l'ensemble des collaborateurs.

Dans les hypermarchés en France par exemple, la rémunération variable des responsables techniques intègre un objectif qualitatif en matière de tri des déchets. De nombreux pays ont également introduit un objectif d'efficacité énergétique dans la rémunération des managers en magasins .

2.5.1.2 LES DÉMARCHES D'ÉVALUATION ET DE CERTIFICATION EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT

Des Systèmes de Management de l'Environnement, de l'Hygiène et de la Santé et Sécurité se déploient progressivement dans les pays du Groupe. Ils s'accompagnent alors d'un outil de reporting Groupe et de systèmes de mesure des performances environnementales des magasins (consommation d'énergie, d'eau, production de déchets...) permettant un suivi et un pilotage précis des installations et de programmes d'audits permettant de connaître la situation des magasins au regard du respect de la réglementation environnementale locale, d'anticiper les risques environnementaux et de déployer les mesures de prévention adéquates. Tous les pays ont défini des objectifs de performance environnementale dans les domaines clés : énergie, émissions de gaz à effet de serre, réduction des déchets et consommations d'eau et se sont dotés d'un tableau de bord de suivi.

Localement, certains pays peuvent faire le choix de la certification ISO 14001 pour certaines de leurs activités, à l'instar de l'Espagne pour ses stations-service.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



2.5.2 DES MAGASINS ET DES SITES ÉCONOMES ET DURABLES

Chaque année, Carrefour poursuit son développement et ouvre de nouveaux points de vente avec toujours l'ambition de réduire et de maîtriser l'impact de son parc commercial.

Pour cela, le Groupe travaille notamment sur les axes suivants :

- intégrer des critères environnementaux dans la construction et la rénovation des magasins, car les choix faits à la conception du magasin auront une incidence pendant toute la durée de son exploitation ;
- réduire l'empreinte carbone et la consommation d'énergie des magasins ;
- maîtriser la consommation d'eau de ses sites ;
- augmenter la part des déchets recyclés dans le parc commercial.

2.5.2.1 INTÉGRER L'ENVIRONNEMENT DÈS LA CONCEPTION ET LA CONSTRUCTION DES MAGASINS

Concevoir des magasins économes

Création, extension ou rénovation d'espaces commerciaux : chaque projet est pour le groupe Carrefour l'occasion de mettre en œuvre des principes de construction durable. Carrefour Property, la société foncière gérant le patrimoine immobilier commercial du groupe Carrefour en France, en Italie et en Espagne, associe collectivités, maîtres d'œuvre et prestataires à sa démarche d'éco-conception et s'efforce de déployer des solutions innovantes préservant l'environnement :

Afin d'atteindre l'objectif d'efficacité énergétique du Groupe (Voir p. 54-56) l'architecture des magasins est conçue pour optimiser leur consommation d'énergie. Les bâtiments rénovés ou nouveaux exploitent au maximum la lumière naturelle, sont construits dans des matériaux offrant une grande inertie thermique et leurs façades vitrées sont orientées de manière à réduire le besoin de climatisation. Ces bonnes pratiques sont développées en France, mais aussi en Inde, à Taiwan ou en Chine, par exemple. Certains magasins disposent également d'une toiture végétalisée jouant le rôle d'isolant, ou d'une toiture blanche à haute réflectivité solaire, limitant le besoin en climatisation à l'instar de l'hypermarché d'Assago, en Italie.

Depuis 2011, Carrefour a par ailleurs intégré dans sa Charte d'éco-construction la prise en compte des énergies renouvelables dans les projets afin que ces options soient plus systématiquement prises en considération : chauffe-eau solaires, pompes à chaleur, éoliennes, etc.

Une attention particulière est portée sur le choix des matériaux. Les magasins privilégient les matériaux naturels plus respectueux de l'environnement. Bois, briques, peintures... sont choisis en fonction de critères éco-responsables. Conformément à son engagement en faveur d'un approvisionnement responsable (voir page 43-46), le bois provient en grande partie de forêts gérées durablement. Par ailleurs, des colles, peintures, vernis et lasures porteur de labels NF Environnement, Ecolabel européen ou tout autre label environnemental équivalent, sont utilisées dans tous les sites en France. Carrefour Property privilégie également les matériaux nécessitant peu d'énergie pour leur production ou fabriqués à base de matières naturelles et abondantes.

Carrefour Property associe à sa démarche les enseignes installées dans ses centres commerciaux français. Des critères environnementaux ont été intégrés dans les baux de location et les cahiers des charges d'aménagement des boutiques afin de les inciter à utiliser des équipements économes en énergie, à choisir des matériaux respectueux de l'environnement et à trier leurs déchets.

Les nouveaux sites sont conçus de manière à s'adapter au mieux à leur environnement local. Initiée dès 2006, la Charte paysagère de Carrefour intègre la gestion des espaces verts dans le respect de la biodiversité locale . Chaque projet est ainsi pensé pour s'intégrer dans le paysage naturel ou urbain et minimiser son impact sur l'environnement.

Afin de renforcer son engagement en faveur de la biodiversité et de la préservation des ressources naturelles, Carrefour Property a développé une Charte Biodiversité en 2012 . Son objectif : généraliser les bonnes pratiques favorables à la biodiversité lors de la conception, pendant le chantier et lors de l'exploitation. Pré-requis à tout aménagement, cette charte permet d'évaluer le contexte écologique et urbain du projet. Ensuite, elle se décline selon trois axes majeurs :

- les orientations de conception de l'espace vert (déclinées selon les principales régions de cohérence écologique sur le territoire métropolitain) ;
- les orientations pour la mise en œuvre du chantier ;
- les orientations de gestion des espaces verts.

Carrefour travaille aussi à faciliter l'accessibilité de ses magasins. Par exemple, pour le centre commercial de l'Escapade, inauguré en novembre 2012 à La Chapelle-Saint-Luc près de Troyes, l'insertion du projet dans son environnement passe par des accès facilités et sécurisés pour les piétons, la création d'une piste cyclable, des places de stationnement réservées aux familles, véhicules électriques, au covoiturage. Par ailleurs, le parking dispose de bornes de recharge pour les véhicules électriques. À Mondeville, le futur Parc d'activité commercial (PAC) sera ainsi desservi par un arrêt de bus créé au cœur du site. Le futur PAC de Quetigny sera desservi par deux lignes de tramway.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



Pour mieux valoriser cette démarche environnementale globale et engager les magasins dans un processus de progrès continu, Carrefour Property étudie également pour chacun de ses projets en France les possibilités de certification HQE (Haute qualité environnementale, une norme française) ou BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*, une norme anglaise). Le supermarché Carrefour *market* de Mondonville, ouvert en 2010, a été le premier magasin du Groupe certifié HQE. Ces normes et technologies innovantes sont également utilisées hors du périmètre de Carrefour Property : la Turquie prévoit par exemple l'obtention de la certification LEED pour son nouveau siège livré en 2013.

D'autres projets sont emblématiques de la démarche de Carrefour, à l'instar du centre commercial l'Escapade certifié HQE et en passe d'obtenir la certification BREEAM, du magasin Carrefour Lyon Confluence également certifié HQE, ainsi que le centre commercial qui l'accueille, du projet d'extension du Carrefour *market* d'Argeles-Gazost ou encore du projet de nouveau Carrefour *market* d'Audenge, qui vise la certification HQE. Ces projets en cours ou finalisés combinent l'ensemble des mesures détaillées ci-avant afin d'actionner tous les leviers possibles en faveur de la protection de l'environnement.

Mettre en œuvre des chantiers propres

Dès la phase des travaux, Carrefour travaille à limiter ses impacts. En France, les entreprises qui sont intervenues sur les chantiers de construction de magasins Carrefour en 2012 ont signé la Charte Chantier Vert , qui recommande notamment de trier les déchets

du chantier, de nettoyer les roues des engins de terrassement afin d'éviter l'étalement des boues sur le domaine public, ou encore de limiter les nuisances sonores en planifiant les travaux bruyants dans des plages horaires adaptées au confort des riverains.

En 2012, la Charte Chantier Vert a concerné 13 projets, notamment pour :

- les créations et extensions d'hypermarchés et de centres commerciaux ;
- les créations de supermarchés.

En 2013, la volonté de Carrefour Property est d'appliquer la Charte Chantier Vert sur tous les projets de créations et d'extensions.

2.5.2.2 RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE LIÉE À L'EXPLOITATION DES MAGASINS

Réduire les consommations d'énergie et l'empreinte carbone des magasins

Le Groupe s'est fixé l'objectif ambitieux de diminuer de 40 % ses émissions de CO₂ dans quatre pays en Europe – la France, l'Espagne, l'Italie et la Belgique – d'ici à 2020 par rapport à 2009 .

Les gaz à effet de serre issus de l'activité des magasins proviennent principalement de l'énergie qu'ils utilisent et des fluides réfrigérants nécessaires à la production de froid alimentaire. Carrefour agit donc en priorité sur ces deux sources.

L'empreinte carbone du groupe Carrefour

ÉMISSIONS DE GES PAR SOURCE (EN T.ÉQ.CO₂)

Scope 1	Réfrigérants <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	42 %
	Gaz <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	3 %
	Fuel <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	1 %
Scope 2	Électricité <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	44 %
Scope 3	Logistique <input checked="" type="checkbox"/>	10 %

Exclus : HM et SM Argentine.

Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance raisonnable.

ÉMISSIONS DE GES PAR ZONE (EN T.ÉQ.CO₂)

France	20 %
Europe (hors de France)	44 %
Asie	11 %
Amérique latine	25 %

Exclus : HM et SM Argentine.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



Pour mesurer son empreinte carbone, le Groupe a mis en œuvre en 2007 un reporting de ses émissions de gaz à effet de serre (GES) suivant les lignes directrices du GHG Protocol, norme internationale pour la comptabilisation des émissions de GES . En 2012, les émissions directes (scope 1 du protocole : réfrigérants, gaz et fuel) sont de 1,6 million t. éq. CO₂ et les émissions indirectes (scope 2 : électricité, et scope 3 : transport de marchandises) sont de 1,9 million t. éq. CO₂ .

Le programme d'efficacité énergétique

La dépense en énergie des magasins s'élevant à plus d'un demi-milliard d'euros par an, la diminution des consommations d'énergie constitue également une des pierres angulaires du plan de lutte contre le gaspillage initié par le Groupe et un levier majeur pour réduire la dépendance énergétique de Carrefour.

CONSOMMATION MOYENNE D'ÉNERGIE DES MAGASINS

Électricité	87 %
Gaz	11 %
Fuel	2 %

CONSOMMATION D'ÉLECTRICITÉ DES MAGASINS

Froid alimentaire	35 %
Climatisation	25 %
Éclairage	24 %
Laboratoires et autres	16 %

En 2012, la consommation d'énergie (électricité, fuel et gaz) des magasins du Groupe a baissé de 24,6 % (par rapport à 2004 par m² de surface de vente). L'objectif de Carrefour est d'atteindre 30 % de réduction d'ici 2020 (par rapport à 2004 par m² de surface de vente).

Pour atteindre ce résultat, le Groupe a lancé un programme d'efficacité énergétique dans l'ensemble de son parc commercial. Ce plan d'investissement pluriannuel d'une trentaine de millions d'euros par an permet de déployer des technologies d'efficacité énergétique dans ses magasins. Concrètement, les magasins se dotent ainsi d'un système de gestion technique centralisée (GTC) permettant de réguler automatiquement le chauffage, la climatisation et l'éclairage en fonction des besoins et de surveiller les consommations.

Progressivement, tous les magasins adoptent aussi des éclairages basse consommation, s'équipent de meubles de froid disposant de portes vitrées pour les produits surgelés et produits frais. Certains magasins récupèrent également les calories générées par leurs installations frigorifiques et les valorisent pour le chauffage ou l'eau chaude sanitaire, d'autres remplacent progressivement les compresseurs par d'autres plus performants, d'autres encore développent la valorisation méthane des déchets organiques, installent des murs isolants, utilisent des pompes à chaleur lorsque la géothermie le permet...

En France, grâce à la combinaison de ces solutions, les magasins supermarchés Carrefour *market* de Mondonville, Auterive, Sarlat et Mauriac consomment non seulement moins d'énergie à surface équivalente que les autres magasins, mais n'utilisent plus d'énergie fossile pour se chauffer.

En Turquie, 15 chantiers ont été lancés sur la période 2011-2012, pour promouvoir le déploiement de ce type d'initiatives. L'investissement total représente près de 7 millions d'euros pour économiser jusqu'à 12 millions de kilowatts. L'atteinte des objectifs d'efficacité énergétique fixés est un critère majeur dans l'évaluation des managers.

De la même façon, Taiwan, la Chine, l'Inde et la Pologne déploient dans leurs magasins des équipements plus performants et renforcent le suivi des consommations d'énergie. Carrefour Chine a ainsi obtenu le prix du « magasin vert de Chine » pour le site de Hangzhou Yongjin.

En Espagne, le programme d'efficacité énergétique *Edificios Eco-sostenibles* a démarré en 2007. Grâce à ce programme, Carrefour Espagne est pour la troisième année consécutive en 2012, leader du secteur de la grande distribution dans l'évaluation réalisée par l'ONG *Piensa en Clima*, qui valorise les démarches en faveur de la consommation responsable et de la lutte contre le changement climatique.

En 2012, Carrefour Brésil a initié un état des lieux des principaux points d'amélioration pour réduire les consommations d'énergie et prévoit pour les années à venir de déployer un plan d'actions concernant : la fermeture des espaces de produits surgelés, la mise en place de compteurs d'énergie dans les 400 magasins et dans les galeries, le remplacement des systèmes d'éclairage.

Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance raisonnable.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Consommation d'énergie – Électricité, Gaz et Fuel (kWh/m² de surface de vente)	573	596	619	628	(8,7) %

BU Comparables (83 % du périmètre CA HT consolidé 2012) - Hors : HM : BR / SM : BR.

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Émissions de gaz à effet de serre liés à la consommation d'énergie (Eq.kg CO₂/m² de surface de vente)	187	192	205	208	(10,3) %

BU Comparables (83 % du périmètre CA HT consolidé 2012) - Hors : HM : BR / SM : BR.

Chiffres clés

24,6 % de baisse de la consommation d'énergie en kWh/m² de surface de vente depuis 2004 dans le Groupe.

10,3 % de réduction des émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation d'énergie dans les magasins intégrés depuis 2009 dans le Groupe.

La promotion des énergies renouvelables

En fonction des contextes locaux, le groupe Carrefour saisit les opportunités qui lui permettent de développer le recours aux énergies renouvelables. Ainsi, certains pays comme la Belgique utilisent déjà à 100 % le renouvelable à travers le choix de leur fournisseur d'électricité.

On recense à travers le Groupe de nombreux exemples de magasins équipés pour produire de la chaleur ou de l'électricité à partir de sources renouvelables.

En Turquie, certains hypermarchés et supermarchés situés dans des régions ensoleillées sont dotés de chauffe-eau solaires.

En France, six éoliennes ont été installées sur le site de Perpignan Clair, et le projet d'extension du centre commercial de Salaise fait intervenir la géothermie pour le chauffage et la climatisation du mail et des boutiques.

En Espagne, Carrefour a procédé à l'installation de plus de 109 000 kWh/année en cellules photovoltaïques dans huit hypermarchés et déployé plus de 11 000 panneaux solaires sur l'entrepôt d'Alovera constituant ainsi la plus grande couverture de ce type en Europe. Avec cette installation, Carrefour Espagne a réduit ses émissions de plus de 500 t_{éq} CO₂.

12 hypermarchés italiens sont équipés de pompes à chaleur pour le chauffage, portant à 40 % la part des énergies renouvelables dans leur consommation. Les trois entrepôts de Massalengo, Pombia et Casella utilisent de l'énergie d'origine photovoltaïque.

Enfin, en Pologne, la location des toits des hypermarchés est à l'étude pour y installer des panneaux photovoltaïques.

Réduire les consommations de fluides réfrigérants

Les fluides réfrigérants utilisés pour le fonctionnement des systèmes froids constituent la deuxième source d'émissions de gaz à effet de serre issues de l'activité des magasins. Afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre dues aux fuites de fluides réfrigérants, le groupe Carrefour a mis en place une stratégie en deux volets :

- identifier et réduire les fuites, avec l'objectif de les limiter à 10 % du gaz chargé dans ses installations ;
- privilégier les fluides alternatifs ou naturels à plus faible impact sur l'environnement ; Carrefour a en effet pris l'engagement de ne plus utiliser de fluides HFC (hydrofluorocarbures) dans ses nouvelles installations frigorifiques à partir de 2015.

Dans la plupart des pays où il est présent, le Groupe a réalisé un diagnostic destiné à mesurer les taux de fuite de fluides et à identifier leurs causes, afin de déployer des actions correctives. Entre 2009 et 2012, la quantité de gaz réfrigérant rechargée dans les installations frigorifiques suite à des fuites par m² de surface de vente a reculé de 34,3 %.

Plusieurs types de gaz peuvent être utilisés dans les installations de froid négatif ou positif. Leur utilisation est soumise à des contraintes réglementaires croissantes.

En Europe, dans les magasins Carrefour, les installations de froid alimentaire utilisant des HCFC (hydrochlorofluorocarbures) sont vouées à disparaître prochainement. En effet, depuis le 1^{er} janvier 2010, l'Union européenne interdit l'utilisation de HCFC vierges pour recharger les installations de froid existantes.

Les HFC (hydrofluorocarbures) sont aussi amenés à être réduits dans leur utilisation, la législation s'étant considérablement durcie à leur égard.



Carrefour teste donc différents systèmes alternatifs aux fluides historiques permettant d'utiliser des fluides naturels comme le dioxyde de carbone (CO2) dont l'impact sur le changement climatique et la destruction de la couche d'ozone est moindre .

De plus, le CO2 requiert des installations frigorifiques très étanches, réduisant nettement les risques de fuite et les équipements de nouvelle génération consomment moins de fluides et de 10 % à 20 % d'électricité en moins, ce qui limite également les émissions de gaz à effet de serre.

Après les premiers tests concluants conduits en 2011, qui ont permis d'expérimenter le dioxyde de carbone pour le froid négatif (meubles surgelés), les opérations pilotes se sont multipliées en 2012 y compris pour le froid positif. Le Groupe envisage la possibilité de reconvertir ses installations fonctionnant aux fluides fluorés, par l'utilisation de solutions mixtes CO₂ évolutives ou 100 % CO₂ pour les installations arrivant en fin de vie, ou pour les renouvellements complets ou partiels de certains sites. Désormais, dans les magasins nouveaux, rénovés en profondeur ou dont les installations de froid arrivant en fin de vie, le Groupe utilisera donc du CO₂ pour le froid négatif et pour le froid positif.

En 2012, la **Turquie** a pris un ensemble de mesures de réduction de l'impact des systèmes réfrigérants : les dernières installations fonctionnant avec du HCFC ont été remplacées, certaines installations ont été supprimées ou réduites en taille, les compresseurs et condensateurs de 49 supermarchés ont été remplacés par des

équipements garantis en termes de fuites. La surveillance des fuites a été intégrée dans les contrats de maintenance des installations. Enfin, des installations au dioxyde de carbone sont testées dans trois magasins.

Les magasins **taiwanais** migrent progressivement vers l'utilisation de fluides moins impactants et ont tous été équipés d'appareils de détection des fuites.

La **Chine** a renforcé son processus de détection des fuites, qui devient bimensuel et réalisé avec des équipements toujours plus fiables.

La **Pologne** prévoit que les derniers équipements fonctionnant avec HCFC seront remplacés au plus tard en 2013. Des systèmes réfrigérants au CO₂ ont été testés dans deux hypermarchés et un supermarché polonais en 2012 ; la décision a été prise de généraliser progressivement cette pratique.

Depuis 2012, l'**Inde** utilise des gaz sans nocivité pour la couche d'ozone.

À fin 2012, l'**Italie** compte dix installations au CO₂. Ce fluide est utilisé de manière systématique pour toute nouvelle ouverture ou rénovation de magasin.

Au **Brésil**, Carrefour a initié une démarche d'amélioration continue. Ainsi, en 2012 par exemple, une cartographie des fuites de gaz réfrigérants a été réalisée, et un plan d'action a été établi pour les diminuer (remplacement d'équipements et maintenance préventive).

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Quantité de fluides réfrigérants rechargés suite à des fuites (kg/1 000 m² de surface de vente)	38,1	40,0	47,4	58,6	(35,0) %

BU Comparables (76 % du périmètre CA HT consolidé 2012) - Hors : HM : BR, AR, TW / SM : BR, AR, TR.

Chiffres clés

35,0 % de fluides réfrigérants rechargés dans les installations de production de froid par m² de surface de vente depuis 2009.

24,9 % de diminution des émissions de CO₂ liées aux consommations de réfrigérants et d'énergie des magasins en France, Espagne, Belgique et Italie par rapport à 2009 (objectif - 40 % à horizon 2020).

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



Réduire les consommations d'eau

Les postes de consommations d'eau varient avec la surface et les activités du magasin. Les activités les plus consommatrices sont les laboratoires (boucherie, poissonnerie, boulangerie, pâtisserie, traiteur), le lavage du matériel, le nettoyage des sols, la production de la glace pour les étals de poissons, le lavage des mains et les sanitaires du personnel, l'arrosage des espaces verts intérieurs et extérieurs...

Entre 2009 et 2012, la consommation d'eau a baissé de - 6,8 % au niveau du Groupe. Ce progrès est le fruit d'un long travail de sensibilisation.

Dès 2003, le Groupe s'est doté d'outils de gestion appropriés : mise en œuvre d'un reporting régulier, identification des sources de consommation et des magasins consommateurs . Ce travail de suivi et d'analyse a permis de déployer diverses mesures d'économie. Les magasins ont sensibilisé leurs collaborateurs à cet enjeu, optimisé la maintenance des équipements notamment pour

prévenir les fuites. Ainsi en Turquie par exemple, la surveillance des compteurs d'eau est quotidienne dans les hypermarchés.

Partout dans le monde, les magasins adoptent progressivement des solutions limitant leur consommation, telles que des robinets économiseurs d'eau, des robinets avec détecteur de mouvement ou des urinoirs sans eau, des systèmes permettant de récupérer et recycler les eaux pluviales pour des usages ne nécessitant pas d'eau potable – solution qui peut réduire de 10 % la consommation d'un hypermarché. En Inde par exemple, certains magasins ont mis en place la collecte des eaux de pluie.

En France, en Italie, en Chine, à Taiwan et en Inde, les magasins Carrefour et cash & carry sont dotés d'un système de recyclage des eaux permettant la collecte et le traitement bactériologique des eaux grises alors réutilisées pour les sanitaires, le lavage des véhicules et l'arrosage des espaces verts. Tous les magasins chinois sont équipés de toilettes sèches, permettant une économie de 170 000 litres d'eau par an et par magasin en moyenne.

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Quantité d'eau consommée (m ³ /m ² de surface de vente)	1,72	1,77	1,82	1,85	(6,8) %

BU Comparables (92 % du périmètre CA HT consolidé 2012) - Hors : HM : BE, AR / SM : BE, AR.

Chiffres clés

- 6,8 % d'eau consommée depuis 2009 par m² de surface de vente dans le Groupe.

16,7 millions de m³ consommés dans les magasins du Groupe en 2012.

Réduire la production de déchets et en favoriser la valorisation

L'activité des magasins est génératrice de déchets de diverses natures : principalement des emballages secondaires (cartons de conditionnement des produits pour le transport) mais aussi des papiers et des sacs de caisses, et dans une moindre mesure, des plastiques, de la ferraille ou encore des déchets organiques provenant des produits alimentaires non consommables. La réduction des déchets d'activité s'inscrit dans la droite ligne du plan de lutte contre le gaspillage que le groupe Carrefour a lancé en fin d'année 2012. Le Groupe déploie de longue date une approche en deux volets : réduction à la source et valorisation – économique, matière ou énergétique .

Réduire les déchets d'activité

Pour limiter ses déchets, le Groupe remplace notamment les cartons et cagettes de transport des marchandises par des bacs en plastique réutilisables et déploie le prêt-à-vendre, qui consiste à concevoir l'emballage secondaire de façon à le disposer tel quel en rayon.

Le PAV joue ainsi le rôle de présentoir, avec à la clé, plusieurs avantages environnementaux s'il est bien conçu. Les emballages sont réduits et plus légers, ce qui limite le volume et le poids des marchandises transportées et la consommation de carburant ainsi que la quantité des déchets produits. En France le taux de PAV est de 80 % pour les hypermarchés et de 72 % pour les supermarchés.

En Turquie en 2012, près de 50 % des caisses de transport à usage unique ont été remplacées par des caisses réutilisables et un partenariat récent permet de tester l'usage de palettes à durée de vie plus longue. L'Espagne utilise depuis 2009 des barquettes 100 % recyclables en carton ondulé pour les fruits et légumes, qui permettent également un gain de place lors du transport. La France quant à elle a fait le choix de privilégier l'utilisation d'emballages réutilisables principalement en plastique, pour les fruits et légumes, la boucherie et le textile.

Les entrepôts participent également activement à la réduction des déchets à la source. Voir page 63.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



Dans la majeure partie des pays, les magasins Carrefour travaillent en partenariat avec des organismes caritatifs auxquels ils donnent des produits alimentaires et textiles (voir pages 68-69).

Recycler et valoriser les déchets d'activité

Partout où il est implanté, le Groupe s'est également doté d'une organisation structurée de gestion des déchets afin d'assurer leur valorisation . Principal déchet généré par les magasins, le carton est trié et recyclé dans tous les pays.

Pour les autres matières (plastiques, ferrailles, verre, biodéchets...) le tri est organisé en fonction des systèmes de récupération locaux et se généralise année après année. Dans tous les pays, les magasins multiplient leurs efforts pour trouver des filières capables de valoriser leurs déchets.

La valorisation des déchets organiques est en cours depuis plusieurs années. En Belgique, tous les magasins trient les déchets de produits d'épicerie, de boulangerie, de fruits et de légumes pour les transformer en biométhane. En France, 11 131 tonnes de biodéchets collectés dans les hypermarchés et supermarchés Carrefour ont été traitées en 2012 . En Espagne, un dispositif de gestion des déchets organiques est désormais implanté dans 172 hypermarchés. Sur l'année écoulée, 6 002 tonnes de déchets organiques ont été collectées et valorisées.

Dès 2007, Carrefour en Espagne a mis en place un programme ambitieux : le Plan Intégral de gestion des déchets et a fait le choix de centraliser la gestion des déchets en confiant leur collecte et leur valorisation à deux fournisseurs. En 2012, ce programme d'optimisation a continué de porter ses fruits puisque 65 % des déchets des hypermarchés ont été valorisés. Carrefour en Espagne est également membre du Système intégré de gestion des huiles industrielle Sigaus et du Système intégré de gestion Ambilamp, permettant la récupération et la valorisation des huiles et des consommables d'éclairage – néons, ampoules, verre, fragments métalliques...

De leur côté, les hypermarchés français ont trié et valorisé 81 % de leurs déchets (dons alimentaires compris).

En 2012, un effort particulier a permis d'intensifier la collecte des déchets dans tous les magasins en Italie (papier, carton, bois, déchets alimentaires, huiles, piles, équipements électriques et électroniques).

Des avancées importantes ont également eu lieu en Argentine où Carrefour s'est inscrit activement dans le Programme de gestion intégrale de recyclage (PGIR) de la municipalité de Buenos Aires. Ce programme a un triple objectif environnemental, social et économique puisqu'il doit permettre de réduire la production globale de déchets, mais également de développer les filières de valorisation et de professionnaliser les acteurs déjà en place. Dans ce cadre, les magasins de Carrefour en Argentine ont mis en place un système de tri et de récupération : déchets organiques et déchets d'emballage (carton, plastique...) mais aussi huiles, tubes fluorescents, peintures, cylindres de freón, batteries, etc. et formé leurs équipes au tri, soit 542 collaborateurs formés en 2012.

Dans le même esprit, Carrefour Brésil a intensifié ses programmes de gestion des déchets en cohérence avec la politique nationale, notamment pour l'élimination appropriée des déchets organiques et recyclables. Les équipes brésiliennes participent également activement à des groupes de travail réunissant le secteur de la grande distribution, des représentants gouvernementaux, des décideurs industriels, avec pour objectif la mise en place d'accords sectoriels pour la gestion des déchets.

Contribuer à la collecte et la valorisation des déchets des clients

Partout dans le Groupe, les magasins proposent des bacs de récupération des déchets des clients. Poussés ou non par des réglementations locales, les flux sont divers et chaque année plus nombreux en fonction des habitudes locales : piles et batteries, déchets électriques et électroniques, cartouches d'imprimante, ampoules et autres consommables d'éclairage.

De nombreuses campagnes de sensibilisation sont également menées par Carrefour auprès de ses clients afin de les inciter au tri.

DÉCHETS RECYCLÉS PAR ZONE ET PAR TYPE DE DÉCHETS, Y COMPRIS LES DONS À DES ORGANISMES CARITATIFS (EN KG/M² DE SURFACE DE VENTE)

Zone	France	Europe (hors France)	Amériques	Asie
Déchets Carton/papier	72 %	72 %	91 %	93 %
Dons	18 %	1 %	1 %	0 %
Déchets organiques	1 %	11 %	1 %	1 %
Autres déchets (y compris plastiques)	9 %	16 %	7 %	6 %

	2012	2011	2010	% vs 10
Part des déchets recyclés – dons inclus (% des déchets)	63,9	61,5	60,5	5,5 %

BU Comparables (79 % du périmètre CA HT consolidé 2012) - Hors : HM : BR, AR, TR / SM : BR, AR.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



Réduire l'impact des consommables

Maîtriser l'impact environnemental des publications commerciales

Depuis 2005, le groupe Carrefour mène une approche globale pour ses publications commerciales en ligne avec son engagement en faveur d'un approvisionnement responsable (voir pages 43-46). Le Groupe s'est notamment engagé à utiliser 100 % de papier certifié (FSC ou PEFC) ou recyclé pour ses publications commerciales destinées aux consommateurs (européens) à horizon fin 2012.

Ainsi, en 2012, 99 % du papier utilisé par le Groupe pour les publications commerciales est recyclé ou certifié et 100 % pour l'Europe. En parallèle, Carrefour diminue la quantité de papier utilisée pour ses publications :

- en réduisant les grammages ou en limitant la taille des catalogues ;

- en développant de nouvelles technologies : dématérialisation des prospectus, des courriers, des chèques fidélité et des catalogues rendus disponibles sur les sites Internet de Carrefour ou sur les smartphones en Europe ;
- en optimisant la distribution de ses catalogues, Carrefour a par exemple économisé 20 % de papier en Espagne, en ajustant le nombre de catalogues distribués à la densité de population par quartier, en veillant à ce qu'un seul catalogue soit déposé dans chaque boîte. Une démarche similaire est en place en France. Les hypermarchés Carrefour sont ainsi passés de quatre à trois catalogues par mois, ce qui économise 10 000 tonnes de papier par an.

Par ailleurs, Carrefour travaille avec les imprimeurs pour réduire l'impact de ses publications commerciales. Tous les imprimeurs de Carrefour sont engagés dans une démarche de respect de l'environnement (imprim'vert, FSC, PEFC, ISO 14001).

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Quantité de papier acheté pour les publications commerciales (kg/m² de surface de vente)	17,8	19,9	19,7	20,1	(11,1) %

BU Comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2012).

Supprimer progressivement les sacs de caisses jetables

Dans tous les pays où il est implanté, le Groupe s'est engagé à arrêter progressivement la distribution gratuite de sacs de caisse jetables en plastique d'ici fin 2012. Dès 2003, Carrefour a réalisé une première analyse du cycle de vie sur différents types de sacs de caisse en plastique, en papier, biodégradables et réutilisables. Cette étude, réactualisée en 2010, a montré qu'au-delà de la cinquième utilisation, le sac cabas réutilisable est la plus écologique des solutions étudiées. Le Groupe a alors engagé une politique ambitieuse de suppression des sacs de caisse plastiques jetables gratuits et de promotion des sacs réutilisables. Résultat : de 2009

à 2012, le nombre de sacs plastiques jetables gratuits donnés en caisse a chuté de 50 % (par m² de surface de vente). Désormais, seuls l'Argentine, le Brésil et la Turquie distribuent encore à ce jour des sacs de caisse plastique gratuits en caisse. Dans ces pays, Carrefour est engagé dans une démarche de progrès pour sensibiliser les clients à leur arrêt. Ainsi, certains magasins Carrefour au Brésil (Piracicaba, Jundiai, Belo Horizonte) ont cessé la distribution de sacs jetables.

À l'échelle du Groupe, ce sont ainsi plus de 1,4 milliard de sacs de caisse plastiques jetables qui ont été économisés depuis 2009.

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Nombre de sacs de caisse plastiques gratuits et jetables achetés pour les magasins (kg/m² de surface de vente)	103	122	141	206	(50,0) %

BU Comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2012).

Rejets dans l'air, l'eau et les sols

Les activités commerciales et de distribution du groupe Carrefour sont faiblement émettrices de rejets dans l'air, l'eau et les sols, hors gaz à effet de serre. Les actions de réduction des émissions de gaz à effet de serre sont décrites dans les pages précédentes.

Les équipements fonctionnant avec des combustibles fossiles, susceptibles de rejets dans l'air (poussières, fumées) tels que les générateurs, les compresseurs ou les condenseurs sont équipés de systèmes de récupération ou de filtres.

Du fait de l'activité des magasins, les eaux usées en sortie de site ne sont pas chargées de pollutions majeures. Dans certains pays, des systèmes de traitement et recyclage des eaux grises sont mis en place .

Les stations-service gérées par Carrefour en France et en Espagne par exemple, sont équipées d'installations visant à prévenir les risques environnementaux et nuisances olfactives :

- réservoirs à double fond et bacs de rétention en béton ;
- systèmes de récupération de la vapeur des réservoirs d'essence et des dépôts lors des pleins ;

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



- système de frein et valves de remplissage pour éviter les débordements et les fuites à l'origine de la contamination des sols ;
- étanchéisation des tuyaux borne-réservoir pour éviter la contamination du terrain ;
- adaptateurs au niveau des tuyaux d'essence, équipements de détection des fuites au niveau des réservoirs ;
- pavement en dur dans la zone d'approvisionnement pour éviter l'infiltration de l'essence dans les sols ;
- systèmes de décantation pour éviter la contamination du réseau d'assainissement et système de détection des eaux contaminées par les hydrocarbures.

Prévention des nuisances sonores

Les activités des magasins Carrefour génèrent peu ou pas de nuisances sonores majeures. Les générateurs ou compresseurs qui ne peuvent être installés en sous-sols sont couverts d'équipements antibruit ou placés derrière des murs isolants. Dans tous les pays les équipes de maintenance s'assurent du respect des réglementations concernant le bruit. En 2012 par exemple, Carrefour Pologne a pris de nombreuses mesures pour lutter contre les nuisances sonores : portes phoniques pour les salles techniques (compresseurs, refroidisseurs), installation de filtres antibruit, réparation des compresseurs, remplacement de certains par des compresseurs plus silencieux, utilisation de matériaux insonorisant, etc.

Les activités liées au transport des marchandises, quant à elles, peuvent être à l'origine de nuisances sonores subies notamment par les riverains lors des livraisons. En 2012, Carrefour a intensifié sa politique de réduction du bruit, démarche pour laquelle la Supply Chain France avait reçu en décembre 2011 les Décibels d'Or. Ce prix récompense les entreprises faisant preuve de réalisations significatives dans ce domaine. En 2012, Carrefour a participé, dans le cadre du club Demeter et avec l'association Certibruit, à l'élaboration du label « Livraison de nuit respectueuse des riverains » qui distingue les transporteurs et distributeurs réduisant significativement leurs nuisances sonores, ouvrant ainsi la voie au développement des livraisons nocturnes. Ce label s'articule autour d'obligations de moyens et de résultat : des points de livraisons et une voirie conçus pour réduire les nuisances, un personnel formé et sensibilisé, et un suivi de plaintes afin de s'assurer du respect de la quiétude des riverains.

Concrètement, Carrefour en France a également doublé le nombre de camions silencieux depuis 2010. À fin 2012, sa flotte compte désormais 140 véhicules à la norme PIEK, un label garantissant un niveau sonore n'excédant pas 60 décibels .

2.5.3 UNE CHAÎNE LOGISTIQUE PLUS RESPECTUEUSE DE L'ENVIRONNEMENT

En 2012, le Groupe a poursuivi l'optimisation de sa chaîne logistique pour limiter ses impacts sur l'environnement et réduire son empreinte CO₂. Inscrit dans un processus d'amélioration continue et durable du transport de marchandises, Carrefour a ainsi développé des actions novatrices en collaboration avec ses partenaires et poursuivi ses efforts pour réduire et optimiser les kilomètres parcourus, privilégier les modes de transports plus respectueux de l'environnement et améliorer la performance environnementale des entrepôts.

2.5.3.1 RÉDUIRE ET OPTIMISER LES KILOMÈTRES PARCOURUS

L'adaptation du réseau logistique

Partout où cela permet d'améliorer son efficacité, Carrefour revoit ou adapte son réseau logistique. Le Groupe a déployé à l'attention de ses fournisseurs européens des centres de consolidation qui, en mutualisant les stocks, permettent de réaliser une économie de 15

à 20 % des kilomètres parcourus en moyenne. Les fournisseurs, essentiellement des PME, livrent un point unique proche de leur lieu de production, à partir duquel des camions complets et multifournisseurs vont approvisionner les entrepôts régionaux de Carrefour. En France, plus de 400 fournisseurs approvisionnent ces plateformes. En Turquie par exemple, la construction d'un nouvel entrepôt permettra de desservir toute la région de la Mer Noire, réduisant les distances parcourues de près de deux millions de kilomètres. Taiwan a multiplié les négociations avec certains fournisseurs pour éviter les livraisons directes usines-magasins et permettre une centralisation *via* l'entrepôt.

Toujours pour réduire les kilomètres à vide, Carrefour a mis en place une logistique de retours optimisés : en France, huit centres régionaux accueillent désormais les retours des emballages et produits culturels des hypermarchés. Cette organisation a permis d'économiser 4,8 millions de kilomètres à vide et d'éviter l'émission de 4 100 tonnes de CO₂ en 2012 (périmètre : hypermarchés France, de octobre 2011 à fin septembre 2012) .

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



L'optimisation du remplissage des camions

Parallèlement à ces actions, Carrefour optimise le remplissage des camions, avec comme objectif d'augmenter le nombre de palettes par camion et de colis par palette. En France, 26 camions à poutres (camions à double niveau) permettent de doubler les volumes chargés dans les remorques. En 2012, ils ont permis une économie de 9 700 camions et 1 440 tonnes de CO₂. De plus, des tests sont en cours sur des emballages de transport gerbables, toujours dans le but d'optimiser le remplissage en volume des camions. Un camion à poutres est également utilisé en Pologne. Après une phase de diagnostic en 2011, l'Argentine s'est lancée dans un vaste plan d'optimisation du remplissage des camions. Sur l'année 2012, le remplissage des camions a été optimisé de 18 %, 14 % obtenus par une augmentation de la taille moyenne des palettes et 4 % grâce à un meilleur remplissage des camions. D'autres actions telles que l'optimisation de la fréquence de livraisons de 110 magasins, ou l'amélioration de la préparation des palettes chez les fournisseurs, participent également à l'optimisation globale du transport.

Par ailleurs, le Groupe encourage le *backhauling* (retour de tournées) : les camions ayant livré les magasins rechargent des marchandises chez les fournisseurs proches pour approvisionner les entrepôts Carrefour. En France, près de 400 000 palettes ont été transportées de cette manière en 2012 ; soit cinq fois plus qu'en 2010. Plusieurs projets collaboratifs ont été montés, parmi lesquels un concept de plateforme très novateur, initié en France en partenariat avec

Danone Eaux France et ID Logistics. Ce projet a permis de créer un stock industriel régional pour Danone Eaux France, hébergé sur le site de Carrefour à Grans Miramas, qui présente l'intérêt d'être connecté à une voie ferrée. Ce site approvisionne plus de 120 magasins Carrefour du Sud-Est mais aussi les entrepôts des autres distributeurs implantés dans cette zone géographique. Objectif : réaliser, grâce aux volumes ainsi mutualisés, des trains complets de marchandises depuis les usines de Danone Eaux France. Cette mutualisation a d'ores et déjà permis d'économiser 415 tonnes de CO₂ par an (1 000 camions en moins sur la route).

Des initiatives de *backhauling* ont aussi vu le jour en Italie où un accord favorisant cette pratique a été signé avec une trentaine de fournisseurs. Carrefour en Argentine déploie également le *backhauling* dans trois provinces du pays : La Pampa, Buenos Aires et Mendoza, en partenariat avec 45 fournisseurs. Carrefour en Belgique poursuit ses efforts et effectue 10 % de ses flux amont en *backhauling* notamment pour la brasserie. Taiwan développe également le *backhauling*.

Pour appuyer ses démarches d'optimisation, Carrefour a investi dans des outils performants. Ainsi, un système de gestion du transport (*Transport Management System* - TMS) dont l'objectif est de mieux gérer les données et optimiser les tournées, est en cours de déploiement en France. D'autres pays ont déployé des TMS en 2012 comme l'Argentine, l'Italie et la Pologne.

	2012	2011	2010	2009	% vs 09
Émissions de CO ₂ par unité de transport (kg CO ₂ /palette)	6,9	7,0	7,0	7,8	(12,5) %

BU Comparables (82 % du périmètre CA HT consolidé 2012) - Hors : HM & SM : BR, IN.

2.5.3.2 PRIVILÉGIER ET DÉVELOPPER DES MODES DE TRANSPORT PLUS RESPECTUEUX DE L'ENVIRONNEMENT

Livraison des entrepôts et magasins : les solutions multimodales en progression

En matière de transports alternatifs – fluvial, ferroviaire et solutions multimodales combinant rail/route ou barge/route – Carrefour a poursuivi ses efforts dans les pays où les infrastructures le permettent.

En France, en 2012, plus de 9,5 millions de kilomètres ont ainsi été effectués en multimodal, l'équivalent de 17 000 camions pour une économie de 7 200 tonnes de CO₂. En amont (livraisons fournisseurs-entrepôts), 43 % des produits d'import non alimentaires ont été acheminés grâce à une solution multimodale.

En aval (livraisons entrepôts-magasins), le transport multimodal a représenté en France 12 % des flux transnationaux, soit 4,5 millions de kilomètres par route évités. En Espagne, Carrefour continue à

privilegier le transport ferroviaire ; 80 % des containers ont été acheminés en train en 2011.

En Belgique, Carrefour encourage fortement le transport fluvial. Ainsi, l'acheminement des containers import entre Anvers et Vilvoorde se fait par barge. En Italie, Carrefour achemine par train quotidien une partie de ses marchandises entre son entrepôt du nord de l'Italie et la région de Rome, pour livrer les magasins du centre et du sud du pays. Cette ligne ferroviaire est exploitée en collaboration avec l'un des fournisseurs principaux de Carrefour. Avec environ 3 000 trajets par an, elle a permis de réaliser une économie de 26 % d'émissions de CO₂. À Milan, Carrefour développe également l'utilisation de transports propres pour les livraisons de courses à domicile grâce à des fourgons roulant au GPL, un véhicule électrique « zéro émissions ». Au Brésil, Carrefour a lancé une opération de cabotage (transport fluvial/mer) via la plate-forme Itapevi à Manaus pour les produits frais et surgelés, en remplacement du transport par la route.



Innové pour une flotte plus respectueuse de l'environnement et du voisinage

La volonté d'optimiser la flotte, avec des camions moins polluants et moins bruyants, constitue un levier de progrès et un axe clé de la démarche environnementale de Carrefour. Le Groupe privilégie l'utilisation de camions plus propres :

- en Belgique, 100 % des camions sont à la norme Euro 5 ;
- en France, 93 % de la flotte est aux normes Euro 4 et 5 (contre 80 % en 2010).

Par ailleurs, sa flotte aux normes EEV (*Enhanced Environmentally friendly Vehicles*) – la plus stricte à ce jour –, a augmenté en France et compte désormais 35 véhicules (27 en 2011).

En France, Carrefour a signé avec l'Ademe la Charte « Objectif CO₂ » couvrant sa flotte propre. De plus, les transporteurs s'engagent en signant cette Charte au côté de Carrefour : 127 prestataires qui assurent 67 % du transport l'ont déjà signée. À travers cette charte, les transporteurs se sont engagés sur trois ans dans un plan d'actions concret pour diminuer leurs consommations de carburant et les émissions associées. Cet engagement implique notamment : l'installation d'accessoires pour améliorer l'aérodynamisme des véhicules, le choix d'un système à haute efficacité énergétique pour les véhicules frigorifiques, l'amélioration du suivi des consommations, la réalisation de formations à l'éco-conduite des conducteurs et la sensibilisation des transporteurs.

Par ailleurs, le Groupe cherche à tester et à promouvoir des solutions innovantes, en matière de motorisations en particulier : en France, Carrefour s'est doté de six camions de livraison hybrides, (électriques et silencieux) permettant d'améliorer le bilan énergétique de près de 10 %. Le Groupe a aussi, grâce à un partenariat technologique avec Renault Trucks et le transporteur Stef-TFE, lancé en première mondiale à Lyon, le plus gros camion électrique du monde : un Renault Midlum de 16 tonnes 100 % électrique. Grâce à ce véhicule ce sont au global 89 % des émissions de CO₂ qui sont évitées sur la région lyonnaise (3^e trimestre 2012).

Toujours en France, Carrefour expérimente également un camion au bio-éthanol en collaboration avec le constructeur Scania et le transporteur STAF. Depuis début 2013, Carrefour teste trois camions propulsés avec du biométhane, issu du recyclage des bio-déchets de certains de ses hypermarchés. Ce dispositif permet de livrer une quinzaine de magasins de la région lilloise avec un bilan carbone neutre. Outre la réduction des émissions de gaz à effet de serre, cette solution de transport de marchandises est exempte d'émissions de particules fines, diminue de moitié les nuisances sonores générées et constitue une expérimentation concrète d'autosuffisance énergétique pour la livraison des magasins.

La Turquie utilise des camions aux normes les plus récentes et l'introduction de camions électriques au sein de la flotte est à l'étude. Les équipes taiwanoises ont pour objectif permanent la réduction du nombre de camions circulant entre les entrepôts et les magasins.

2.5.3.3 AMÉLIORER LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DES ENTREPÔTS

2

La performance environnementale des entrepôts fait l'objet de progrès réguliers.

En France, Carrefour a mis en place à partir de 2008 un ensemble d'indicateurs de développement durable pour les entrepôts intégrés puis pour les entrepôts gérés par des prestataires. Par ailleurs, depuis 2005, un cabinet externe réalise un audit développement durable des entrepôts français afin d'identifier les bonnes pratiques et d'encourager le progrès. Ces audits portent sur les volets environnementaux et sociaux (la consommation d'énergie, les émissions de CO₂ et la production de déchets).

56 audits ont été réalisés en 2012 en France, avec en moyenne, 94,7 % de réponses conformes au référentiel, contre 91 % en 2010.

En 2012, les entrepôts français ont continué de réduire leurs consommations d'énergie, en améliorant l'efficacité énergétique de leurs installations de chauffage, de leurs équipements frigorifiques et de leurs systèmes d'éclairage (lampes basse consommation, détecteurs de présence permettant de réguler l'éclairage en fonction des besoins, etc.). Résultat : une réduction de 8 % des consommations d'électricité par rapport à 2010.

À Taiwan, le toit d'un entrepôt a été équipé de cellules photovoltaïques qui produisent une partie de l'électricité utilisée par le bâtiment.

En France, certains entrepôts ont déployé l'usage de palettes en carton 100 % recyclable en fin de vie. Avec ses 3,3 kg comparés aux 20 kg d'une palette en bois, cette palette en carton recyclable réduit les quantités de déchets, mais améliore aussi les conditions de manutention et réduit considérablement les tonnages transportés. En 2012, ce sont 2 410 tonnes de chargement qui ont ainsi été économisées.

La logistique organise la collecte des déchets d'emballages carton et plastique pour les magasins du Groupe, notamment les supermarchés et les magasins de proximité, qui n'ont pas de volumes assez importants pour faire pratiquer un enlèvement par un prestataire. Sur l'ensemble du périmètre de la logistique, le taux de valorisation des déchets atteint ainsi 55 %.



2.6 Carrefour, acteur économique local et solidaire

Présent dans 12 pays, le groupe Carrefour développe son activité commerciale tout en portant une attention particulière aux communautés dans lesquelles il est ancré, où vivent ses

collaborateurs, où il rencontre ses partenaires économiques et avec eux, favorise la création permanente de valeur au profit de tous.

2.6.1 ÊTRE UN ACTEUR DYNAMIQUE DE L'EMPLOI ET DU TISSU ÉCONOMIQUE LOCAL

2.6.1.1 DES MAGASINS MOTEURS POUR L'EMPLOI

Avec près de 10 000 magasins, Carrefour est un acteur majeur du développement socio-économique des territoires. Les magasins Carrefour représentent des pôles d'emploi direct et indirect importants. Dans chacun des pays d'activité, dans chacun des quartiers/régions où les magasins Carrefour sont implantés, l'enseigne mène une politique de recrutement local . En France par exemple, avec plus de 106 000 collaborateurs, Carrefour représente l'un des plus importants employeurs privés.

Ainsi, un hypermarché Carrefour en France emploie 300 collaborateurs en moyenne. Chaque nouvelle implantation entraîne la création d'emplois bénéficiant en priorité aux habitants de la zone géographique. En France, les hypermarchés de Lyon Confluence et de La Chapelle-Saint-Luc ainsi que le supermarché d'Audenge, ouverts en 2012, en sont de bons exemples. Lors de son ouverture, l'hypermarché de Lyon Confluence a recruté 140 salariés dont 85 % en CDI. L'inauguration de l'hypermarché de La Chapelle-Saint-Luc s'est accompagnée de la création de 200 emplois directs et 250 indirects. Pour celle du Carrefour *market* d'Audenge, 25 emplois ont été créés en partenariat avec la Mairie et le Pôle Emploi local ; tous ces salariés sont originaires d'Audenge ou des communes voisines.

Par sa volonté de privilégier l'emploi local et de donner la priorité au recrutement de proximité, Carrefour joue un rôle clé dans l'insertion professionnelle dans ses bassins d'emploi, en signant notamment dès 2004, la Charte de la Diversité en entreprise et en agissant très concrètement, en faveur de l'emploi des jeunes et de l'insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi.

Favoriser l'emploi des jeunes

Attentif au développement local des communautés où il exerce son activité, le groupe Carrefour a toujours privilégié le recrutement local des jeunes en s'attachant à développer l'alternance et/ou le tutorat pour former ses nouveaux salariés. En 2012, Carrefour est resté un acteur majeur de l'emploi des jeunes.

En France, l'enseigne a été un des premiers recruteurs en alternance, avec 3 000 nouvelles embauches en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage en 2012. Le Groupe, en partenariat avec les missions locales, a par ailleurs signé une Charte de mobilisation pour l'emploi et l'alternance des jeunes, avec le Ministère chargé de l'Apprentissage et de la Formation professionnelle. Autre initiative exemplaire, en partenariat avec l'association « Nos quartiers ont du talent », Carrefour a parrainé plus de 150 jeunes en 2012. Témoin de ce succès, le forum organisé en fin d'année sur le thème de l'emploi des jeunes a permis à Carrefour de recueillir 700 candidatures. D'autres pays se sont aussi engagés dans des programmes importants pour favoriser l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, comme par exemple, le Brésil et son programme « Jeunes Apprentis » qui a offert à 1 400 jeunes une formation à un métier du magasin (en 2011).

L'École Carrefour en France a été créée pour favoriser le recrutement et la qualification des jeunes ainsi que l'intégration et le développement des compétences des collaborateurs non cadres. Elle intègre chaque année des candidats en contrats de professionnalisation ou d'apprentissage.

Carrefour encourage également la création d'entreprise et l'esprit d'entrepreneuriat en facilitant l'accès à la franchise. Devenir jeune entrepreneur dans le commerce est simple et réaliste grâce à la formule de location gérance proposée par Carrefour ; seule enseigne à le proposer aujourd'hui en France. Depuis 2003, Carrefour Proximité a ainsi mis en place un programme de formation de deux ans pour les adjoints de magasins évolutifs et ce dans un seul but, leur permettre, à l'issue de leur formation, d'accéder à la location gérance d'un magasin sans apport conséquent.

Acteur majeur de la franchise en France et en Europe, Carrefour poursuit le développement de la franchise dans les pays intégrés et par ailleurs s'appuie sur un réseau de partenaires, créant ainsi de la valeur économique bénéfique pour tous : entreprises, territoires, pays, villes...

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



Insertion professionnelle des personnes éloignées de l'emploi

Le Groupe poursuit en 2012 ses partenariats avec les acteurs majeurs de l'emploi et de l'insertion sociale, en France en particulier avec : les missions locales, PLIE (Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi), Cap Emploi, l'École de la deuxième chance, l'IMS-Entreprendre, etc. Dans le cadre de ses ouvertures de magasin, Carrefour a poursuivi les recrutements par MRS (méthode de recrutement qui vise à mesurer l'habileté des candidats par simulation) en partenariat avec Pôle Emploi.

Toujours en partenariat avec Pôle Emploi, Carrefour recrute à travers le programme de Préparation opérationnelle à l'emploi (POE). Objectif : Accompagner le nouvel employé par une formation le préparant à la prise de poste. Ainsi 72 personnes employées à Lyon Confluence ont bénéficié de ce programme dispensé par l'École Carrefour.

Même succès en Espagne où Carrefour a poursuivi son partenariat avec la Fondation Integra qui lui a décerné une mention spéciale pour son travail réalisé en faveur des personnes éloignées de l'emploi. Six d'entre elles ont été recrutées dans le cadre des ouvertures de Brescia et Principe de Vergara. En Espagne toujours, Carrefour s'est associé à la Croix Rouge et le service régional de l'emploi de la communauté de Madrid pour embaucher des personnes sans emploi de la région.

2.6.1.2 CARREFOUR PARTENAIRE DE LA VIE LOCALE

Fruit d'une concertation constructive avec les élus et les acteurs locaux, un magasin Carrefour constitue un centre de vie qui crée du lien social de proximité et répond aux besoins quotidiens des habitants. L'exemple de l'hypermarché de la Chapelle-Saint-Luc illustre bien l'engagement de Carrefour dans le processus de concertation avec les représentants des communautés qui l'accueillent. Aboutie en novembre 2012, la conduite de ce projet de création d'un espace commercial fut menée en collaboration étroite avec les financeurs, mais aussi et surtout en permanente concertation avec les habitants et les usagers. Ce projet, l'un des plus importants de France, a en effet été engagé par la Communauté d'agglomération troyenne et l'Agence nationale pour la rénovation urbaine qui ont placé le développement économique et le commerce au cœur de ce défi. Son objectif est de réintégrer des quartiers fragiles en créant un nouvel habitat et de nouveaux services publics. La dynamique nécessaire à un tel projet a été rendue possible par un dialogue permanent et approfondi de toutes les parties prenantes : les habitants, les différentes collectivités, les partenaires privés, l'État et les acteurs du développement économique.

Autre exemple de coopération entre le privé, les associations et la municipalité : Carrefour Argentine, aux côtés d'autres entreprises et avec la municipalité de Zarate (région de Buenos Aires) a organisé cette année encore un forum d'échanges dans le cadre du programme « AcercarRSE » (« Se rapprocher de la RSE »).

L'objectif était de renforcer les liens entre 35 associations locales, la municipalité et les entreprises de la région, pour développer des projets communs visant à dynamiser le tissu économique et social de la communauté.

Les magasins de cash & carry, ont pour vocation d'offrir aux professionnels de la restauration, des administrations et des petits commerces locaux, un lieu d'approvisionnement efficace. Ces magasins participent à dynamiser les territoires, comme en Inde, où Carrefour a ouvert deux nouveaux magasins, ou encore en Argentine avec les magasins Carrefour Maxi.

De même, l'implantation de magasins Carrefour de proximité bénéficie particulièrement aux zones rurales. En France, le Groupe a par exemple établi un partenariat avec La Poste : 79 Relais Poste, ouverts dans des centres commerciaux Carrefour, ont remplacé les bureaux de poste locaux, lorsque ceux-ci ont fermé définitivement . Les clients peuvent ainsi continuer à effectuer des opérations courantes (dépôts et retraits d'envois postaux, achats de timbres et de prêt-à-poster, retraits d'argent pour les titulaires de CCP ou de livret A) sur des plages horaires élargies (8 h 00 - 20 h 00).

2.6.1.3 FAVORISER LE TISSU ÉCONOMIQUE LOCAL

Depuis toujours, pour ses produits et particulièrement pour l'offre alimentaire, le Groupe privilégie les approvisionnements locaux, c'est-à-dire produits dans le pays où ils sont commercialisés. En Turquie, en Argentine ou encore au Brésil, la part des produits alimentaires provenant de fournisseurs nationaux avoisine ainsi les 100 %. Carrefour associe donc à sa croissance des milliers de PME et de petits producteurs dans tous les pays où il est implanté, tout en évitant les émissions de CO₂ liées à l'importation de produits. Carrefour développe avec les entreprises locales des relations pérennes profitables à la qualité de leur production et à leur développement.

En Espagne, Carrefour a invité plus de 720 PME à promouvoir leurs produits dans ses magasins en 2012.

En Chine, le programme *Direct Purchase* initié en 2007 vise à l'approvisionnement sans intermédiaire au niveau national, c'est-à-dire d'une province à l'autre, et au niveau local, intra-province, de fruits et légumes proposés ainsi à prix bas aux clients tout en garantissant un meilleur revenu aux agriculteurs. Afin de renforcer cette démarche, Carrefour Chine a lancé une initiative permettant aux clients d'accéder par l'intermédiaire de leurs téléphones portables aux informations relatives à la traçabilité de ces produits, de l'origine de la production à la date de livraison en magasin. À fin 2012, le programme Direct Purchase a permis d'acheter plus de 300 000 tonnes de fruits et légumes auprès de plus de 500 000 agriculteurs .

En Belgique, les équipes Carrefour sélectionnent des produits du terroir fabriqués par des artisans dans un rayon de 50 km autour des magasins et les valorisent dans un espace dédié accompagné de nombreuses animations.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



Dans le même temps, à Taiwan, Carrefour distingue les produits locaux en les estampillant « MIT : *Made in Taiwan* ». Le développement des produits locaux annoncé dans les magasins s'appuie sur la culture de la qualité et la confiance construite par Carrefour ainsi que sur la connaissance du marché acquise par les Directeurs de magasins.

Par ailleurs, certaines initiatives locales viennent renforcer l'engagement du Groupe. Ainsi, par exemple, en juin 2012, les clients de l'hypermarché de Lucques en Italie ont pu rendre visite aux 50 producteurs locaux de fruits et légumes qui approvisionnent chaque jour ce magasin en produits frais au travers d'un circuit guidé et gratuit.

Carrefour Argentine soutient les micro-entrepreneurs de la ville de Tigre en distribuant et valorisant leurs produits dans trois des hypermarchés de la province de Buenos Aires. Depuis 2007, Carrefour participe également à l'animation d'une foire dans la municipalité de Malvinas Argentinas lors de laquelle 30 micro-entrepreneurs sont invités à valoriser leurs produits.

Toujours en Argentine, Carrefour par le biais de sa Fondation et en collaboration avec Planet Finance Argentine et l'association Pro Yungas, soutient un programme qui vise à préserver la région des Yungas par l'accompagnement technique et opérationnel des petits producteurs autochtones (laine, miel...), par l'appui à la commercialisation et par l'accès au crédit afin de faciliter

l'investissement et le développement des micro-entreprises. Ce projet pilote bénéficie depuis 2011 aux populations de trois communautés soient plus de 2 600 personnes.

Les filières « Engagement Qualité Carrefour » : des partenariats pour valoriser les fournisseurs qui s'engagent

Le lancement en 1992 des premiers produits « Engagement Qualité Carrefour » (EQC) en France marque le début de l'engagement de Carrefour auprès de ses clients et des producteurs français . Pour ses clients, Carrefour offre une gamme de produits frais de qualité et cœur de marché. Pour les producteurs, chaque filière « Engagement Qualité Carrefour » se traduit par un partenariat durable pour développer avec l'ensemble des acteurs de la filière une démarche de qualité, du champ à l'assiette. Les filières « Engagement Qualité Carrefour » permettent ainsi de maintenir et de promouvoir l'activité locale et le savoir-faire des régions . Des liens étroits sont tissés avec l'ensemble des acteurs de la filière (producteurs agricoles, éleveurs, transformateurs) ; qui permettent de tenir compte de leurs besoins, et de les accompagner dans leur adaptation à l'évolution de la réglementation, la mise en place de pratiques plus respectueuses de l'environnement, la diminution de l'utilisation des pesticides, ou encore le bien-être animal.

Chiffres clés

75,2 % des produits alimentaires vendus par Carrefour dans les différents pays où il est implanté proviennent de fournisseurs locaux.

10 % du chiffre d'affaires des Produits Frais Traditionnels réalisés par le Groupe sont des produits issus des filières EQC.

27 nouvelles filières EQC en 2012.

430 contrats filières EQC dans les pays du Groupe en 2012.

Plus de 21 000 producteurs partenaires en France et près de 25 000 à travers le monde.

Carrefour nourrit également cette politique partenariale en favorisant le partage des bonnes pratiques entre ses fournisseurs, en organisant des animations commerciales autour de leurs produits, ou encore en valorisant leur savoir-faire lors d'événements comme le Salon international de l'agriculture de Paris. En février 2012, cette manifestation a été l'occasion de fêter les vingt ans des filières « Engagement Qualité Carrefour ».

Pour les fournisseurs, c'est aussi la garantie d'une juste rétribution de leur démarche qualité. À travers ses filières, Carrefour s'engage ainsi sur des volumes d'activité annuels assurant aux fournisseurs des débouchés commerciaux pour leurs produits.

Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.

Assertions qualitatives ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



La promotion des produits des terroirs et des produits locaux et l'assurance de débouchés commerciaux pour des milliers de producteurs

Parmi les gammes de produits des terroirs que développe Carrefour, la marque Reflets de France implique 178 partenaires français, auxquelles elle assure un chiffre d'affaires total de plus de 317 millions d'euros (HT). Née en 1996, de la volonté de coopérer

avec des PME autour d'un projet commun, cette marque a pour vocation de faire découvrir les recettes régionales du patrimoine culinaire français au plus grand nombre. En diffusant et en valorisant de nombreux produits régionaux partout en France, la marque donne aux fournisseurs l'opportunité de se développer et permet à tous de découvrir les richesses variées des terroirs de leur région.

Chiffres clés

En 2012, la gamme Reflets de France propose 450 produits en France.

90 millions de produits Reflets de France sont vendus chaque année dans les magasins Carrefour.

En Italie, la gamme Terre d'Italia met en valeur les produits de la tradition culinaire italienne, ainsi que le savoir-faire des PME locales qui les fabriquent. Plus de 90 % des fournisseurs de produits de cette gamme ont moins de 50 employés. Grâce à sa collaboration étroite avec 120 producteurs, Carrefour Italie permet au plus grand nombre de choisir des produits du terroir national parmi plus de 300 références. Pour promouvoir cette gamme, un vaste plan de développement de nouveaux produits de la gamme Terre d'Italia a démarré en 2012, un magasin temporaire dédié à la marque a été ouvert qui présente plus de 85 références et un commerce en ligne dédié a également été créé.

Sur le même modèle, l'Espagne développe la gamme *De Nuestra Tierra*.

Autre exemple : Carrefour en Turquie a ouvert un entrepôt dédié à l'approvisionnement local en fruits et légumes à Samsunen 2012.

Carrefour BIO, priorité aux producteurs français

En 1992, Carrefour lançait son premier produit BIO : la Boule BIO, un pain réalisé à partir de farines de blé et de levains issus de l'Agriculture Biologique. 20 ans plus tard, le groupe Carrefour propose 2 000 références alimentaires BIO à sa marque en 2012. En France, l'enseigne propose 825 références à marque Carrefour

BIO pour l'alimentaire et 565 produits textiles en coton BIO. En incluant les marques nationales distribuées par l'enseigne, plus de 3 000 références BIO sont proposées dans les hypermarchés Carrefour.

Plus de 70 % des produits alimentaires Carrefour BIO présents dans les rayons des magasins en France sont issus de sites de production français. Carrefour travaille avec plus de 200 partenaires agricoles ou industriels situés dans diverses régions françaises. Concernant les fruits et légumes issus de l'Agriculture Biologique, la priorité est clairement donnée aux approvisionnements français avec une quarantaine de fournisseurs différents. La part d'importation concerne notamment les produits exotiques et agrumes non cultivés en France ou des produits biologiques de l'Union européenne lorsque la production française est insuffisante.

En France, dans le cadre de sa politique de décentralisation chaque Directeur de magasin Carrefour développe son offre de produits locaux. Depuis le début de l'année 2012, les assortiments ont été étoffés et l'enseigne propose aujourd'hui plus de 50 000 produits régionaux au plus près des attentes du consommateur. Carrefour souhaite poursuivre cette démarche et renforcer les relations tissées entre ses magasins et leurs partenaires locaux. Pour cela, des réflexions sont en cours pour simplifier les démarches sur le plan administratif et logistique pour les petites entreprises.

Chiffres clés

321 millions d'euros de chiffres d'affaires pour les produits Carrefour BIO dans le monde.

Plus de 2 000 références de produits biologiques proposées dans les pays.

Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification par le Commissaire aux comptes KPMG Audit en assurance modérée.



2.6.2 ÊTRE SOLIDAIRE DES COMMUNAUTÉS

La solidarité est une valeur de Carrefour partagée par tous et à tous les niveaux du Groupe. Dans tous les quartiers, villes, régions, pays où Carrefour est présent, le Groupe mène des actions de solidarité : au niveau national, à travers ses magasins ou structures dédiées et au niveau international, *via* la Fondation Carrefour.

2.6.2.1. MÉCÉNAT PAYS

Le Groupe mobilise ses clients par des appels aux dons et la vente de produits dont les bénéfices servent à financer des actions d'aide aux plus démunis.

Les magasins Carrefour jouent ainsi un rôle clé dans la collecte de denrées alimentaires à destination des plus démunis dans tous les pays. Ils fournissent non seulement les associations caritatives locales et épiceries solidaires en produits alimentaires, mais participent également aux côtés de leurs clients et partenaires aux collectes nationales (exemples : Restos du cœur, Banques alimentaires). Au total, les dons et collectes de denrées alimentaires en France, Belgique, Espagne, Pologne et à Taiwan ont représenté une subvention de plus de 1,1 million d'euros en 2012. En Italie près de 2,3 millions d'équivalents repas ont ainsi été collectés pour les banques alimentaires auprès de 12 entrepôts et 54 hypermarchés.

En 2012, Carrefour Espagne a renouvelé l'opération « Vuelta al Cole Solidaria » (Rentrée des classes solidaires). Elle a totalisé 197 843,37 euros en dons effectués par les clients grâce à la mobilisation de 169 hypermarchés qui ont fourni toutes les ressources nécessaires au succès de la campagne et de 2 463 bénévoles de la Croix-Rouge. Dans le cadre de cette initiative, Carrefour Espagne s'engage à verser une contribution égale à celle donnée par les clients. Près de 400 000 euros ont été remis à la Croix-Rouge sous forme de fournitures scolaires destinées à plus de 16 169 garçons et filles en situation de précarité.

En France, Carrefour participe à de nombreux événements, à l'instar du Téléthon en France – 200 000 euros de dons en 2012 – et de l'opération Pièces Jaunes au profit des enfants et adolescents malades hospitalisés (7,5 tonnes de pièces collectées en magasins). Depuis 2003, Carrefour a collecté en France 72,5 tonnes de pièces. Une action similaire est conduite en Argentine en faveur de l'Unicef : les clients ont la possibilité de donner leur « petite monnaie » pour soutenir des projets portant sur l'éducation et la santé des enfants. Depuis 2007, pas moins de 2 millions de pesos argentins (près de 360 000 euros) ont été collectés.

Carrefour Italie s'est mobilisé lors du séisme Emilia en impliquant ses clients. Ceux-ci pouvaient reverser leurs points cumulés sur leur carte de fidélité pour venir en aide aux sinistrés. Carrefour a doublé les dons des clients et donné ainsi 1 473 730 euros pour reconstruire une école.

2.6.2.2. FONDATION D'ENTREPRISE CARREFOUR

Fondée en 2000, la Fondation Carrefour agit auprès des communautés locales pour faire reculer la pauvreté et l'exclusion en mobilisant les compétences des équipes et les moyens du Groupe. Ses actions se sont recentrées en 2012 sur deux domaines privilégiés d'intervention que sont l'alimentation solidaire et l'aide d'urgence.

1. L'alimentation solidaire

Apporter une aide alimentaire aux plus démunis est l'un des socles de l'action de la Fondation d'entreprise Carrefour. Cette mission s'appuie sur le cœur de métier de distributeur de Carrefour et s'exprime à travers des opérations emblématiques, autour de grands axes : les dons et collectes de produits de grande consommation, le développement d'épiceries solidaires, le développement de filières agricoles, la promotion des métiers de bouche et la mise en œuvre de programmes nutritionnels.

Pour venir en aide aux personnes en difficulté, la Fondation Carrefour soutient l'ouverture d'épiceries solidaires dont l'objectif est de lutter contre l'exclusion en respectant la dignité et en favorisant l'insertion des personnes dans la durée. La Fondation a ainsi contribué avec les collaborateurs du groupe Carrefour à la création de 19 épiceries solidaires dans trois pays (Belgique, France et Grèce) en leur apportant un soutien logistique et matériel. En France, 10 épiceries PACTE (Pour Agir Contre Toute Exclusion) permettent aujourd'hui à 4 500 familles de bénéficier de produits vendus à 20 % de leur prix usuel. Afin de soutenir la collecte des produits frais sans rompre la chaîne du froid, la Fondation Carrefour finance également en France, en Espagne, en Belgique et en Argentine l'achat de véhicules frigorifiques et de chambres froides, indispensables au maintien de la qualité des produits frais.

Par ailleurs, la Fondation Carrefour déploie de nombreuses initiatives pour lutter contre la malnutrition et promouvoir une alimentation saine et équilibrée. Plus de 4 millions de personnes ont ainsi pu bénéficier de conseils nutritionnels grâce à l'intervention de la Fondation ces 10 dernières années. La Fondation Carrefour subventionne notamment la Fondation Conin en Argentine pour lutter contre la malnutrition. En Pologne, la Fondation Carrefour apporte son soutien à l'association Caritas qui distribue quotidiennement des repas dans 42 centres d'accueil pour des enfants issus de milieux défavorisés dans 30 villes. En 2012, grâce à l'action menée par les équipes de 32 magasins Carrefour, la Fondation a ainsi distribué 234 000 repas à 1 200 enfants.

Placé aux premiers rangs des employeurs privés et pourvoyeur d'une diversité de métiers, le groupe Carrefour, à travers sa Fondation, contribue en outre à développer les talents en favorisant l'employabilité des personnes en situation d'exclusion. Pour aider et accompagner les personnes éloignées de l'emploi, et notamment les jeunes, la Fondation s'attache à valoriser à travers différents programmes les métiers de bouche, comme boulanger, pâtissier, boucher, poissonnier ou encore charcutier en subventionnant des programmes de formation et d'accompagnement vers l'emploi sur ces métiers dans plusieurs pays, au sein des structures locales du



Groupe. La Fondation d'entreprise Carrefour soutient notamment le programme « Shanghai Young Bakers » qui en est une des illustrations. Lancé en 2008 avec la Chi Heng Foundation et par des membres de la Chambre Économique de Shanghai, ce programme dispense à des jeunes chinois, âgés de 17 à 23 ans, une formation en alternance à la boulangerie française. Le programme « Shanghai Young Bakers » promeut l'insertion sociale de jeunes issus de milieux défavorisés en leur offrant des perspectives d'emploi dans un secteur des métiers de bouche très prisé en Chine. Près de 100 jeunes ont déjà été formés grâce au soutien de la Fondation Carrefour, principal mécène du programme depuis sa création. Les hypermarchés Carrefour en Chine contribuent également au développement du programme en accueillant chaque année des jeunes en stage dans leurs rayons, l'occasion pour eux d'apprendre un métier d'excellence et de faciliter leur intégration dans le monde de l'entreprise.

Autre projet emblématique, créé en juillet 1991, le Réseau Cocagne favorise en France, l'insertion sociale et professionnelle, par la formation à la production maraîchère de personnes en difficulté, une démarche à vocation sociale doublée d'une action environnementale. En effet, le Réseau Cocagne produit et distribue chaque semaine à ses 20 000 adhérents-consommateurs des paniers de légumes de saison issus de l'agriculture biologique. Dans ses 120 « jardins », l'association compte plus de 3 500 « jardiniers », recrutés en parcours d'insertion et qui, chaque jour, apprennent à se construire et à reconstruire un avenir. Sensible à son action de promotion d'une alimentation équilibrée et en faveur de l'insertion, la Fondation d'entreprise Carrefour accompagne le Réseau Cocagne

depuis 2008 pour l'équipement et la création de nouveaux jardins. Ainsi, en 2012, ce sont vingt jardins qui ont été soutenus. Fort du succès de ses programmes en France, le Réseau Cocagne envisage d'étendre son action en Espagne.

2. L'aide d'urgence

La Fondation Carrefour met son savoir-faire de distributeur en matière de logistique au service de la solidarité de l'aide internationale humanitaire. Lors de catastrophes naturelles de grande ampleur, elle vient en aide aux victimes et se mobilise rapidement en leur apportant des denrées alimentaires, kits d'hygiène et produits indispensables à leur survie. Pour renforcer ses actions, la Fondation Carrefour apporte son soutien aux plus démunis à travers des programmes d'aide aux personnes les plus vulnérables, que vient renforcer Carrefour par des dons de matériels scolaires ou de jouets à des associations et des ONG.

En juillet 2012, après le passage du typhon Vincente sur la région de Pékin, la Fondation Carrefour a permis l'acheminement de produits de première nécessité en alimentaire (lait, riz, produits secs, eau) et non-alimentaire (produits d'hygiène, antiseptique) pour équiper 25 000 victimes en thermos, bouilloires et purificateurs d'eau.

En avril 2012, la Fondation Carrefour est intervenue en Argentine où un violent orage accompagné de vents soufflant à plus de 110 km/h a touché la province de Buenos Aires. La Fondation s'est mobilisée avec les équipes des enseignes locales, pour distribuer nourriture, bouteilles d'eau, bougies ou encore matelas.

36 projets subventionnés en 2012 par la Fondation Carrefour.

3,9 millions d'euros de subvention alloués par la Fondation Carrefour en 2012.



2.7 Évaluation de la performance et indicateurs

2.7.1 PRÉSENCE DU GROUPE DANS LES PRINCIPAUX INDICES D'INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE

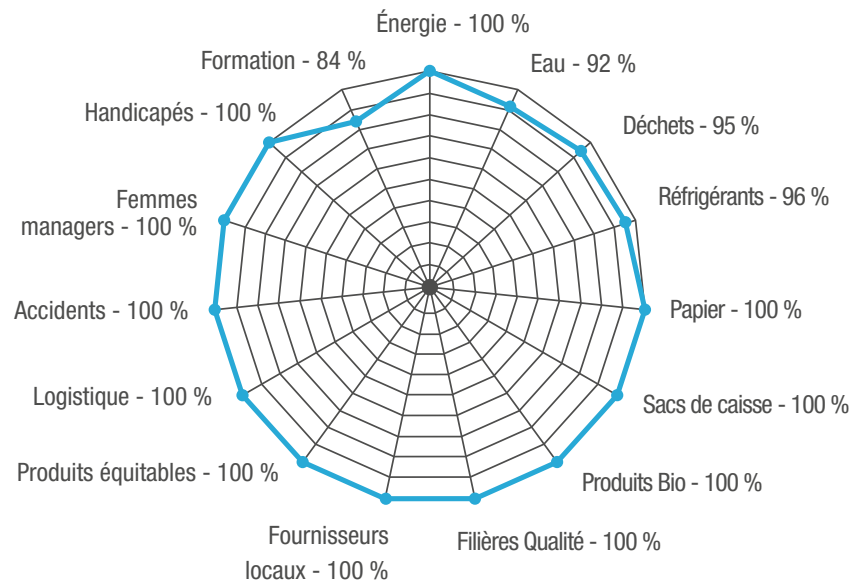
Indices ISR	Agence/organisme	Présence de Carrefour dans les indices en 2012
Aspi Eurozone	Vigeo – France	Depuis 2002
DJSI World	Dow Jones – États-Unis	Depuis 2002
ECPI Ethical Index Euro	ECPI – Italie, Luxembourg	Depuis 2002
ECPI Ethical Index Global	ECPI – Italie, Luxembourg	Depuis 2002
Ethibel Excellence Europe	Ethibel – Belgique	Depuis 2005
Ethibel Excellence Global	Ethibel – Belgique	Depuis 2005
FTSE4 Good Global	FTSE – Grande-Bretagne	Depuis 2004



2.7.2 INDICATEURS DE PERFORMANCE

2.7.2.1 INDICATEUR GLOBAL DE REPORTING

Périmètre de reporting 2012



La couverture moyenne des indicateurs du reporting 2012 est de 97,7 % du périmètre Groupe en termes de CA HT.

Les indicateurs produits, magasins et logistique sont calculés sur une année glissante d'octobre 2011 à septembre 2012.

Les indicateurs ressources humaines sont calculés sur l'année 2012.



2.7.2.2 INDICATEURS CLÉS PAR FORMAT

	Hypermarché	Supermarché	Autres	Définition des indicateurs
Produits				
Nombre de références de produits alimentaires bio contrôlés (en unités) <input checked="" type="checkbox"/>		2004		Nombre de références de produits alimentaires certifiés bio ou écologiques développés sous marques de distributeur.
Ventes de produits alimentaires bio contrôlés (en millions d'euros)	143	149	28	Montant des ventes TTC de produits alimentaires certifiés bio ou écologiques développés sous marques de distributeur.
Ventes de produits « Engagement Qualité Carrefour » (en millions d'euros)	643	279	18	Montant des ventes TTC de produits « Engagement Qualité Carrefour » : produits agricoles répondant aux exigences d'un cahier des charges assurant la traçabilité des produits et intégrant des exigences sociales et environnementales.
Ventes TTC de produits issus du commerce équitable à marques Carrefour (en millions d'euros)	14,2	9,0	2,3	Montant des ventes TTC de produits déclarés équitables à marques de distributeur certifiés par un organisme indépendant selon les critères reconnus (FLO, ESR etc.). Hors Europe, un produit est considéré comme équitable s'il répond aux critères de la certification.
Pourcentage des ventes de produits à marques Carrefour achetés auprès de fournisseurs locaux	75,3	74,1	75,2	Part des ventes de MDD réalisée sur des références produites dans le pays de commercialisation.
Logistique				
Émissions de CO ₂ par unité de transport (en kg/palette) <input checked="" type="checkbox"/>		6,9		Calculées à partir des kilomètres parcourus (1 litre de carburant consommé = 2,6667 kg de CO ₂ émis) pour assurer le transport des marchandises entre les entrepôts et les magasins. Unité de transport : la palette de 120 x 80. Hors : Logistique Brésil pour les émissions/palette
Émissions CO ₂ (en milliers de tonnes) <input checked="" type="checkbox"/>		365		
Magasins				
Consommation d'énergie (en kWh/m ² de surface de vente) <input checked="" type="checkbox"/>	530	739	709	Consommations d'électricité, gaz et fuel utilisées pour le fonctionnement des magasins intégrés.
Consommation d'énergie (électricité, gaz, fuel) (en GWh) <input checked="" type="checkbox"/>	4 489	1 564	74	
Émissions CO ₂ de la consommation de fuel, gaz et électricité (1 000 t Eq.CO ₂) <input checked="" type="checkbox"/>	1 463	325	31	Émissions en Eq.CO ₂ liées aux consommations d'électricité, gaz et fuel utilisées pour le fonctionnement des magasins intégrés.
Consommation d'eau (en m ³ /m ² de surface de vente) <input checked="" type="checkbox"/>	1,8	1,3	1,6	Consommations d'eau des magasins intégrés. Hors : HM – AR, BE, SM – AR, BE
Consommation d'eau (en millions de m ³) <input checked="" type="checkbox"/>	14,0	2,5	0,1	
Consommation de réfrigérants (en kg/1 000 m ² de surface de vente) <input checked="" type="checkbox"/>	45,1	69,2	79,5	Quantité de fluides frigorigènes consommée (CFC, HCFC, HFC, autres...). Périmètre : installations de froid alimentaire et climatisation des magasins intégrés. Hors : HM – AR, SM – AR
Émissions de CO ₂ des magasins (scopes 1 et 2) - (1 000 t Eq.CO ₂) <input checked="" type="checkbox"/>	2 402	751	64	Émissions en Eq.CO ₂ liées aux consommations d'électricité, gaz, fuel et réfrigérants utilisées pour le fonctionnement des magasins intégrés. Hors : HM – AR, SM – AR
Part des déchets recyclés y compris dons alimentaires gratuits (en % déchets totaux)	62,8	51,1	ND	Déchets recyclés des magasins intégrés : papier/carton, plastique, déchets organiques, autres (piles, cartouches, néons, huile de cuisson...). Hors : HM – AR, TR, SM – AR, TR
Déchets recyclés – hors dons (en 1 000 t) <input checked="" type="checkbox"/>	389		3	
Quantité de piles récoltées (en t)	1 012		0	
Quantité de papier acheté pour les publications commerciales (en kg/m ² de surface de ventes) <input checked="" type="checkbox"/>	23,9	8,9	2,1	Consommation de papier destiné aux publications commerciales exprimé en kilogramme par m ² de surface de vente.



	Hypermarché	Supermarché	Autres	Définition des indicateurs
Quantité de papier acheté pour les publications commerciales (en milliers de tonnes) <input checked="" type="checkbox"/>	208	31	3	Quantité de papier achetée pour les publications commerciales (prospectus, brochures, journaux...).
Pourcentage de papier certifié ou recyclé	99	97	ND	Pourcentage de papier acheté pour les publications commerciales certifié par un organisme reconnu (FSC, PEFC...) et/ou recyclé.
Nombre de sacs plastiques jetables distribués gratuitement en caisse (en millions de sacs) <input checked="" type="checkbox"/>	909	350	88	Nombre de sacs plastiques jetables achetés par les magasins et distribués gratuitement en caisse.
Ressources humaines				
Taux d'absence pour motif accident (en %) <input checked="" type="checkbox"/>	0,40	0,69	0,45	Nombre d'heures d'absence pour motif d'accident du travail et de trajet/nombre d'heures de travail théorique de la période (hors maladies professionnelles).
Part des femmes dans le management (en %) <input checked="" type="checkbox"/>	30,3	36,9	43,4	Proportion de femmes dans le management (manager : collaborateur autonome, responsable et décisionnaire, exerçant une fonction d'encadrement).
Part des salariés déclarés travailleurs handicapés	2,8	3,5	1,8	Statut défini par la législation en vigueur dans chaque pays (Par défaut, toute personne ayant au moins 10 % d'incapacités physiques)/ Nombre moyen de salariés sur la période.
Nombre d'heures de formation (en milliers) <input checked="" type="checkbox"/>	3 995	511	456	Nombre d'heures de formation comptabilisées Hors : HM – BR, SM – BR

Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification avec un niveau d'assurance modéré par le Commissaire aux Comptes KPMG Audit.

Chiffres 2012 ayant fait l'objet d'une vérification avec un niveau d'assurance raisonnable par le Commissaire aux Comptes KPMG Audit.

2.7.3 MÉTHODOLOGIE DE REPORTING DES INDICATEURS DÉVELOPPEMENT DURABLE

La Direction Développement Durable s'appuie pour l'élaboration de la partie relative aux informations sociales, sociétales et environnementales du Document de Référence / Rapport de Gestion (DDR / RG) sur un Comité de Pilotage réunissant les Directions du Groupe concernées (Direction Qualité, Direction Ressources Humaines, Direction Juridique, Direction Marketing, Direction des Actifs, Direction Commerciale et Marchandises, Direction Logistique) et des représentants de la file développement durable des principaux pays européens.

PRINCIPES APPLICABLES À LA RÉDACTION DE LA PARTIE DÉVELOPPEMENT DURABLE DU RAPPORT DE GESTION

Sur la base des principes de reporting du GRI G3 (*Global Reporting Initiative*), le Document de Référence / Rapport de Gestion (DDR / RG) du groupe Carrefour applique les principes suivants :

Contexte de RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise)

Carrefour replace ses propres performances au sein du contexte et des contraintes sociales, économiques et environnementales pesant sur le Groupe, et met en perspective les données qu'il fournit.



Intégration des parties prenantes

La démarche initiée sur la base d'un dialogue permanent avec les parties prenantes (clients, collaborateurs, partenaires-franchisés, fournisseurs, collectivités et actionnaires) permet au groupe Carrefour d'anticiper et de répondre aux attentes des différents publics et de prévenir les risques. La transparence des engagements et l'implication des parties prenantes dans leur mise en œuvre permettent d'envisager ensemble des solutions pérennes et de s'assurer de la mobilisation de tous les acteurs concernés. Ce dialogue et ces partenariats sont menés soit au niveau du Groupe par la Direction Développement Durable, soit au niveau local par les pays, les enseignes et les magasins.

Pertinence

Le contenu des informations RSE publiées dans le Document de Référence / Rapport de Gestion se concentre sur les enjeux sociaux, économiques et environnementaux les plus significatifs pour l'activité du Groupe. Les éléments sur l'équilibre alimentaire, le respect des droits sociaux ou encore sur l'efficacité énergétique en sont des exemples.

Régularité

Depuis douze ans Carrefour produit et publie chaque année un rapport de Développement Durable. En 2012, le rapport expert Développement Durable est intégré dans le rapport de gestion du Groupe afin de répondre aux exigences réglementaires du Grenelle II de l'environnement.

Clarté

Le groupe Carrefour est conscient du niveau de connaissance de chacune de ses parties prenantes et s'efforce de présenter une information compréhensible par le plus grand nombre, tout en maintenant un niveau de détail approprié.

PÉRIMÈTRE DE REPORTING

Principes applicables

Exhaustivité : Le Groupe s'efforce d'être le plus exhaustif possible. Ainsi, le reporting développement durable couvre le déploiement sur le terrain de sa démarche dans les 12 pays intégrés et les indicateurs clés de performance (KPI) couvrent quant à eux 97,7 % du CA HT consolidé du Groupe.


Comparabilité : les chiffres présentés sur plusieurs années et les évolutions sont calculés à Business Units (BU) comparables. Le périmètre est systématiquement explicité. Les BUs exclues du périmètre sont indiquées à côté de chaque graphique présenté dans le rapport.

Périmètre de reporting pour l'exercice 2012

Le reporting des KPI développement durable s'applique à toutes les BUs du Groupe. La matrice ci-après indique les BUs du Groupe en 2012.

Pays	Abrév.	HM	SM	PRX	C&C
France	FR				
Espagne	ES				
Italie	IT				
Belgique	BE				
Pologne	PL				
Roumanie	RO				
Turquie	TR				
Brésil	BR				
Argentine	AR				
Chine	CN				
Taiwan	TW				
Inde	IN				

Pays	Abrév.
Hypermarché	HM
Supermarché	SM
Magasins de proximité	PRX
Cash & Carry	C&C

 BU du groupe

 NA - Pas de format dans le pays

Variation du périmètre

Les variations de périmètre sont liées à des créations, des acquisitions, des cessions ou fermetures de magasins ou de BU.

En cas de créations ou d'acquisitions d'une BU après le 1^{er} janvier 2012, celle-ci n'est pas incluse dans le reporting.

En cas de cession ou de fermeture d'une BU en 2012, celle-ci est exclue du reporting sur la totalité de l'année.

Pour l'année 2012, les activités intégrées de la Grèce, de Chypre, de la Colombie, de la Malaisie, de Singapour et de l'Indonésie ont été intégralement cédées ou passées en franchise. Elles sont donc exclues du reporting pour la totalité de l'exercice.



INDICATEURS DÉVELOPPEMENT DURABLE

Principes applicables

Le reporting développement durable applique les principes suivants :

Précision : le groupe Carrefour s'efforce de s'assurer de l'exactitude des données publiées, en multipliant les contrôles internes manuels et automatiques.

Comparabilité : le Groupe s'efforce de maintenir une homogénéité au fil de ses reporting. Les chiffres présentés sur plusieurs années sont calculés à BUs comparables.

Choix des indicateurs

Le groupe Carrefour s'est doté en 2003 de 20 indicateurs clés de performance (KPI) associés à ses priorités stratégiques en termes de développement durable. Ces indicateurs ont pour objectif de suivre les engagements pris par le Groupe et les progrès en termes de performance environnementale et sociale. Chaque KPI a été choisi par le Groupe pour sa pertinence par rapport aux activités du Groupe mais aussi en vue de répondre aux attentes des parties prenantes ainsi qu'aux obligations réglementaires.

Référentiels utilisés

Le Document de Référence / Rapport de Gestion 2012 suit les recommandations du Pacte Mondial relatives à la « Communication sur le progrès », les lignes directrices du *Global Reporting Initiative* G3 (Niveau B), ainsi que les principes directeurs de l'OCDE (voir tableau de croisement pages 316-320). Il répond également en complément du rapport annuel aux exigences de l'article R. 225-105 du Code de commerce.

Un protocole de reporting développement durable a été élaboré par la Direction Développement Durable du Groupe. Il précise les règles de collecte, de calcul et de consolidation du Groupe.

Par ailleurs, chaque correspondant reporting dispose, *via* l'application informatique de reporting Enablon, d'une procédure de collecte des données, d'un guide d'utilisation de l'application de reporting Enablon, de fiches de définitions pour chaque KPI environnemental et d'une check-list des points à contrôler, qu'il diffuse en interne aux responsables développement durable.

Depuis l'exercice 2009, les indicateurs Ressources Humaines sont collectés *via* l'application de reporting Ressources Humaines Groupe et obéissent aux définitions réalisées conjointement entre la Direction Ressources Humaines Groupe et la Direction développement durable.

Il est à noter que pour l'exercice de reporting 2010, le déploiement de l'application de reporting Ressources Humaines Groupe n'a pas pu être utilisé par toutes les BUs. Aussi, un support alternatif de reporting sous tableur a été utilisé.

En 2011 et 2012, le déploiement de cette application a été poursuivi.

SPÉCIFICITÉS MÉTHODOLOGIQUES

L'ensemble de ces informations sont indiquées dans le protocole de reporting développement durable du Groupe et dans les fiches définitions KPI disponibles dans l'application de reporting du Groupe pour les KPI environnementaux et auprès de la Direction Ressources Humaines Groupe pour les KPI sociaux.

Précisions méthodologiques concernant les indicateurs environnementaux et sociaux

Périmètre des indicateurs environnementaux (Énergie, Eau, Fluides réfrigérants, Déchets, Sacs de caisse, Publications commerciales) : le périmètre concerne les magasins intégrés ouverts du 1^{er} octobre N-1 au 30 septembre N de la période de reporting. En effet à compter de l'exercice 2012, le reporting passe en année glissante sur 12 mois sur ces indicateurs ainsi que les indicateurs produits et logistiques.

Le périmètre exclut les consommations des activités hors Groupe, du transport de personnes et de produits froids (Énergie et Fluides réfrigérants), des entrepôts, des magasins franchisés, des sièges et autres bureaux administratifs.

Pour les indicateurs Sacs de caisse et Publications commerciales, les consommations des magasins ouverts en cours d'année peuvent être incluses.

Le nombre de mètres carrés de surface de vente à prendre en compte n'inclut pas les surfaces des réserves, ni des laboratoires, ni de la galerie commerciale le cas échéant. Le Groupe préconise aux BUs de prendre en compte la surface de vente des magasins ouverts au 1^{er} jour de la période de reporting.

Émissions de CO₂ : afin d'évaluer les émissions de CO₂ liées à la consommation d'énergie (électricité, gaz et fioul) et aux fluides réfrigérants de nos magasins, nous utilisons des facteurs de conversion (de kWh et kg en équivalent kg CO₂). Les facteurs utilisés proviennent d'organismes internationalement reconnus, comme l'IPCC (*Intergovernmental Panel on Climate Change*) et l'AIE (Agence internationale de l'énergie). On note que lorsque les BUs disposent de facteurs nationaux spécifiques, elles ont la possibilité de les saisir sous Enablon et les émissions de CO₂ associées sont alors calculées par l'outil sur la base de ces facteurs.

Le facteur d'émissions lié à la consommation d'électricité des BUs France est mis à jour chaque année en fonction des modifications apportées au contrat d'approvisionnement d'électricité (50 % marché régulé/50 % marché ouvert).



Concernant les émissions de CO₂ liées à notre activité logistique, sont prises en compte les émissions de CO₂ liées au transport routier aval (transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins). Nous utilisons un taux de conversion égale à 2,6667 kg CO₂ émis par litre de carburant consommé établi avec l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie). 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 par les *spotters* ;
- 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 avals rail (cas de la France notamment) et maritime (cas de l'Indonésie notamment).

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

Grammage du papier : la définition retenue par le Groupe est la quantité de papier acheté pour les publications commerciales ramenée à la surface de papier acheté pour les publications commerciales (en g/m²).

Nombre de références de produits Bio : le nombre de références de produits Bio ou écologiques reporté porte sur le nombre de références, labellisées par un tiers externe, identifiées dans les marques de distributeur, dont le montant de ventes au cours de l'année est non nul. Le nombre de références Groupe correspond à la somme des références proposées à la vente dans chaque pays. Dans le cas particulier du textile, les coloris sont différenciés mais pas les tailles.

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

Entrées/sorties : les mouvements internes d'une Business Unit à une autre sont pris en compte dans le nombre d'embauches et de départs communiqués par la plupart des pays.

Nombre d'accidents du travail : la définition d'un accident du travail est définie par la législation en vigueur de chaque pays. Si aucune définition n'existe dans le pays, la définition retenue par le Groupe est « un accident ayant eu lieu sur le temps de travail et ayant entraîné un arrêt de travail ».

Taux d'absence : la méthode de calcul retenue par les pays est celle d'un calcul en base ouvrée mais des écarts de méthode peuvent subsister dans certains pays.

Taux de gravité : il s'agit d'un ratio calculé sur la base du « nombre de jours d'absence pour motif d'accident du travail 1 000/nombre d'heures de travail théorique ». Le nombre de jours d'absence pour motif d'accident de travail est calculé en jours ouvrés, estimé à partir du nombre d'heures d'absence pour accident de travail divisé par 8.

Salariés déclarés travailleurs handicapés : la notion de personne handicapée est définie par la réglementation locale des différents pays.

Produits équitables : le label produit équitable n'existant pas dans tous les pays du Groupe, ont été intégrés à cet indicateur des produits non labellisés mais pour lesquels la démarche menée se rapproche de celle requise pour une labellisation. C'est en particulier le cas des produits considérés équitables vendus en Chine.

Contrats « Engagement Qualité Carrefour » (EQC) : contrats respectant les critères EQC fixés par Carrefour vis-à-vis de ses fournisseurs. Les contrats EQC sont des produits frais (fruits et légumes, viande, poisson, charcuterie, fromages) répondant aux exigences d'un cahier des charges assurant la traçabilité des produits et intégrant des exigences sociales et environnementales.

Fournisseurs locaux : fournisseur dont le produit est fabriqué dans le pays de commercialisation, c'est-à-dire que la production et/ou la transformation du produit est faite sur le territoire national.

Dans certains cas, des KPI peuvent faire l'objet d'estimation (cas des indicateurs de consommation d'énergie ou d'eau calculés sur le montant facturé avec un prix moyen du kWh ou mètre cube notamment). Le cas échéant, il est imposé aux BUs de préciser et justifier la pertinence des hypothèses retenues pour la méthode d'estimation.

Limites méthodologiques des indicateurs

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

Concernant le KPI Fluides réfrigérants, les éventuelles fuites ayant eu lieu avant un changement d'équipements ne sont pas quantifiées dans le reporting. Elles correspondent aux émissions générées entre la dernière opération de maintenance et le remplacement de l'installation. L'impact est peu significatif à l'échelle du Groupe, du fait combiné 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, ainsi certaines BUs reportent comme consommation de l'année N certaines quantités de fluides encore stockées en bouteille.

Concernant le KPI Logistique (émissions de CO₂ par unité de transport), 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. De plus, les pays dont la logistique est principalement assurée par les fournisseurs sont exclus du périmètre de reporting.

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



Concernant le KPI Énergie, la quantité d'énergie publiée correspond à la quantité achetée et non à la quantité réellement consommée pour le fioul et le gaz (13 % de l'énergie consommée par les magasins).

Concernant le KPI Eau, la quantité d'eau publiée correspond à la quantité d'eau achetée. De fait, l'eau prélevée par forage par certains magasins peut ne pas être comptabilisée lorsque ces prélèvements sont gratuits. De plus, lorsque la consommation d'eau destinée à la galerie marchande n'est pas identifiée séparément de celle du magasin, elle peut être prise en compte dans la quantité d'eau publiée. Enfin, lorsque les montants de facturation intègrent des coûts annexes à ceux liés à la consommation d'eau, et que ces derniers ne peuvent être dissociés, la quantité d'eau reportée, sans que cela soit significatif, est surévaluée.

Concernant le KPI sacs de caisse, la quantité de sacs de caisse publiée correspond au nombre de sacs achetés pendant la période de reporting.

Concernant le KPI Déchets, le périmètre de reporting retenu comprend les BUs bénéficiant d'entreprises de collecte de déchets qui fournissent l'information quant au tonnage de déchets évacués. En règle générale, lorsque la collecte est réalisée directement par les collectivités locales, aucune information n'est disponible. De plus, lorsque les déchets sont collectés et regroupés sur les entrepôts, les quantités correspondantes ne sont pas systématiquement intégrées au reporting.

Concernant les KPI « Engagement Qualité Carrefour » et Produits Bio, on note qu'il n'est pas toujours possible de dissocier la part des ventes relatives au format hypermarché de celle relative au format supermarché. Auquel cas, la solution retenue par Carrefour est de reporter la totalité des ventes dans le format hypermarché.

Concernant le KPI Ventes de produits achetés auprès de fournisseurs locaux, lorsque les systèmes de suivi des produits par fournisseur ne permettent pas un suivi précis du lieu de production, la valeur prise en compte correspond aux produits qui ne sont pas importés.

Concernant le KPI Accidents du travail, on note que, pour certaines BUs pour lesquelles la donnée est obtenue sur la base de l'outil de paie, le nombre d'accidents du travail avec arrêt est estimé sur la base du nombre d'heures d'absence pour motif accident de travail. De même, dans ces cas, les jours d'absence pour motif accident de travail sont estimés sur la base du nombre d'heures d'absence (calculés sur la base du temps de travail journalier dans le Pays).

Concernant le KPI Formation, on note que, pour certaines BUs pour lesquelles la donnée est obtenue sur la base de l'outil de paie, le nombre d'heures de formation est estimé sur la base du nombre de jours d'absence déclaré pour formation.

Compte tenu des limites méthodologiques énoncées ci-dessus et des difficultés de collecte, le périmètre de reporting peut varier selon les indicateurs. Pour chaque indicateur communiqué sur un périmètre restreint, ce dernier est précisé. Pour analyser les évolutions, sont retirées toutes les BUs pour lesquelles il manque les données d'une des années de comparaison.

MODALITÉS DE COLLECTE, CONSOLIDATION ET CONTRÔLE DES DONNÉES

Période de reporting

Quatre campagnes de reporting sont réalisées par an : un reporting annuel pour le rapport de gestion publié soumis à approbation du Conseil d'Administration ; et trois reportings trimestriels avec des périmètres d'indicateurs réduits.

La période retenue pour le reporting annuel est l'année civile (1^{er} janvier au 31 décembre) pour les indicateurs ressources humaines.

Afin de répondre aux exigences des délais de publication imposées par le rapport de gestion, les indicateurs relatifs à la performance des magasins, à la logistique ainsi qu'aux marchandises sont désormais calculés sur une année glissante d'octobre N-1 à septembre N.

Modalités de collecte des données

Le système mis en place est fondé sur une double remontée d'information permettant une collecte rigoureuse des données qualitatives et quantitatives auprès des différents pays et enseignes. Sur le plan qualitatif, les bonnes pratiques mises en œuvre dans les pays sont remontées par e-mail sur la base d'un questionnaire fourni par la Direction Développement Durable du Groupe. Sur le plan quantitatif, l'application Enablon a été mise en place en 2005 pour le reporting des indicateurs clés de performance environnementale. Pour ce qui est des indicateurs clés de performance sociale, ces derniers sont remontés *via* l'outil de reporting Groupe des ressources humaines depuis l'exercice 2009. Des correspondants reporting identifiés dans chaque pays sont responsables respectivement de la coordination du reporting environnemental et du reporting social de leur pays.

Modalités de consolidation des données

La consolidation des indicateurs développement durable au niveau du Groupe est réalisée *via* notre application Enablon par la Direction développement durable pour l'ensemble des indicateurs.



Modalités de contrôle des données environnementales

Notre application informatique de reporting Enablon intègre des contrôles de cohérence automatiques afin d'éviter les erreurs sur les données reportées par les BUs ; elle permet également de joindre des fichiers sources et 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 check-list de contrôles et d'astuces de contrôles précisées dans les fiches de définition de chaque indicateur. La Direction Développement Durable 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 avant consolidation et arrêt des chiffres.

Modalités de contrôle des données sociales

Les données ressources humaines sont contrôlées localement avant exportation ou saisie manuelle le cas échéant dans l'outil ressources humaines Groupe. La Direction Ressources Humaines Groupe effectue un deuxième niveau de contrôle des données. Les incohérences et erreurs relevées sont revues avec les pays et, le cas échéant corrigées avant consolidation et arrêt des chiffres.

AUDIT EXTERNE

Principe applicable

Fiabilité : les données chiffrées sont produites, consolidées, analysées et publiées. Une sélection fait l'objet d'une vérification par un tiers externe.

Audit externe

Les procédures de reporting ont fait l'objet d'une vérification externe par notre Commissaire aux comptes KPMG Audit pour une sélection des principaux indicateurs environnementaux et sociaux 2012. Ces indicateurs sont repérés par le signe page 55 et par le signe dans le tableau pages 72 et 73. La nature des travaux réalisés et les conclusions de ces travaux sont présentées en pages 79 à 81.

Le rapport d'assurance 2012 exprime une assurance raisonnable sur l'indicateur « Émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2) » et une assurance modérée pour les autres informations vérifiées.

AMÉLIORATION CONTINUE

En 2012, afin de répondre aux exigences de l'article 225 du Grenelle II, les indicateurs correspondant aux magasins, aux marchandises et à la logistique ont été calculés sur une période de 12 mois glissants allant d'octobre 2011 à septembre 2012. Dans les analyses, ces chiffres sont considérés comme comparables avec les données présentées sur une année civile pour les années précédentes.



2.7.4 ATTESTATION DE PRÉSENCE SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES ET RAPPORT D'ASSURANCE SUR UNE SÉLECTION D'ENTRE ELLES DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Exercice clos le 31 décembre 2012

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaire aux comptes de la société Carrefour, SA, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le rapport de gestion établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012 en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport de gestion comprenant les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce (ci-après les « Informations »), établies conformément aux référentiels utilisés (le « Référentiel ») par la Société et disponibles sur demande auprès de la Direction Développement Durable et de la Direction des Ressources Humaines du Groupe, dont un résumé figure dans le rapport de gestion (chapitre 2 « Responsabilité sociétale du groupe Carrefour » du document de référence).

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer la conformité avec les règles déontologiques, les normes d'exercice professionnel et les textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce et du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 (Attestation de présence) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les assertions qualitatives soulignées dans le texte et identifiées par le signe ainsi que la sélection d'indicateurs environnementaux et sociaux (« les Données »), sélectionnés par le groupe Carrefour et identifiés par le signe , dans le rapport de gestion pour l'exercice

2012, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel retenu (Rapport d'assurance modérée) ;

- d'exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que l'indicateur relatif aux « Émissions de CO₂ (scopes 1 et 2) ⁽¹⁾ », sélectionné par le groupe Carrefour et identifié par le signe dans le rapport de gestion pour l'exercice 2012, ne présente pas d'anomalies significatives (Rapport d'assurance raisonnable).

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en responsabilité sociétale.

1. Attestation de présence

Nous avons conduit les travaux suivants conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France :

- nous avons comparé les Informations présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce ;
- nous avons vérifié que les Informations couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, avec les limites précisées dans la note méthodologique « Méthodologie de reporting des indicateurs développement durable » présentée dans le chapitre « Responsabilité Sociétale » du rapport de gestion (chapitre 2 « Responsabilité sociétale du groupe Carrefour » du document de référence) ;
- en cas d'omission de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012.

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations requises.

2. Rapport d'assurance sur une sélection de données

Nature et étendue des travaux

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme ISAE 3000 (*International Standard on Assurance Engagements*) et à la doctrine professionnelle applicable en France. Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à obtenir :

- une assurance modérée sur le fait que les assertions qualitatives soulignées dans le texte et identifiées par le signe et les Données identifiées par le signe ne comportent pas d'anomalies significatives de nature à remettre en cause leur sincérité, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

(1) Définition établie par le Groupe - Scope 1 : Émissions liées aux consommations de gaz, fuel et réfrigérants du Groupe.
Scope 2 : Émissions liées à la consommation d'électricité du Groupe.



Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus ;

- une assurance raisonnable sur le fait que l'indicateur relatif aux « Émissions de CO₂ (scopes 1 et 2)⁽¹⁾ » identifié par le signe , a été établi, dans tous ses aspects significatifs, conformément au Référentiel mentionné.

Nous avons effectué les travaux suivants :

- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa neutralité, sa clarté et sa fiabilité, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié la mise en place dans le groupe Carrefour d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des assertions qualitatives soulignées et identifiées par le signe et les Données identifiées par le signe . Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à leur élaboration. Nous avons mené des entretiens auprès des personnes responsables du reporting social et environnemental ;
- nous avons sélectionné les informations qualitatives consolidées à tester et déterminé la nature et l'étendue des tests en prenant en considération leur importance au regard des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité et aux caractéristiques du Groupe ainsi que ses engagements sociétaux :
 - concernant les Données quantitatives consolidées sélectionnées :
 - au niveau de l'entité consolidante et des entités contrôlées, nous avons mis en œuvre des procédures analytiques et vérifié, sur la base de sondages les calculs ainsi que la consolidation de ces informations. Nos sondages ont été plus étendus pour l'indicateur faisant l'objet d'une assurance raisonnable,
 - au niveau des *Business Units* que nous avons sélectionnées ⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur

contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons :

- mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures,
- mis en œuvre des tests de détail sur la base de sondages consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. Nos tests ont été plus étendus pour l'indicateur faisant l'objet d'une assurance raisonnable.

L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 30 % des effectifs du groupe Carrefour et entre 13 % et 65 % des informations quantitatives environnementales testées (55 % pour l'indicateur « Émissions de CO₂ (scopes 1 et 2)⁽¹⁾ »),

- concernant les assertions qualitatives soulignées et identifiées par le signe , nous avons mené des entretiens et revu les sources documentaires associées pour les corroborer et apprécier leur sincérité ;
- enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence de certaines informations.

Conclusion

Assurance raisonnable

À notre avis, l'indicateur « Émissions de CO₂ (scopes 1 et 2)⁽¹⁾ », identifié par le signe dans le rapport de gestion 2012, a été établi, dans tous ses aspects significatifs, conformément au Référentiel mentionné.

Assurance modérée

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les assertions qualitatives soulignées et identifiées par le signe et les Données identifiées par le signe , examinées dans le rapport de gestion 2012, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément au Référentiel.

(1) Définition établie par le Groupe : Scope 1 : émissions liées aux consommations de gaz, fuel et réfrigérants du Groupe.

Scope 2 : émissions liées à la consommation d'électricité du Groupe.

(2) BU Hypermarchés France, BU Supermarchés France, BU Hypermarchés Argentine, BU Supermarchés Argentine, BU Hypermarchés Italie *, BU Supermarché Italie *, BU Hypermarchés Pologne *, BU Supermarchés Pologne *, BU Hypermarchés Belgique **, BU Hypermarchés Chine ***, BU Supermarchés Turquie ****.

* *Business Units* sur lesquelles les travaux menés ont porté uniquement sur l'indicateur « Émissions de CO₂ (scopes 1 et 2) ».

** *Business Unit* sur laquelle les travaux menés ont porté sur l'indicateur « Nombre d'accidents du travail avec arrêt ».

*** *Business Unit* sur laquelle les travaux menés ont porté uniquement sur les indicateurs suivants : « Consommation d'énergie », « Émissions de CO₂ liées à la consommation d'énergie », « Nombre d'accidents du travail avec arrêt ».

**** *Business Unit* sur laquelle les travaux menés ont porté sur l'indicateur « Nombre de sacs plastiques jetables distribués gratuitement en caisse ».



Commentaires sur les Données

Les Données appellent de notre part les commentaires suivants :

- des formations ont été dispensées aux utilisateurs de l'outil de suivi des indicateurs sociaux afin de fiabiliser son déploiement. Néanmoins, les contrôles effectués doivent encore être renforcés, au niveau de certaines *Business Units*, en particulier pour les indicateurs Accidents du travail et Formation ;
- cette année encore, certaines *Business Units* sont exclues du périmètre de consolidation des indicateurs publiés, le processus de collecte des informations étant en cours de fiabilisation. Une attention doit être portée en 2013 sur ces *Business Units* afin de tendre vers un périmètre de communication des Données « Magasins » et « Formation » le plus étendu possible.

Paris La Défense, le 6 mars 2013

KPMG Audit
Département de KPMG SA

Eric Ropert
Associé

Philippe Arnaud
Associé
Responsable du Département
Changement Climatique & Développement Durable