

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

nous avons pour ambition d'être leader de

**LA TRANSITION
ALIMENTAIRE
POUR TOUS. »**

Document d'enregistrement universel
Rapport financier annuel 2019



1

PRÉSENTATION DU GROUPE 5

- 1.1 Profil du Groupe – résumé opérationnel 6 **DPEF**
- 1.2 Le contexte : défis globaux et opportunités de développement 14
- 1.3 Notre raison d'être 17
- 1.4 La description des activités du Groupe 29
- 1.5 Le groupe Carrefour en 2019 35

2

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 43 **DPEF**

- 2.1 La RSE chez Carrefour 45
- 2.2 Les politiques mises en place pour atténuer les risques issus de nos activités 52
- 2.3 Le devoir de vigilance 85
- 2.4 Les performances extra-financières de Carrefour 95

3

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE 105 **RFA**

- 3.1 Code de gouvernement d'entreprise 106
- 3.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration 106
- 3.3 Direction Générale et Comité Exécutif Groupe 141
- 3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux 147
- 3.5 Règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF 157
- 3.6 Conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce 158
- 3.7 Opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les actions de la Société 159
- 3.8 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 161

4

GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE 163 **DPEF **RFA****

- 4.1 Gestion des risques 164 **DPEF** **RFA**
- 4.2 Dispositif de contrôle interne 183

5

RAPPORT D'ACTIVITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2019 193

- 5.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés 194 **RFA**
- 5.2 Situation financière et Trésorerie du Groupe 199 **RFA**
- 5.3 Autres informations 202
- 5.4 Chiffre d'affaires du premier trimestre 2020 et perspectives (communiqué de presse de la Société en date du 28 avril 2020) 210 **RFA**
- 5.5 Glossaire des indicateurs financiers 217
- 5.6 Analyse de l'activité de la société mère 218

6

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2019 223 **RFA**

- 6.1 Compte de résultat consolidé 224
- 6.2 État du résultat global consolidé 225
- 6.3 État de la situation financière consolidée 226
- 6.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés 228
- 6.5 Variation des capitaux propres consolidés 230
- 6.6 Notes annexes 231
- 6.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 309

7

COMPTES ANNUELS DE CARREFOUR SA AU 31 DÉCEMBRE 2019 313 **RFA**

- 7.1 Compte de résultat 314
- 7.2 Bilan 315
- 7.3 Tableaux de flux de trésorerie 316
- 7.4 Notes annexes aux états financiers 317
- 7.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 335

8

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL 339

- 8.1 Renseignements sur la Société 340 **RFA**
- 8.2 Renseignements sur le capital 343 **RFA**
- 8.3 Actionnariat 348

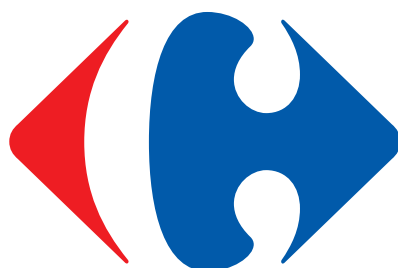
9

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 351

- 9.1 Documents accessibles au public 352
- 9.2 Personne responsable 352 **RFA**
- 9.3 Responsable de l'information financière 352
- 9.4 Responsables du contrôle des comptes 353
- 9.5 Informations incluses par référence 353
- 9.6 Tables de concordance 354

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

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



Document d'enregistrement universel

Rapport financier annuel 2019



Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 30 avril 2020 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n° 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

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



La publication de ce Document d'Enregistrement Universel intervient au moment où la pandémie de Covid-19 frappe durement nos sociétés et nos économies, dans chacun des pays où nous sommes présents. Dans ces circonstances graves et inédites, le groupe Carrefour et tous ses collaborateurs sont en première ligne pour assurer un service de première nécessité : nourrir la population.

C'est la mission qui est la nôtre depuis 60 ans. C'est la mission que nous réinventons avec succès au travers du plan « Carrefour 2022 », en bâtissant un nouveau modèle au service de nos clients. C'est la mission devenue l'année

dernière notre raison d'être, et inscrite dans nos statuts : être leader de la transition alimentaire pour tous. Et c'est avec cette mission à cœur que nous avons, au cours d'une année 2019 riche en réalisations, redynamisé notre offre, renforcé nos canaux de distribution, et remis la compétitivité prix au cœur de notre politique commerciale.

Aujourd'hui encore, en temps de crise, c'est la mission dont nous assumons pleinement la responsabilité. Nous l'exerçons dans le respect le plus strict de la santé de nos collaborateurs et de nos clients. Nous avons déployé, depuis le premier jour et dans l'ensemble de nos

« Carrefour a démontré sa capacité de transformation rapide en 2019, atteignant ou dépassant l'ensemble de ses objectifs, financiers et extra-financiers. L'énergie et l'engagement avec lesquels nous bâtissons un nouveau modèle alimentaire, nous les mettons aujourd'hui plus que jamais au service de nos clients, pour faire face au défi sans précédent que la pandémie de Covid-19 représente pour nos sociétés et nos économies. »

sites, des mesures drastiques de protection, individuelles et collectives, en allant plus loin encore que les consignes des pouvoirs publics et des autorités sanitaires. Nous l'exerçons dans un effort commun à toute la chaîne alimentaire. Nous garantissons avec nos partenaires la continuité des approvisionnements et nous soutenons nos producteurs. Nous l'exerçons dans un esprit de solidarité. Nous venons en aide à nos soignants, aux personnes isolées, âgées ou fragiles, et à tous ceux qui en ont le plus besoin.

L'année 2020, marquée du sceau de la crise, nous plonge dans un temps incertain ; mais

notre Groupe, fier de son histoire et fort de la mobilisation exceptionnelle de ses équipes, continuera à y faire avancer ses valeurs. La responsabilité, la solidarité, la protection mutuelle et la santé seront plus que jamais au cœur de notre mission.

Alexandre Bompard
Président-Directeur Général

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 Profil du Groupe – résumé opérationnel	6	1.4 La description des activités du Groupe	29
1.1.1 Repères et chiffres-clés	6	1.4.1 Une distribution omnicanale et internationale	29
1.1.2 Panorama des activités	6	1.4.2 Points de vente et sites marchands	31
1.1.3 Implantations géographiques	7	1.4.3 Marchandises	32
1.1.4 L'histoire du groupe Carrefour	8	1.4.4 Services financiers et marchands	33
1.1.5 Plan « Carrefour 2022 » – stratégie et suivi des objectifs	11	1.4.5 Logistique et <i>supply chain</i>	33
1.1.6 Un modèle d'affaires créateur de valeur partagée	12	1.4.6 Immobilier	34
1.2 Le contexte : défis globaux et opportunités de développement	14	1.5 Le groupe Carrefour en 2019	35
1.2.1 De nouveaux comportements alimentaires	14	1.5.1 Faits marquants 2019	35
1.2.2 Des modes de consommation transformés par le numérique	14	1.5.2 Faits marquants T1 2020	36
1.2.3 Une exigence d'accessibilité	15	1.5.3 Synthèse des performances financières	37
1.2.4 Un modèle agricole questionné	15	1.5.4 Synthèse des performances boursières	38
1.2.5 La nécessaire préservation des ressources naturelles	15	1.5.5 Synthèse des performances extra-financières	40
1.2.6 L'intensification de la pression concurrentielle	16	1.5.6 Organigramme juridique simplifié au 31 décembre 2019	42
1.3 Notre raison d'être	17		
1.3.1 Proposer à nos clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous	17		
1.3.2 Nos leviers d'action pour accélérer la transition alimentaire pour tous	22		

1.1 Profil du Groupe – résumé opérationnel

1.1.1 REPÈRES ET CHIFFRES-CLÉS

Fort d'un réseau multiformat et omnicanal, le groupe Carrefour, qui accueille quotidiennement ses clients dans ses 12 225 magasins et sur ses sites de e-commerce, est un des leaders mondiaux du commerce alimentaire.

Employant plus de 321 000 collaborateurs dans plus de 30 pays, le Groupe a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires TTC de 80,7 milliards d'euros, en progression de + 3,1 % en comparable, et un résultat opérationnel courant de 2 088 millions d'euros, en progression de + 7,4 %, à taux de changes constants et à périmètre et normes comptables comparables par rapport à 2018 ⁽¹⁾.

Lancé en 2018, le plan de transformation « Carrefour 2022 » a pour ambition de faire du Groupe le leader de la transition alimentaire pour tous en construisant un modèle de croissance durable et rentable, lui permettant de saisir les opportunités liées aux mutations du secteur. Le programme mondial d'actions concrètes pour mieux manger Act for Food en est la traduction en magasin.

2019 a marqué une étape importante dans l'accélération du plan. À l'occasion de son soixantième anniversaire, le Groupe a réaffirmé sa volonté de **devenir leader de la transition alimentaire pour tous** en faisant de cette ambition **sa raison d'être**. Il entend ainsi démocratiser une alimentation de qualité tout en soutenant la transition agricole et en préservant les ressources de la planète.

Cette ambition s'est matérialisée en 2019 au travers de ses résultats.

Le Groupe a affiché une croissance de plus de 25 % de ses ventes de produits bio, qui ont atteint 2,3 milliards d'euros en 2019. En

France, l'offre du Groupe a été revue en profondeur pour réaffirmer son expertise alimentaire et développer les produits à marque Carrefour, dont le taux de pénétration a progressé de deux points. Donnant priorité à la satisfaction client, le Groupe a atteint un bon niveau de compétitivité prix dans plusieurs zones clés, notamment en Amérique latine et en Espagne.

Les investissements réalisés dans le digital ont également porté leurs fruits, permettant une progression de plus de 30 % du chiffre d'affaires du e-commerce alimentaire, qui atteint 1,3 milliard d'euros en 2019. Le Groupe compte désormais 1 696 points de retrait *Drive* dans le monde, dont 1 110 en France. De nouveaux partenariats avec des acteurs de la livraison rapide et du commerce en ligne ont été noués en Amérique latine et en Europe. L'année a aussi été riche en acquisitions de nouvelles *start-ups* digitales.

Le Groupe a également misé sur l'expansion rapide de ses formats novateurs et de croissance, avec l'ouverture de 1 042 nouveaux magasins de proximité dans le monde et de 40 Atacadão au Brésil depuis le début du plan. L'hypermarché affiche de bonnes performances dans des géographies clés (Brésil, Espagne, Pologne notamment) et fait l'objet d'une adaptation aux nouvelles attentes des clients notamment en France (développement de nouveaux espaces spécialistes, de *shop-in-shops*...).

Pour renforcer son efficacité opérationnelle et financière, le Groupe a poursuivi sa dynamique de réduction des coûts dans l'ensemble de ses implantations. Il a également assaini son portefeuille d'activités, avec la finalisation de la cession de Carrefour Chine et de sa participation dans Cargo Property Assets.

1.1.2 PANORAMA DES ACTIVITÉS

Implanté dans plus de 30 pays, le Groupe développe son activité en s'appuyant sur son parc de magasins intégrés sur ses deux principaux marchés, l'Europe et l'Amérique latine, ainsi qu'à Taïwan, et sur son parc de magasins franchisés, déployés avec ses partenaires, dans les autres zones (Moyen-Orient, Afrique...). Il réalise 52 % de son chiffre d'affaires hors de France.

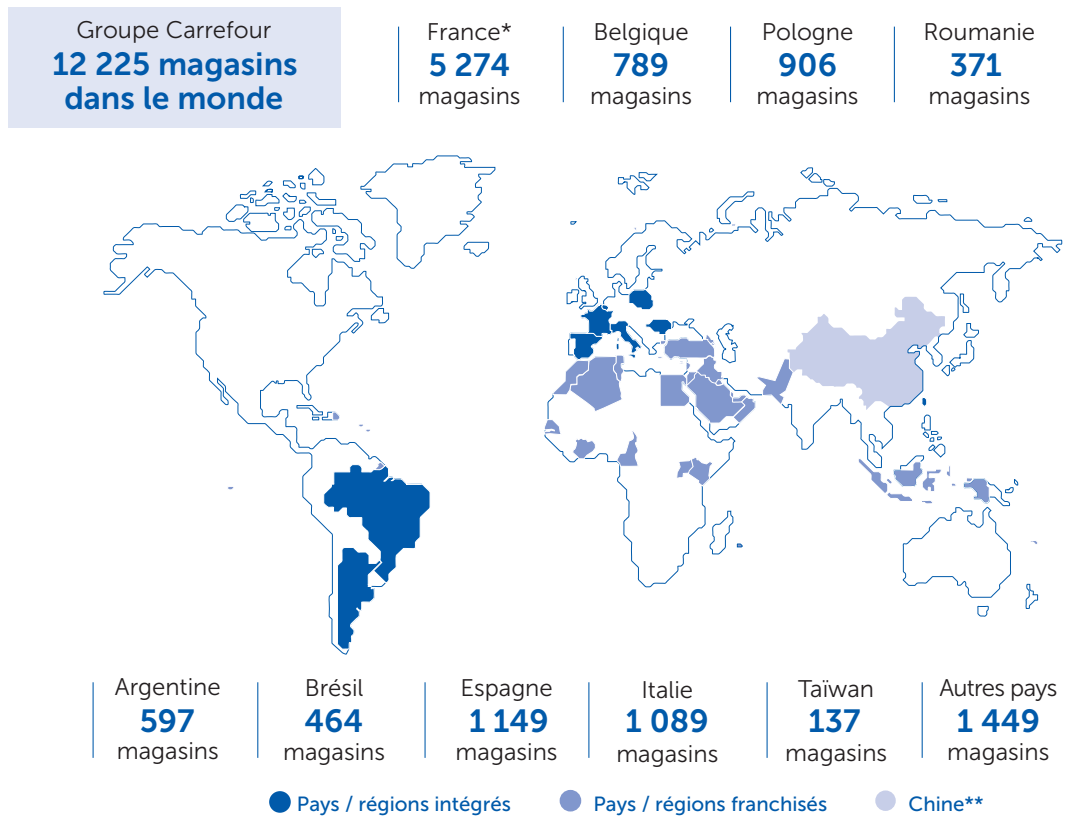
Carrefour propose à ses clients tous les formats de magasins : hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité, cash & carry et e-commerce. Il offre un parcours multicanal permettant courses en magasin, achats en ligne et retraits en points de vente, en *Drive*, ou livraisons à domicile.

En France, le groupe Carrefour compte à fin 2019 5 424 magasins sous enseignes répartis en 4 formats : 248 hypermarchés Carrefour, 1 071 supermarchés Carrefour Market, 3 959 magasins

de proximité aux enseignes Carrefour City, Carrefour Contact, Carrefour Express, Carrefour Bio et 146 magasins de cash & carry à l'enseigne Promocash. En Europe (hors France), Carrefour compte, à fin 2019, 4 959 magasins sous enseignes, dont 455 hypermarchés, 1 798 supermarchés, 2 646 magasins de proximité et 60 magasins de cash & carry. Acteur-clé de la distribution en Amérique latine, le Groupe dispose d'un parc de magasins multiformat de 188 hypermarchés, 150 supermarchés, 530 magasins de proximité et 193 magasins de cash & carry en Argentine et au Brésil, deux marchés de croissance. Après la cession de Carrefour Chine au groupe chinois Suning.com, le parc sous enseignes en Asie s'établit, fin 2019, à 252 magasins, dont 175 hypermarchés et 77 supermarchés. Carrefour compte également 529 magasins exploités avec des partenaires franchisés locaux à travers le monde (Moyen-Orient, Afrique, etc.).

(1) Avant application des normes IAS 29 et IFRS 16 et hors Chine, le ROC 2019 s'établit à 2 080 millions d'euros contre 1 971 millions d'euros en 2018.

1.1.3 IMPLANTATIONS GÉOGRAPHIQUES



* France métropolitaine.

** Carrefour a cédé le contrôle de Carrefour Chine courant 2019. L'accord prévoit que les 234 magasins pourront rester sous enseignes Carrefour.

1.1.4 L'HISTOIRE DU GROUPE CARREFOUR

1959

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



1963

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

1966

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

1970

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

1973

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

1976



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

1981

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

1982

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



1992

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

1993

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

1996

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



1997

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

1998

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



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

2007

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



2008

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

2010

Les enseignes Carrefour poursuivent leur développement, au Brésil par exemple, avec l'ouverture de 11 magasins Atacadão sur l'année ou en Chine, avec l'ouverture de 22 hypermarchés et l'acquisition de 8 magasins dans le cadre du partenariat avec Baolongcang, une des principales chaînes d'hypermarchés de la région du Hebei.

2013

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



2014

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



2016

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



2018

Carrefour réinvente son modèle et engage un plan de transformation, « Carrefour 2022 » porté par une ambition majeure :

devenir, à l'horizon 2022, le leader mondial de la transition alimentaire pour tous. L'objectif : permettre à chacun de mieux manger à un prix accessible, en proposant une alimentation saine, sûre, équilibrée, issue d'une agriculture durable et socialement responsable. Pour réaliser son ambition, Carrefour construit un univers omnicanal intégrant étroitement commerce en ligne et magasins physiques, plaçant au cœur de son offre la qualité alimentaire, disponible partout et à tout moment. En septembre est lancé Act for Food, programme mondial d'actions concrètes pour mieux manger.



2019

Carrefour fête les soixante ans de sa création. Dans le cadre de la loi « Pacte » adoptée par le Parlement français, le Groupe se dote d'une raison d'être, inscrite dans ses statuts. Adoptée lors de l'Assemblée Générale du 14 juin 2019 sur proposition du Conseil d'Administration, elle vise à ancrer Carrefour dans son ambition de devenir leader mondial de la transition alimentaire pour tous à l'horizon 2022 : « Notre mission est de proposer à nos clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution. Grâce à la compétence de nos collaborateurs, à une démarche responsable et pluriculturelle, à notre ancrage dans les territoires et à notre capacité d'adaptation aux modes de production et de consommation, nous avons pour ambition d'être leader de la transition alimentaire pour tous. » Le Groupe cède ses activités en Chine.

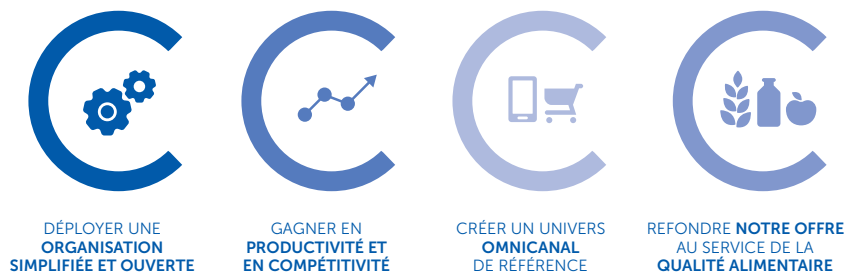
+ Les faits marquants de l'exercice 2019 et du premier trimestre 2020 sont présentés aux chapitres 1.5.1 et 1.5.2 du présent Document d'Enregistrement Universel

1.1.5 PLAN « CARREFOUR 2022 » – STRATÉGIE ET SUIVI DES OBJECTIFS

Stratégie

Les entreprises de la grande distribution sont soumises à une très forte intensité concurrentielle, caractérisée par une pression sur les prix et des marges contraintes. Dans un contexte de mutations technologiques et d'évolution des modes de consommation, le secteur est particulièrement exposé aux évolutions des comportements des consommateurs. Ces derniers sont de plus en plus attentifs à la provenance et à la qualité des produits achetés. Ils sont aussi demandeurs d'une offre multiformat et omnicanale qui transforme en profondeur le secteur de la grande distribution.

Pour répondre de manière adaptée aux attentes de ses clients et les accompagner dans la transition alimentaire, le Groupe a mis en œuvre en 2018 le plan de transformation stratégique « Carrefour 2022 » dans tous ses pays d'implantation. Il s'articule autour de quatre axes : déployer une organisation simplifiée et ouverte ; gagner en productivité et en compétitivité ; créer un univers omnicanal de référence et refondre l'offre du Groupe au service de la qualité alimentaire.



Engagée en 2018, avec notamment le lancement d'Act for Food, programme mondial d'actions concrètes pour mieux manger, l'exécution rapide du plan de transformation a continué à porter ses fruits en 2019 : croissance des ventes de produits bio, progression de l'e-commerce alimentaire, recentrage sur l'offre alimentaire, développement des magasins de proximité, dynamique de réduction des coûts et assainissement du portefeuille d'activités.

Pour plus de détail sur la stratégie du Groupe, se référer au chapitre 1.3.

Objectifs

Fort des premiers succès de son plan, Carrefour a complété et rehaussé ses objectifs lors de la publication de ses résultats 2019 :

- progression du *Net Promoter Score*® Groupe (NPS® Groupe) ⁽¹⁾ de + 15 points sur 2020-2022, soit + 23 points depuis le début du plan, traduisant la priorité accordée à la satisfaction client ;
- plan d'économies sur 3 ans relevé à 2,8 milliards d'euros (vs. 2,6 milliards d'euros) en année pleine, à fin 2020. 2 milliards d'euros réalisés à date (1 030 million d'euros en 2019) ;
- 300 millions d'euros de cessions additionnelles d'actifs immobiliers non stratégiques à horizon 2022, après la réalisation, avec un an d'avance, du premier objectif de 500 millions d'euros de cessions.

Confirmation des autres objectifs financiers et opérationnels :

- 4,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires sur l'e-commerce alimentaire en 2022 ;
- 4,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires en produits bio en 2022 ;
- réduction des surfaces de vente en hypermarchés de 350 000 m² dans le monde à horizon 2022 ;
- réduction des assortiments de - 15 % à horizon 2020 ;
- un tiers du chiffre d'affaires réalisé *via* des produits à marque Carrefour en 2022 ;
- 2 700 ouvertures de magasins de proximité à horizon 2022.

(1) Net Promoter®, Net Promoter System®, Net Promoter Score®, NPS® et les émoticônes relatives au NPS sont des marques déposées de Bain & Company, Inc., Fred Reichheld et Satmetrix Systems, Inc.

1.1.6 UN MODÈLE D'AFFAIRES CRÉATEUR DE VALEUR PARTAGÉE

NOS DÉFIS

- De nouveaux comportements alimentaires • Des modes de consommation transformés par le numérique
- Une exigence d'accessibilité • Un modèle agricole questionné • Une nécessaire préservation des ressources naturelles • L'intensification de la pression concurrentielle

Capitaux et ressources

CAPITAL FINANCIER & ÉCONOMIQUE

- 12 225 magasins et 1 696 Drives dans le monde
- Plus de 30 pays d'implantation
- 80,7 Md€ de chiffre d'affaires TTC
- 2 656 M€ de revenus divers (sociétés financières, promotion immobilière, locations)
- 86 M€ de revenus financiers

CAPITAL HUMAIN & INTELLECTUEL

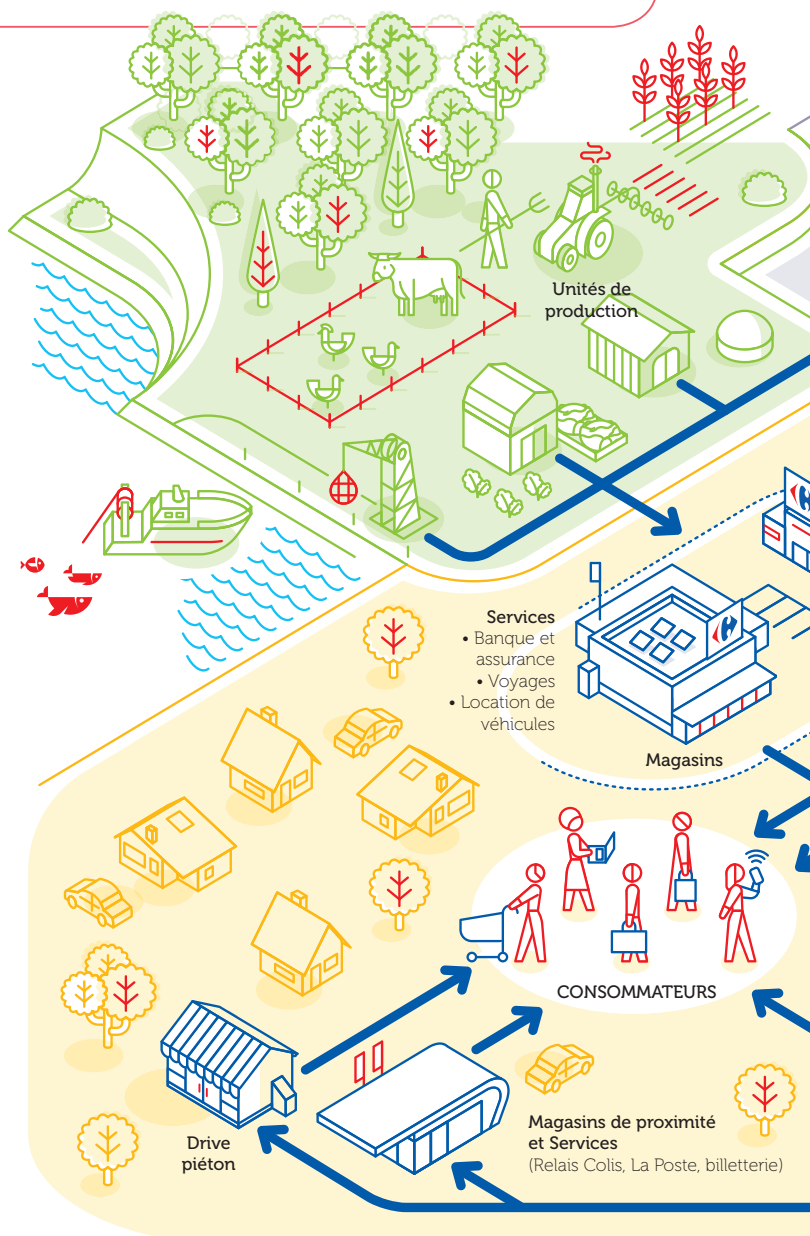
- 321 383 salariés dans le monde
- 300 métiers
- Accord mondial signé avec l'UNI Global Union
- Programme managérial Act for Change

CAPITAL RELATIONNEL

- 77 millions de foyers clients
- 1 site de e-commerce unique
- 57 millions d'encartés fidélité
- 14 partenariats internationaux
- 2 600 sites fournisseurs en Europe
- 27 800 producteurs partenaires des FQC
- Partenariats et alliances stratégiques
- 7,5 M€ de budget alloué par la Fondation Carrefour

CAPITAL NATUREL & ENVIRONNEMENTAL

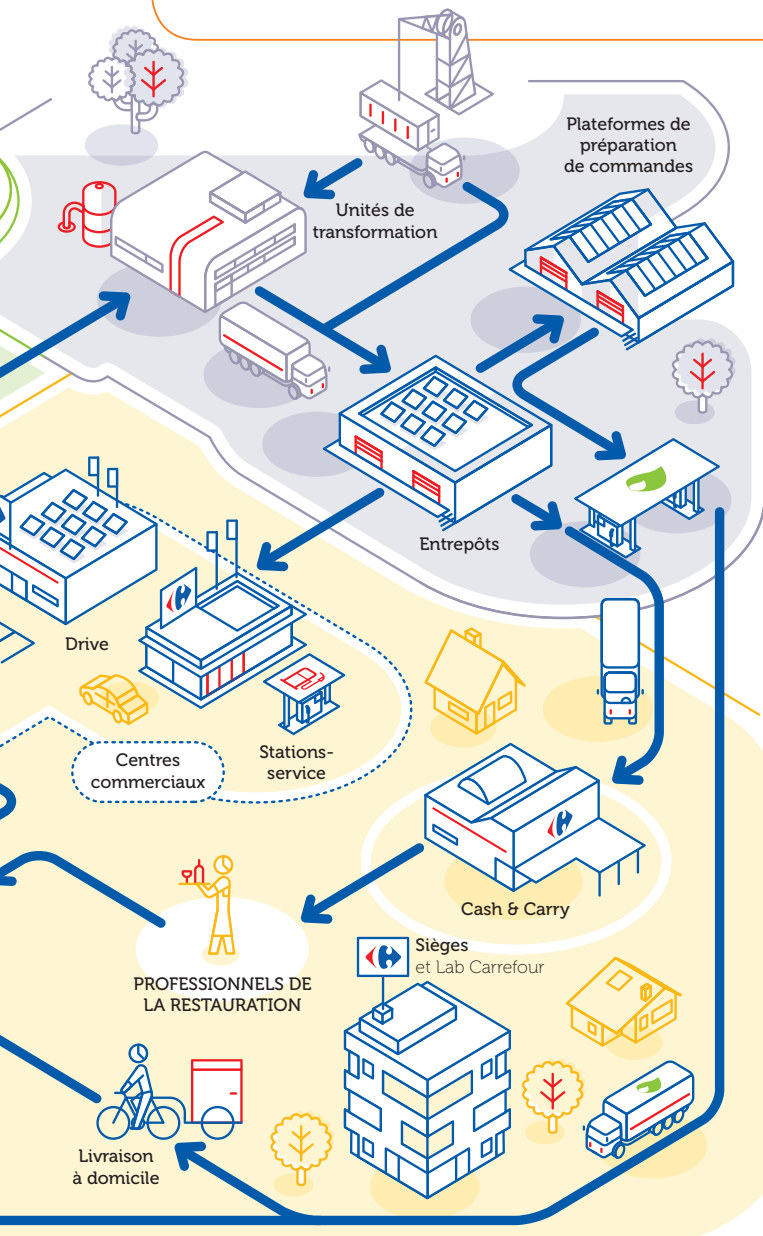
- Énergies fossiles et renouvelables
- Utilisation de matériaux divers (plastiques, cartons, etc.)
- Utilisation de ressources naturelles issues des écosystèmes : océans, forêts, sols
- Consommation d'eau



**Nous avons pour ambition
d'être leader de la transition
alimentaire pour tous**

NOS ATOUTS

- Compétences de nos collaborateurs
- Démarche responsable et pluriculturelle
- Ancrage territorial
- Capacité d'adaptation aux modes de production et de consommation



- ➔ Flux de marchandises
- Activités des fournisseurs
- Activités des producteurs
- Activités de Carrefour intégrées et franchisées

Valeur créée partagée

CAPITAL FINANCIER & ÉCONOMIQUE

- 359 M€ de dividendes aux actionnaires de la société mère
- 980 M€ d'impôts et taxes
- 1 695 M€ de charges sociales
- 338 M€ de charges financières nettes
- 424 M€ de charges concernant les opérations financières

CAPITAL HUMAIN & INTELLECTUEL

- 7 545 M€ salaires et charges sociales
- Mesure du **Net Promoter Score® (NPS®)** des employés
- 11,6 h de formation annuelle par salarié
- 1 941 audits sociaux chez les fournisseurs
- 32 % de femmes nommées à des postes clés

CAPITAL RELATIONNEL

- 21 millions de fans sur les réseaux sociaux
- + 8 points au **Net Promoter Score® (NPS®)** en 2019
- 61 927 M€ d'achat de marchandises et prestations
- 726 produits Filières Qualité Carrefour
- 1 000 références de produits Bio Carrefour
- 105 millions de repas distribués aux associations d'aide alimentaire
- 74 projets soutenus par la Fondation Carrefour

CAPITAL NATUREL & ENVIRONNEMENTAL

- 36 % de réduction des émissions de CO₂ (vs 2010)
- 67 % des déchets valorisés
- - 10 % de gaspillage alimentaire (vs 2016)
- 48 % des produits contrôlés de la pêche sont durables
- 4 095 tonnes d'emballages évitées depuis 2017

1.2 Le contexte : défis globaux et opportunités de développement

L'accélération des évolutions sociétales et la pression des contraintes environnementales entraînent une transformation profonde des modèles économiques hérités du XX^e siècle. Le secteur de la grande distribution alimentaire est traversé par plusieurs mutations. Les consommateurs recherchent une alimentation qui soit bénéfique pour leur santé et respectueuse des producteurs et de la planète. Comprendre et s'adapter à leurs nouveaux comportements alimentaires, à la digitalisation de leurs

modes de consommation et à leur exigence de prix justes et équitables, est fondamental. Au niveau mondial, l'agriculture productiviste, l'industrialisation des circuits de récolte, de la transformation des produits et de la distribution, ainsi que la négation de la saisonnalité sont fortement remises en cause. Réinventer le modèle agro-alimentaire afin de préserver les ressources naturelles limitées de la planète et de répondre aux attentes des populations est une nécessité.

1.2.1 DE NOUVEAUX COMPORTEMENTS ALIMENTAIRES

La transition alimentaire est l'un des défis majeurs du XXI^e siècle. Au niveau mondial, l'enjeu est double : répondre à une demande en croissance forte et permettre à la population de la planète de bénéficier d'un régime alimentaire sain. Aujourd'hui, plus de 3,2 milliards de personnes souffrent de malnutrition, qu'elles soient sous-alimentées ou suralimentées⁽¹⁾. Dans les pays développés, l'alimentation est considérée comme trop riche en calories, sucre, amidons raffinés et aliments d'origine animale et à trop faible teneur en fruits, légumes, céréales complètes, légumineuses et poisson.

La prise de conscience est forte et se traduit par de nouveaux comportements dans les pays développés : valorisation de la qualité plus que de la quantité, montée en puissance des produits bio, recherche du goût et de l'authenticité, changement de régime alimentaire. Selon une enquête récente, 64 % des consommateurs dans le monde observent une pratique alimentaire qui bannit ou limite certains ingrédients. 70 % d'entre eux déclarent faire des choix diététiques pour prévenir la maladie⁽²⁾. En France, 2,6 % des foyers comptent au moins un végétarien ou un végétalien en leur sein et plus d'un tiers

comporte au moins un flexitarien, qui diminue sa consommation de viande et d'autres produits d'origine animale⁽³⁾. Ces nouveaux choix affectent toute la chaîne de production et de distribution : depuis l'essor continu du bio – dont les ventes mondiales ont triplé en 10 ans⁽⁴⁾ – jusqu'au développement des labels et marques équitables, en passant par l'émergence de nouvelles gammes de produits (végans, végétariens).

Dans leur acte d'achat, les consommateurs expriment également des attentes dépassant les enjeux sanitaires pour englober les conditions de production : recherche d'une consommation plus locale et circulaire afin de réduire le gaspillage, achat de produits au juste prix afin d'assurer aux producteurs un revenu convenable et souci du bien-être animal. 57 % des Français déclarent avoir modifié leurs comportements alimentaires dans les dernières années : 61 % évitent les pertes et le gaspillage, 58 % achètent davantage de produits de saison, 52 % privilégient les produits locaux et les circuits courts⁽⁵⁾. 92 % considèrent que consommer local est synonyme de qualité⁽⁶⁾. De plus en plus de consommateurs s'engagent sur le chemin de la transition alimentaire.

1.2.2 DES MODES DE CONSOMMATION TRANSFORMÉS PAR LE NUMÉRIQUE

Le déploiement des nouvelles technologies dessine de nouvelles promesses pour le consommateur : gagner en temps, en fluidité, en transparence et en personnalisation. D'ici 2023, le marché du e-commerce alimentaire devrait augmenter de 152 % en Amérique du Nord, 66 % en Europe et 196 % en Asie-Pacifique⁽⁷⁾. Les consommateurs mixent de plus en plus achats physiques et en ligne. Les logiques omnicanales se déploient, les ponts entre *online* et *offline* se multiplient : commande en magasin et livraison à domicile, *Drive*, *click & collect*, « e-réservation » et bientôt commande « à la voix » pour simplifier l'expérience client.

Le smartphone joue un rôle toujours plus important, 71 % des consommateurs déclarant en faire usage en magasin, dont 83 % des 18-44 ans⁽⁸⁾. Utilisé comme une aide à la décision, il permet de consulter les appréciations d'autres clients sur les produits, vérifier les informations nutritionnelles, rechercher des promotions ou scanner codes-barres et QR codes *via* des applications dédiées pour réduire, voire supprimer le temps d'attente en caisse. Dans certains pays, en Chine notamment, le smartphone est déjà un moyen de paiement courant *via* les *digital wallets*.

(1) Source : Rapport de la Commission EAT-Lancet « Une alimentation saine issue d'une production durable », 2019.

(2) Source : Nielsen Global Ingredients and Dining Out Trends. Enquête réalisée en 2016 auprès de 30 000 consommateurs dans 63 pays.

(3) Source : Étude Kantar LinkQ Flexitarisme, juin 2019.

(4) Source : L'Agence Bio, « Le bio dans le monde », édition 2017.

(5) Source : L'Agence Bio, « Baromètre de consommation et de perception des produits biologiques en France », édition 2019.

(6) Source : L'observatoire de la consommation responsable, Mes courses pour la planète, 2017.

(7) Source : IGD Retail Analysis, « Digital Retail Models of the Future », 2019.

(8) Source : Hub Institute, Hub Report, « Future of Retail », 2019.

Le numérique entend répondre également à l'exigence de personnalisation croissante. 64 % des consommateurs français, 66 % des américains et 88 % des chinois estiment que l'intelligence artificielle va aider les distributeurs à mieux comprendre leurs besoins⁽¹⁾. Les données des cartes de fidélité permettent déjà d'approfondir la connaissance client et d'ajuster la pertinence des interactions, via des enquêtes de satisfaction

adressées par SMS, des promotions personnalisées proposées par e-mail, etc. La montée du digital accompagne enfin la demande de transparence sur les produits achetés, exprimée par neuf consommateurs sur dix⁽²⁾ : le déploiement de la technologie *blockchain* offre des garanties renforcées en matière de sécurité et de traçabilité alimentaire.

1.2.3 UNE EXIGENCE D'ACCESSIBILITÉ

Concilier l'exigence du mieux manger et celle du pouvoir d'achat est un enjeu global. Dans une enquête récente menée dans 28 pays sur les cinq continents, l'accès à une alimentation de bonne qualité pour la santé et à une alimentation en quantité suffisante pour tous figurent respectivement en troisième et quatrième places des priorités exprimées⁽³⁾. Au niveau mondial, la malnutrition recommence à croître depuis 2015, après une décennie de baisse : plus de 820 millions de personnes, soit 10,8 % de la population mondiale était sous-alimentée en 2018⁽⁴⁾.

En France, la part de la population qualifiant de « faible » son pouvoir d'achat est passée en un an de 28 % à 31 %⁽⁵⁾. Interrogés sur les postes de dépenses auxquels ils souhaiteraient pouvoir

allouer des ressources supplémentaires, 43 % des Français désignent l'alimentation en 2019, contre 29 % en 2018, soit une progression de 14 points en un an.

Si l'accessibilité prix est un élément décisif pour un grand nombre de consommateurs, la demande de proximité n'en est pas moins forte et répond à une envie de dynamique territoriale, que ce soit en périphérie ou dans les métropoles. Les distributeurs doivent à la fois développer des offres segmentées au niveau prix et assurer un maillage territorial dense afin d'être en mesure de contribuer à réduire la fracture alimentaire, tant dans sa dimension économique que géographique.

1.2.4 UN MODÈLE AGRICOLE QUESTIONNÉ

Selon les projections de l'ONU, en 2030, la Terre devrait compter 8,5 milliards d'individus et 9,7 milliards en 2050, contre 7,7 milliards en 2019, soit une augmentation de 2 milliards au cours des trente prochaines années⁽⁶⁾. Compte tenu de la croissance démographique envisagée, la FAO (Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture) estime que la production alimentaire mondiale devrait passer à 13,5 milliards de tonnes par an, contre 8,4 milliards actuellement, soit une augmentation de 60 % d'ici à 2050, afin de garantir la sécurité alimentaire de tous⁽⁷⁾.

L'agriculture intensive et industrielle atteint pourtant ses limites. Les êtres humains exploitent désormais plus de 70 % des terres sans glace de la planète. Un tiers des terres arables est consacré à l'alimentation du bétail et 60 % des céréales produites dans le monde sont consommées par les animaux. 80 % de la

déforestation est due à l'agriculture, et particulièrement à l'extension des surfaces cultivées en soja pour l'alimentation du bétail et en palmiers à huile⁽⁸⁾. Dans ce contexte, accroître l'utilisation de nouvelles terres à des fins agricoles est impossible. Par ailleurs, les méthodes utilisées épuisent les terres arables : leur productivité devrait baisser de 30 % d'ici à 2050 selon la FAO. Des modes alternatifs de production apparaissent nécessaires pour lutter contre ces déséquilibres. Les pratiques d'agroécologie, qui pérennisent le potentiel de production des terres, ne cessent ainsi de progresser, même si leur part dans la production mondiale reste encore relativement restreinte.

Face au double défi d'une demande croissante à satisfaire et d'une exigence environnementale de plus en plus élevée, l'agriculture doit s'adapter.

1.2.5 LA NÉCESSAIRE PRÉSERVATION DES RESSOURCES NATURELLES

La démographie, l'urbanisation et l'activité humaine induisent des changements climatiques de grande ampleur, qui menacent l'équilibre et la biodiversité de la planète. La température à la surface du globe pourrait croître de 1,1 °C à 6,4 °C au cours du siècle selon les dernières projections du GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat). Les forêts, qui abritent 80 % de la biodiversité terrestre, voient leurs superficies réduites de treize millions d'hectares par an, notamment en zone tropicale.

Conscients des enjeux, une majorité des habitants des cinq continents estime qu'il est nécessaire d'agir rapidement pour relever les défis écologiques, énergétiques et alimentaires⁽³⁾. Ils comprennent de mieux en mieux l'impact des activités agricoles intensives sur la planète et souhaitent lutter contre les déséquilibres engendrés par la mondialisation alimentaire, appelant de leurs vœux un modèle moins consommateur en ressources, relocalisé et plus sobre.

(1) Source : Havas Paris Shopper Observer, 2019.

(2) Source : Étude Kantar TNS Food 360 Édition 2018, réalisée online dans 14 pays.

(3) Source : « Le défi des ressources », étude ELABE pour Veolia réalisée en janvier 2018 auprès de 14 000 personnes dans 28 pays.

(4) Source : Rapport SOFI (FAO, OMS, PAM, Unicef), juillet 2019.

(5) Source : 8^e édition du baromètre annuel Cofidis CSA, septembre 2019.

(6) Source : ONU, rapport 2019 sur les Perspectives de la population dans le monde 2019, publié en juin 2019.

(7) Source : FAO <http://www.fao.org/sustainability/background/fr/>

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

1.2.6 L'INTENSIFICATION DE LA PRESSION CONCURRENTIELLE

Le secteur de la grande distribution s'est engagé dans la construction d'offres différenciées, au plus près des consommateurs, de leurs nouvelles attentes, des pratiques alimentaires et de leurs nouveaux modes d'achat : développement des formats de proximité, interconnexion entre magasins et e-commerce amplifiée par un bouquet de services (*Drive*, click & collect, livraison express...), déploiement d'une offre plus qualitative, en prise directe avec la montée des préoccupations sanitaires, sociales, sociétales et environnementales.

Cette configuration a soutenu la croissance d'acteurs qui se distinguent par leur efficacité opérationnelle : capacité à répliquer un modèle opérationnel à grande échelle, *supply chain* automatisée et hyper-réactive, gestion des coûts au cordeau qui alimente la compétitivité prix.

Il s'agit d'une part des acteurs *hard* et *soft discount*, qui massifient leurs flux de marchandises sur un nombre restreint de références d'une qualité croissante. Ils déploient leur modèle de façon

industrielle et progressent dans la plupart des pays où ils sont présents, participant à l'intensification de la pression concurrentielle.

Il s'agit d'autre part des *pure players*, plateformes de commerce en ligne qui ont profondément modifié la donne en introduisant de nouveaux services digitaux, en démultipliant l'offre disponible et en créant l'habitude de services et de produits accessibles en quelques clics, partout et tout le temps.

Les évolutions des exigences de consommation ont fait émerger une troisième catégorie d'acteurs : les chaînes et circuits de distribution spécialisés dans les offres alimentaires plus qualitatives (produits biologiques, frais, locaux et de terroir, gammes vegan). La disponibilité et l'accessibilité de cette offre sont renforcées par la vente en ligne, les services digitaux et de proximité, intégrés à un réseau de magasins physiques ou opérés en *pure player*.

1.3 Notre raison d'être

Afin de répondre à ces défis globaux et profiter des nouvelles opportunités qu'ils ouvrent, Carrefour a engagé en janvier 2018, sous l'impulsion d'Alexandre Bompard, un plan de transformation en cinq ans « Carrefour 2022 » (voir 1.1.5). Cette transformation doit permettre au Groupe de répondre de manière adaptée aux attentes de ses clients et de les accompagner dans la transition alimentaire, tout en soutenant la transition agricole des producteurs et en veillant à préserver les ressources de la planète. Carrefour entend ainsi jouer un rôle majeur dans la refonte du modèle de la grande distribution.

Cette dynamique de transformation s'inscrit dans un contexte favorable à l'engagement sociétal des entreprises. La loi « Pacte », adoptée en avril 2019 en France, permet à celles qui le souhaitent de définir leur raison d'être, afin de préciser le rôle qu'elles entendent jouer dans la société. Dans ce cadre, à l'occasion de son sixtième anniversaire, Carrefour a été l'une des premières sociétés du CAC 40 à proposer d'inscrire une « raison d'être » dans le préambule de ses Statuts, adoptée lors de l'Assemblée Générale du 14 juin 2019 :

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

1.3.1 PROPOSER À NOS CLIENTS DES SERVICES, DES PRODUITS ET UNE ALIMENTATION DE QUALITÉ ET ACCESSIBLES À TOUS

Les consommateurs souhaitent une alimentation plus saine. Ils attendent que le groupe Carrefour accompagne leur démarche, en leur permettant d'être plus sélectifs et responsables, et en développant un univers omnicanal de distribution adapté à leurs besoins. Le Groupe a ainsi lancé, en septembre 2018, Act for Food, programme mondial d'actions concrètes pour mieux manger à un prix accessible, qui se décline au sein de chaque pays par une série d'engagements visant à réduire son empreinte écologique tout en améliorant la qualité des produits commercialisés.

En France, Act for Food se décline autour de treize engagements :

- garantir le bio 100 % français accessible sur ses produits frais à marque Carrefour Bio ;
- exclure 100 substances controversées de tous les produits à marque Carrefour ;
- supprimer ou réduire l'utilisation des pesticides chimiques de ses filières végétales ;
- supprimer ou réduire les traitements antibiotiques en élevage ;
- garantir une pêche responsable ;
- nourrir les animaux d'élevage de ses filières sans OGM < 0,9 % ;
- doubler la gamme végétarienne ;
- favoriser la biodiversité en proposant des fruits et des légumes issus des semences paysannes ;

Afin d'y parvenir, Carrefour s'appuie sur de nombreux atouts :

- une marque reconnue dans le monde ;
- plus de 200 millions de consommateurs de produits achetés chez Carrefour ;
- un réseau de 12 225 magasins présents dans plus de 30 pays et des sites de e-commerce attirant en moyenne 46 millions de sessions par mois ;
- un enracinement local et une implication au quotidien de chaque magasin dans la vie et le développement de son territoire ;
- enfin, 321 000 collaborateurs qui déploient chaque jour leurs savoir-faire dans plus de 300 métiers différents.

- garantir la transparence sur la traçabilité de ses produits grâce à la *blockchain* ;
- accompagner les producteurs dans leur conversion au bio ;
- lutter contre le gaspillage alimentaire ;
- retirer des rayons les fruits et légumes bio qui ne sont pas de saison ;
- réduire les emballages et le plastique.

1.3.1.1 La transition alimentaire pour et avec nos clients

Carrefour compte 77 millions de foyers clients dans le monde. Ils permettent au Groupe d'identifier les évolutions sociétales avec une longueur d'avance et lui donnent la puissance suffisante pour réinventer le modèle de la distribution.

Répondre aux nouvelles attentes

La compréhension des attentes des consommateurs est au cœur de la transformation de Carrefour. Elle permet au Groupe de renouveler ses offres et de leur proposer des solutions novatrices en adéquation avec leurs attentes.

Pour répondre aux nouveaux comportements des consommateurs, de plus en plus fragmentés, déterminés notamment par les usages du numérique et la recherche de personnalisation, Carrefour adapte son organisation. Les hypermarchés ont constitué une réponse pertinente à la démocratisation de la consommation lors des « Trente Glorieuses ». Aujourd'hui, ils doivent cependant évoluer pour proposer aux clients une offre de proximité, dans des magasins à taille humaine.

En 2018, le Groupe a initié, dans l'ensemble de ses pays, la refonte de leur modèle, qui comprend notamment une réduction et une optimisation de leurs surfaces commerciales et un redéploiement de leur assortiment.

Carrefour multiplie en parallèle l'ouverture de nouveaux formats innovants et de services associés : ouvertures de magasins de proximité, développement du cash & carry, du e-commerce alimentaire, renforcement de son offre de services (livraisons notamment) ainsi que ses zones de desserte (pour plus de détails, se référer au point 1.3.1.3, « Via tous les canaux de distribution »).

Développer la satisfaction client

« Servir le client avec passion » est l'un des quatre engagements clés du programme Act for Change. Ce programme est déployé par Carrefour en 2019 afin d'aligner la culture et les valeurs managériales du Groupe sur les objectifs du plan stratégique « Carrefour 2022 » : écouter le client, anticiper et répondre à ses besoins et attentes doit être la priorité de tous les collaborateurs, en magasin, en entrepôt et au sein des différentes équipes du siège. L'objectif de Carrefour est de se montrer irréprochable en termes de qualité de service, en répondant le plus rapidement possible aux questions ou problèmes des clients et en cherchant à améliorer à tout moment leur expérience.

La satisfaction client est au cœur de toutes les actions du Groupe et de la refonte de son modèle. L'approche client de Carrefour s'articule autour de trois grands piliers (confiance, service, proximité) et repose sur le suivi scrupuleux des KPIs (*Key Performance Indicators*), notamment le *Net Promoter Score*® (NPS®), outil d'analyse de la satisfaction client, généralisé en 2019. Dans cette optique, Carrefour a mis en œuvre des plans d'actions afin de renforcer la polyvalence des équipes en magasin et de réduire le taux de rupture, ainsi que des protocoles de détection, de suivi et de résolution rapide des réclamations. Ces efforts

portent déjà leurs fruits. À fin 2019, le NPS® du Groupe est en hausse de 8 points par rapport au début du plan. Cette progression est particulièrement notable au Brésil, en Argentine, en Pologne, en Roumanie et à Taiwan, pays qui ont enregistré une nette progression de la croissance en comparable. En Espagne, l'amélioration récente a contribué, à partir du troisième trimestre, à un retour à la croissance en comparable.

Accompagner les consomm'acteurs

Pour soutenir la mobilisation de ses clients soucieux de défendre des causes qui leur tiennent à cœur, Carrefour s'engage en faveur de la consommation participative. En écho aux attentes environnementales croissantes, le Groupe met ainsi en place des solutions permettant à ses clients de devenir les acteurs d'une consommation durable.

Carrefour a ainsi lancé en novembre 2019 une consultation participative en ligne sur la plateforme « Mission zéro plastique » pour imaginer et co-crée avec ses clients des solutions visant à réduire les déchets plastiques. En 2019, les premiers « clubs des consommateurs engagés » de Carrefour ont été initiés en Espagne et en France, afin de donner la parole à une communauté de clients engagés et d'échanger avec eux sur les nouveaux projets du Groupe. En Espagne, ces consommateurs très actifs sont connectés sur les réseaux sociaux et invités régulièrement en magasin pour débattre de différentes thématiques de l'actualité environnementale et alimentaire.

Les consommateurs considèrent la grande distribution comme un partenaire légitime pour les accompagner dans leur démarche d'amélioration de la qualité de leur alimentation. Dans cette optique, Carrefour travaille à informer un large public sur le thème du « mieux manger », via son programme Act for Food, des animations en magasin ou des opérations spéciales telles que le programme ludo-pédagogique Fraich'Kids, conçu pour les enfants des écoles françaises ou la Caravane Act for Food, itinérante dans 40 villes d'Espagne. Carrefour France développe également des *Experience box* proposant aux clients des demi-journées immersives pour découvrir le quotidien d'un producteur : dans une fromagerie de camembert de Normandie AOP Filière Qualité Carrefour, dans une fabrique artisanale du cidre Carrefour Bio Breton, etc. (Pour en savoir plus, Carrefour.com : Et si on mangeait mieux ?).

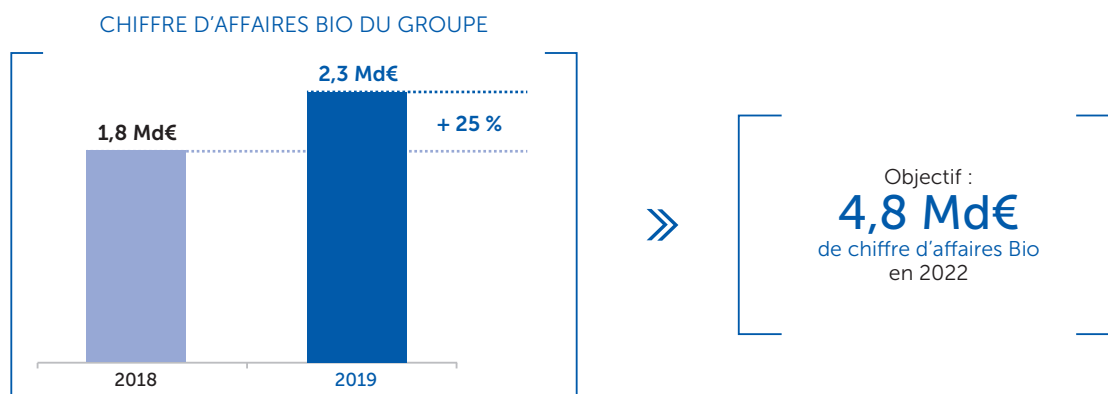
1.3.1.2 Des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous

Carrefour entend rendre accessible au plus grand nombre une offre de produits plus sains et de qualité, au juste prix, sur tous ses territoires d'implantation, en mobilisant toutes ses équipes.

Développer l'offre de produits bio et végétariens

La transition alimentaire passe par la transformation de l'offre Carrefour, avec l'accélération du développement de produits répondant aux nouvelles exigences de qualité et d'équilibre alimentaire et le renforcement des gammes existantes. L'ensemble des marques propres Carrefour est ainsi repensé pour incarner la transition alimentaire ; 2 300 produits ont été reformulés depuis 2018.

Le bio progresse et tire la croissance du Groupe. Ce dernier a construit un réseau de distribution complet sur ce segment : extension des espaces bio de ses magasins, rénovation et déploiement du concept Carrefour Bio en Europe, acquisition de l'enseigne spécialisée So.bio et renforcement de son offre bio *online* suite au rachat par Greenweez, leader européen de la distribution en ligne de produits bio, de ses concurrents espagnols et italiens, Planeta Huerto (en 2018) et Sorgente Natura (en 2019). Leader du bio en France, Carrefour affiche un chiffre d'affaires bio total Groupe de 2,3 milliards d'euros en 2019, en hausse de plus de 25 %, avec un objectif de 4,8 milliards d'euros en 2022. Le Groupe déploie son assortiment bio, qui dépasse les 1 000 références en marques propres.



Carrefour accompagne également la montée en puissance des régimes alimentaires moins carnés (flexitariens, végétariens, etc.), en développant sa gamme Carrefour Veggie, qui propose des produits végétariens sans colorant, sans arôme artificiel et sans OGM.

Veiller à la qualité de l'approvisionnement et de la nutrition

Le Groupe améliore la composition des produits de ses marques pour optimiser leur profil nutritionnel dans tous ses pays d'implantation : depuis 2018 ses équipes ont notamment travaillé sur la diminution du taux de sucre dans les boissons sucrées et la diminution de la teneur en sel des légumes en conserve. De nombreuses substances controversées pour la santé ont été retirées : en France par exemple, 100 substances controversées ont été supprimées des produits de marques Carrefour et l'utilisation de pesticides a été réduite pour les Filières Qualité Carrefour. Ce travail est réalisé avec tous les partenaires de la chaîne agricole, en particulier les fournisseurs, que le Groupe accompagne dans leur transition agricole. (Pour en savoir plus, se référer à 1.3.2.3, « La transformation des modes de production et de consommation » et 2.2.1.1, « La santé de nos clients à travers nos produits »).

Carrefour a été le premier distributeur à s'engager à doter le plus grand nombre de ses Filières Qualité Carrefour d'ici 2022 de la technologie *blockchain*, pour assurer la traçabilité des produits concernés sur l'ensemble de leur chaîne de fabrication. En 2019, 28 produits dans le monde bénéficiaient déjà de cette technologie. Pionnier de la *blockchain* en Europe, le Groupe a adhéré au consortium IBM Food Trust en octobre 2018 afin d'étendre son utilisation à l'échelle mondiale. (Pour en savoir plus, *Carrefour.com* : Garantir la qualité, la conformité et la sécurité des produits).

Dans le cadre de son programme d'actions Act for Food Carrefour met également à disposition de ses clients une information nutritionnelle complémentaire détaillée de ses produits : information à la portion, teneur en fibres, fréquence de

consommation, etc. Depuis octobre 2019, Carrefour généralise l'adoption sur ses produits du logo Nutri-Score, qui opère une classification de la qualité nutritionnelle des produits : il sera apposé sur 7 000 produits de ses marques, disponibles dans ses magasins ou sur son site, en France et en Europe à l'horizon 2022 – gammes Carrefour Bio et Carrefour Veggie incluses.

Lutter contre la fracture alimentaire

La transition alimentaire pour tous incarne l'engagement de Carrefour contre la fracture alimentaire et son refus de voir une partie de la population ou certains territoires exclus des progrès réalisés en matière de qualité nutritionnelle, que ce soit pour des raisons de prix ou d'accessibilité physique. Le développement des marques propres du Groupe, socle de sa nouvelle promesse commerciale, constitue le fer de lance de cette démocratisation : leur taux de pénétration a progressé de deux points en 2019. Leur déploiement se double d'une politique de prix rigoureuse et du lancement de nouveaux formats attractifs sur tous les territoires.

Carrefour se bat pour offrir les meilleurs prix sur les produits du quotidien. Le Groupe développe ses Filières Qualité, qui proposent aux clients des produits cœur de marché de qualité et accessibles. Il a réalisé en outre depuis 2018 des investissements ciblés en vue de restaurer sa compétitivité dans tous ses pays d'implantation. En France, Carrefour mène une campagne permanente de « Prix Imbattables » sur plus de 500 produits de grande consommation depuis juin 2019. Il a en parallèle renforcé ses dispositifs de fidélité, en augmentant son avantage « Primes Fidélités ». Sur le bio, Carrefour le positionnement prix est reconnu. Selon une étude sur l'alimentation bio publiée fin août 2019 par l'UFC-Que Choisir, le Groupe permet aux consommateurs français de réaliser 30 % d'économies par

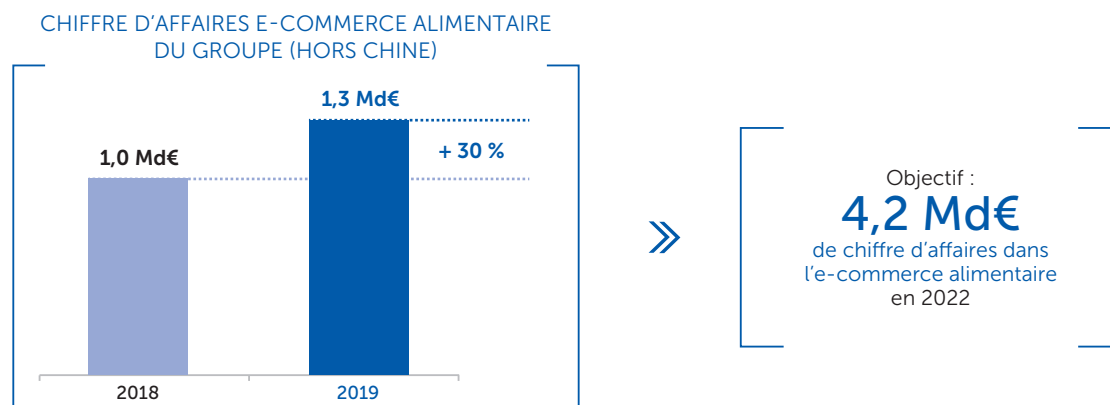
rapport aux mêmes achats réalisés auprès d'autres distributeurs, y compris des spécialistes. Carrefour mise également sur de nouveaux formats économiques. En 2019, l'enseigne Supeco a été lancée en France avec l'ouverture de deux magasins en septembre. Elle offre un choix plus limité, centré sur les goûts des clients et la possibilité d'acheter de grosses quantités, tout en préservant le souci de la qualité.

1.3.1.3 Via tous les canaux de distribution

Avec plus de 12 225 magasins dans plus de 30 pays, Carrefour dispose d'un réseau de vente mondial. Le Groupe travaille actuellement à le transformer en profondeur : ouverture de nouveaux magasins aux formats porteurs, refonte des hypermarchés, développement du e-commerce et intégration croissante des magasins physiques et de l'offre en ligne en vue de créer un univers omnicanal complet de référence – l'un des

Enfin, le Groupe travaille à renforcer le maillage territorial de ses magasins pour renforcer la proximité avec l'ensemble de ses clients. (Pour plus de détails, voir les points 1.3.1.3, « Via tous les canaux de distribution » et 1.3.2.4, « Ancrage territorial »).

quatre piliers du plan de transformation « Carrefour 2022 », qui nourrit la raison d'être du Groupe. Carrefour a engagé un plan d'investissement digital de 2,8 milliards d'euros sur 5 ans, avec l'objectif de devenir, à l'horizon 2022, un leader mondial de l'e-commerce alimentaire. En 2019, Carrefour a réalisé dans l'e-commerce alimentaire un chiffre d'affaires mondial de 1,3 milliard d'euros, en hausse de plus de 30 % sur un an.



Déployer un écosystème de services digitaux

L'objectif du nouveau modèle de Carrefour est d'offrir aux clients une fluidité d'expérience, nourrie par de multiples modalités d'achat complémentaires : commande en ligne, retrait des achats au *Drive*, livraison rapide à domicile, facilitation et enrichissement du parcours dans les points de vente physiques grâce aux services digitaux, etc. Le maillage entre magasins et services digitaux (livraison, *Drive*, click & collect) permet au Groupe de disposer d'un arsenal complet pour interagir avec ses clients partout où ils se trouvent, à tout moment, afin de leur offrir une expérience et des services efficaces, accessibles et de les fidéliser à travers une relation unique et 100 % personnalisée.

Le Groupe a ainsi accéléré ses investissements dans le digital en 2019, pour rénover l'ensemble de ses interfaces, applications et sites et proposer des services complets et accessibles à partir d'un site unique dans chaque pays : *Drive*, *Drive* piéton, click & collect, livraison à J+1 et express.

En 2019, Carrefour a mis l'accent sur l'ouverture de nouveaux *Drives*. Il en exploite désormais 1 696 dans le monde et 1 110 en France, dont 281 ouverts en France en 2019. Carrefour France est devenu le leader du *Drive* piéton sur son marché avec 134 points de retrait. Le Groupe a également renforcé la livraison à domicile, proposant de nouveaux services express en partenariat avec Rappi au Brésil et Glovo en France, mais aussi en Italie, en Espagne et en Argentine. En France, les commandes de livraison à domicile ont cru de 40 % en 2019 grâce au raccordement de 24 agglomérations supplémentaires. L'objectif est de déployer la livraison de ses produits à domicile dans toutes les villes de plus de 10 000 habitants à l'horizon 2022.

Le Groupe investit ainsi dans les solutions de paiement, afin de simplifier les transactions de ses clients. En 2019, il a acquis une participation de 49 % dans Ewally, *fintech* brésilienne spécialisée dans ces services. En février, le programme de fidélité en magasin et en ligne a évolué en France. Depuis septembre, ce programme porte sur 5 200 produits Carrefour. Le Groupe a également mis en place des partenariats technologiques ambitieux. Google a fait de Carrefour son premier partenaire mondial sur l'alimentaire. Au sein d'un *hub* digital commun, réunissant près de 300 collaborateurs Carrefour, qui a été inauguré à Paris en mars 2019, les équipes de Google mettent à disposition de Carrefour leur expérience en intelligence artificielle sur des cas concrets tels que l'anticipation des ruptures de stock.

Enfin, pour soutenir son développement dans le e-commerce, le Groupe poursuit la construction d'un outil industriel et logistique de pointe, appuyé notamment par un réseau de Plateformes de Préparation de Commandes (PPC) automatisées. En France, deux PPC ont ainsi été ouvertes à proximité de Paris, en janvier et septembre 2019.

Placer le magasin au cœur de l'univers omnicanal

Les magasins gardent une place centrale dans le contexte de digitalisation rapide des activités du Groupe. Outre leur rôle traditionnel de canal de distribution physique, ils sont repensés pour devenir des atouts au service de la stratégie digitale du Groupe et être placés au cœur de son univers omnicanal : centres de préparation et de livraison, mais aussi points de retrait, de retour et de remboursement pour les clients, *via* les *Drives*, les commandes click & collect, etc.

Pour mieux répondre aux attentes des clients, Carrefour a systématisé en 2019 l'adaptation de ses hypermarchés au profit de formats plus compacts, de taille et d'implantation variées, spécifiquement adaptés à leur zone de chalandise. Afin d'améliorer l'expérience client en point de vente, Carrefour a opéré une réduction des surfaces sous-productives de ses hypermarchés de 115 000 m² à fin décembre 2019 (55 000 m² en France), avec un objectif de réduction de 350 000 m² au niveau du Groupe d'ici 2022. Les surfaces commerciales ainsi libérées sont notamment réallouées à des espaces dédiés à la préparation de commandes e-commerce, à des *outlets* ou à la galerie commerciale. Certaines catégories non-alimentaires sont supprimées (la bijouterie) tandis que de nouveaux concepts marchands sont testés.

Innover en magasin

En 2019, Carrefour a continué de développer de nouveaux espaces spécialisés dans ses magasins. Le concept « Beauté Plurielle », qui regroupe les univers beauté, santé, bien-être et parapharmacie, a été implanté dans six hypermarchés en 2019. Les espaces Bio Expérience, proposant aux clients plus de 3 000 références bio sur des surfaces de 500 m² à 600 m² sont déployés dans 48 magasins fin 2019. 33 *corners* « animalerie » ont été créés au cours de l'année. Les *outlets*, zones de déstockage de 500 m² à 1 500 m² proposant des produits non alimentaires bradés, se sont également multipliés : ils étaient présents dans 22 hypermarchés fin 2019.

Il est prévu que le concept des *shop-in-shops* Fnac Darty ouverts en franchise depuis fin 2018 soit étendu à une trentaine d'hypermarchés Carrefour en 2020 et en 2021. Un premier *shop-in-shop* Aubert de 300 m² proposant un assortiment d'environ 4 000 références de produits bébé, hygiène, textile et puériculture, a également vu le jour en novembre 2019 dans l'hypermarché de Claye-Souilly.

Des « *Fresh Avenues* » ont été aménagés dans les hypermarchés de Dijon, Flins-sur-Seine, Marseille et Anglet. Ces espaces, situés à l'entrée des magasins, proposent des stands de restauration thématiques où les clients peuvent manger des plats préparés sur place ou les emporter pour les consommer à l'extérieur.

Accélérer le développement de formats porteurs

En 2019, Carrefour a multiplié l'ouverture de nouveaux formats répondant aux aspirations de ses clients, partout dans le monde. Avec l'e-commerce, ces segments constituent un des moteurs de la croissance actuelle et future du Groupe.

Les magasins de proximité sont actuellement le format le plus en croissance dans le Groupe, avec 1 042 ouvertures supplémentaires depuis le début du plan et une ambition portée à 2 700 ouvertures d'ici 2022 dans l'ensemble des zones géographiques. Ce format est propice à de multiples innovations adaptées aux besoins spécifiques des clientèles locales. À titre d'exemple, quatre magasins pilotes New Contact ont été ouverts, en décembre 2019 dans quatre départements français (Charente-Maritime, Finistère, Rhône et Pas-de-Calais). Ces surfaces, adaptées aux zones rurales et péri-urbaines, proposent une offre bio enrichie, des rayons frais retravaillés et un espace permettant la restauration sur place. Il est prévu de poursuivre leur déploiement en 2020.

Le cash & carry réunit des enseignes qui proposent une vaste gamme de produits alimentaires et non alimentaires à prix de gros, directement présentés sur palettes, vendus à l'unité ou en gros conditionnement. Ce format répond aux attentes des professionnels et des particuliers recherchant un modèle efficace et à bas prix. Il rencontre un franc succès dans certaines zones, notamment au Brésil, avec Atacadão qui poursuit son expansion. Le Groupe a l'ambition d'ouvrir 20 Atacadão par an d'ici 2022. Le format cash & carry se développe aussi actuellement en Europe.

Le soft discount : en 2019, Carrefour a lancé en France l'enseigne Supeco basée sur le modèle de supermarché *soft discount*. Les deux premiers magasins Supeco français ont été ouverts à Valenciennes et à Onnaing, au troisième trimestre 2019.

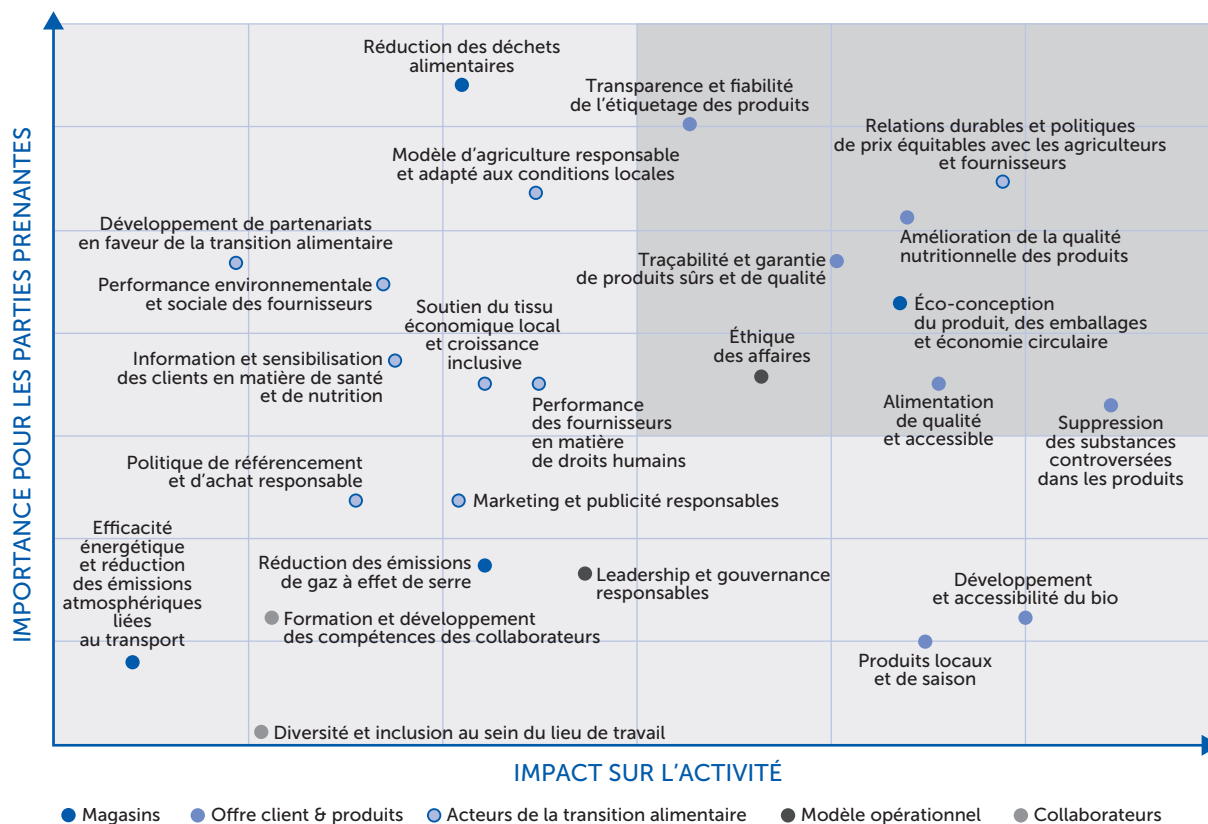
Les enseignes bio sont en pleine expansion. Carrefour France a racheté en 2018 l'enseigne spécialisée So.bio, qui compte onze magasins dans le Sud-Ouest et a ouvert en juillet 2019 le plus grand magasin bio de Paris (800 m², 10 000 références), rue de Sèvres, puis un second en région parisienne (Essonne) en novembre. L'implantation du premier Carrefour Bio en Pologne a eu lieu à Varsovie, en novembre et à Bruxelles, en Belgique, en juillet 2019. En parallèle, 43 nouveaux espaces Bio Expérience ont été ouverts dans des hypermarchés en 2019.

1.3.1.4 Le dialogue avec nos parties prenantes

Carrefour entretient un dialogue soutenu avec ses parties prenantes, qui sont au cœur de sa réflexion sur ses activités et sa stratégie.

Elles ont été consultées en 2019 afin de mettre à jour l'analyse de matérialité du Groupe, publiée pour la première fois en 2014 (une première mise à jour avait été réalisée en 2016). Présentée sous la forme d'une matrice, cette analyse permet à Carrefour de cartographier et hiérarchiser les enjeux liés à sa raison d'être en fonction de leur importance pour les parties prenantes externes et de leur impact dans la performance de Carrefour.

Présentation de la matrice de matérialité



Principaux enseignements et exploitation des résultats

Les résultats de la matrice de matérialité confirment la cohérence entre les attentes des parties prenantes externes et les priorités identifiées par Carrefour dans le cadre de son plan de transformation « Carrefour 2022 » et de sa démarche de

responsabilité sociétale. Enrichi par une série d'entretiens qualitatifs menés auprès des parties prenantes externes, cet exercice a permis à Carrefour de mieux comprendre leurs aspirations au regard de sa raison d'être, d'identifier des enjeux émergents et d'approfondir certains signaux faibles. La matrice ci-dessus présente les 24 enjeux qui sont ressortis comme prioritaires lors de l'étude.

1.3.2 NOS LEVIERS D'ACTION POUR ACCÉLÉRER LA TRANSITION ALIMENTAIRE POUR TOUS

Pour réussir sa transformation, Carrefour dispose de plusieurs leviers puissants : la sensibilisation et l'adhésion de ses collaborateurs, sa capacité à réinventer son modèle économique et à repenser son organisation afin de gagner en agilité et en efficacité, son engagement dans la transformation des modes de production en partenariat avec le monde agricole et les différents acteurs de l'économie circulaire, et enfin son ancrage territorial fort, qui place les magasins du Groupe au cœur de la vie des différents territoires, urbains ou péri-urbains.

Cette combinaison d'atouts, couplée au développement du e-commerce, permet au Groupe de déployer un modèle d'affaires créateur de valeur partagée par toutes ses parties prenantes et d'inscrire sa démarche dans le cadre des 17 objectifs de développement durable fixés par l'ONU à l'horizon 2030.

1.3.2.1 La diversité et la compétence de nos collaborateurs

Les ambitions de Carrefour sont portées par les femmes et les hommes du Groupe : plus de 321 000 collaborateurs dans le monde, dont 105 000 en France. La diversité de leurs profils et de leurs parcours constitue une richesse que Carrefour valorise notamment via ses dispositifs de mobilité interne, ses actions de développement des talents, sa politique de formation, son engagement en faveur de l'égalité femmes-hommes et de l'insertion des personnes en situation de handicap. Les collaborateurs du Groupe font vivre quotidiennement, dans les magasins et dans les sièges, la transition alimentaire, partout dans le monde.

Dans le cadre de son plan « Carrefour 2022 », le Groupe simplifie ses organisations et recherche une plus grande efficacité.

Pour accompagner ces transformations, Carrefour a choisi de privilégier la négociation, conformément à la tradition de dialogue social qui est la sienne, la mobilité interne, le reclassement interne et la formation des collaborateurs concernés. Carrefour sait construire avec les partenaires sociaux des dispositifs exemplaires d'aide à la mobilité.

Ainsi, Carrefour a signé deux accords importants en France en 2019 :

- un accord GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) qui prévoit notamment un effort exceptionnel en matière de formation ;
- un accord de RCC (Rupture Conventionnelle de Contrat de travail) qui a permis à 3 000 collaborateurs des hypermarchés qui le souhaitaient de poursuivre leur carrière à l'extérieur du Groupe et d'anticiper leur départ en retraite.

S'engager avec Act for Change

Dans un contexte de forte transformation, l'engagement des collaborateurs est soutenu par un travail en profondeur sur les valeurs managériales et la culture de Carrefour, matérialisé par le programme Act for Change, conçu pour aligner les comportements du management sur les objectifs du plan « Carrefour 2022 ». Il constitue ainsi la déclinaison en actes managériaux de la raison d'être du Groupe. Il se décline en quatre engagements majeurs, qui s'articulent tous autour d'actions concrètes :

- « **Grandir et avancer ensemble** » vise à développer les talents, à encourager la diversité au sein des équipes et à favoriser la coopération entre les différentes Directions et formats de magasins du Groupe. Depuis, les programmes de promotion interne ainsi que les formations en management de chaque pays et les programmes de l'Université Carrefour au niveau du Groupe ont été mis à jour et restructurés dans cette optique ;
- « **Servir le client avec passion** » place la satisfaction du client comme la priorité numéro un des collaborateurs, avec un objectif d'amélioration de la qualité de service et de la satisfaction client. Le *Net Promoter Score*® (NPS®), outil d'analyse de la satisfaction client, a ainsi été généralisé et intégré à la rémunération variable de tous les cadres dirigeants du Groupe en 2019 et pour l'ensemble des managers en France en 2020 ;
- « **Agir avec simplicité** » met l'accent sur une gestion fluide et efficace des ressources, encourageant la prise d'initiative et l'adaptation rapide. Des initiatives ont été prises dans ce sens au niveau des pays en 2019 : développement des outils digitaux, regroupement des sièges français, mise en place de la démarche *Lean*, dans plusieurs pays du Groupe ;
- « **Être fiers de transformer notre métier** » vise à encourager l'innovation au service de la transition alimentaire, en favorisant l'ouverture aux idées extérieures et l'expérimentation. Afin d'impliquer les magasins dans la transition alimentaire en donnant le pouvoir aux équipes sur le terrain, le programme « Act for Food Super Heroes », lancé en 2018, met en valeur les initiatives de ses collaborateurs les plus impliqués et partage leurs meilleures pratiques (mise en avant de produits, partenariat avec une association, animation pour mieux manger et cuisiner, etc.). 870 « super-héros de la transition alimentaire » ont été identifiés au sein du Groupe, qui vise à étendre cette communauté d'ambassadeurs impliqués à 2 000 en 2020. Le programme est déployé dans tous les pays du Groupe ; chaque année un événement célèbre les super-héros locaux.

L'évolution de ces 4 piliers de la performance culturelle est évaluée grâce à un indicateur le E-NPS (*Employee Net Promoter System*®) mesuré trois fois par an dans chaque pays du Groupe.

Attirer, développer et former les talents

Dans un contexte de forte transformation, l'attractivité et le développement des compétences, notamment par la formation et la promotion interne, sont des enjeux clés pour Carrefour.

Dans le cadre du programme Act for Change de nouveaux programmes de développement des talents, multiformats et multimétiers, ont été mis en place pour les collaborateurs en Comité carrière : école des leaders en Espagne et en Argentine, développement des cadres sièges France, TOP people en Italie.

Sur le plan de la formation, le Groupe investit largement pour préparer ses collaborateurs aux évolutions du monde du *retail*. Ainsi, en 2019, la politique de formation de Carrefour s'est déployée autour de quatre thèmes liés à la raison d'être et à la stratégie du Groupe : la transition alimentaire, la culture client, le management et la transformation digitale. Afin d'accompagner la transition alimentaire, 10 596 stagiaires ont été formés en 2019 sur des sujets structurants, tels que : le marché des produits bio ou les produits frais. L'écoute et la compréhension du client sont également au cœur des formations engagées par le Groupe, afin de renforcer la culture client. C'est l'objet principal de la démarche « 5/5/5 » actuellement déployée à Taïwan, en Argentine, en Espagne et bientôt dans d'autres pays du Groupe.

Enfin, pour attirer de jeunes talents, ainsi que de nouveaux profils et compétences, alignés avec l'évolution stratégique actuelle, Carrefour a mis en place ou renouvelé différentes actions : lancement des programmes *Graduates*, développement des stages et de l'apprentissage – notamment sur des métiers en tension au sein du Groupe, renforcement des partenariats avec les écoles et universités, particulièrement autour des nouvelles technologies et du digital.

(Pour en savoir plus, se référer à 2.2.3.1 et à *Carrefour.com* : Grandir et avancer ensemble.)

Promouvoir la diversité

Carrefour s'est engagé très tôt dans la promotion de la diversité, en signant, en 2004, la Charte de la diversité pour donner à tous, et dans tous les pays, les mêmes chances dans l'évolution professionnelle et le recrutement. Le Groupe mène des actions concrètes : accords Groupe et nationaux conclus avec les partenaires sociaux, programmes développés sous l'égide d'organismes internationaux, coopération sur le terrain avec des associations au Brésil, en France et en Roumanie. Chaque année, le Groupe organise une Journée internationale de la diversité permettant à chaque pays de réaffirmer ses engagements en matière de lutte contre toute forme de discrimination et de rappeler à chacun de ses collaborateurs la richesse de la différence au sein d'une équipe.

Le Groupe emploie 180 086 femmes, soit 56 % de ses effectifs. De nombreux dispositifs assurent l'égalité femmes-hommes en son sein : politique de rémunération équitable, accès à la formation pour tous, aménagements facilitant l'équilibre des temps (horaires en îlots). Depuis 2011, le programme international *Women Leaders* accompagne les femmes dans l'accès à des postes à plus hautes responsabilités, avec la signature en 2013 des WEPs (*Women Empowerment Principles*) par le Président-Directeur Général et les Directeurs Exécutifs d'Espagne, d'Argentine, du Brésil et de la Belgique. Depuis plusieurs années Carrefour s'est engagé dans une démarche volontaire d'amélioration continue en matière d'égalité professionnelle en décidant de labelliser les pays de Groupe au GEEIS (*Gender Equality European & International Standard*).

Le Groupe compte plus de 11 885 collaborateurs en situation de handicap, soit 3,8 % de ses effectifs. Vingt ans après la signature de son premier accord sur l'emploi de personnel en situation de handicap au sein des hypermarchés français, en 1999, Carrefour reste très avancé sur ce sujet. Ses magasins affichent des taux d'emploi de collaborateurs en situation de handicap très au-dessus du seuil légal de 6 % en France. En Europe, ce taux d'emploi est en hausse de 20 % depuis cinq ans. Le Groupe participe aussi à plusieurs événements de prise en compte de la différence au sein des équipes, telle que la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées, organisée depuis 22 ans par l'ADAPT ou le raid inter-entreprises *Free Handi'se Trophy*.

1.3.2.2 Notre capacité d'adaptation aux transformations

Afin de se doter des moyens nécessaires pour réaliser son ambition de devenir leader de la transition alimentaire, le Groupe a repensé son modèle économique, au travers des volets financiers et organisationnels. Au sein du plan de transformation « Carrefour 2022 », ces éléments visent à « Déployer une organisation simplifiée et ouverte » et à « Gagner en productivité et en compétitivité ». Depuis 2018, le Groupe a opéré une transformation profonde de son organisation, mené une stratégie d'allocation de ses ressources plus performante et poursuivi son désendettement, afin de pouvoir investir avec sélectivité dans ses axes prioritaires, la transition alimentaire et le digital.

Gagner en transversalité et en agilité

Le Groupe a favorisé les synergies entre ses différentes entités afin de bénéficier d'un effet de taille accru. En deux ans, Carrefour a décloisonné ses pays, ses formats et ses fonctions. Il tire désormais un meilleur parti de son implantation *multi-pays*, avec une gouvernance plus propice aux mutualisations et à la massification de ses achats au sein des pays européens. Des fonctions auparavant segmentées par format ont été unifiées afin de donner davantage de force aux actions commerciales de Carrefour, principalement en Belgique, mais également en France. Ces ajustements ont permis au Groupe de gagner en souplesse et en efficacité dans le monde entier.

S'ouvrir à de nouveaux partenariats

Afin de renforcer sa compétitivité et son efficacité opérationnelle, Carrefour poursuit sa politique de partenariats avec des acteurs de référence sur des activités et des métiers stratégiques pour son développement.

Dans le domaine du digital et de l'e-commerce

- Le partenariat avec Google, qui fait de Carrefour son premier partenaire mondial sur l'alimentaire, est entré en phase opérationnelle. Le *hub* digital, un espace de 2 500 m² réunissant près de 300 collaborateurs Carrefour à Paris, a été inauguré en mars 2019 et a commencé ses premières expérimentations dans les domaines de la *data*, de l'intelligence artificielle et des techniques du *machine learning*.
- Un partenariat avec la plate-forme Glovo, spécialiste de la livraison à la demande, a été mis en place dans 4 pays (France, Espagne, Italie et Argentine) pour offrir un service de livraison en 30 minutes dans 9 villes.
- Au Brésil, Carrefour a conclu un partenariat avec Rappi, une application de livraison rapide, à Taiwan le Groupe s'est allié avec Food Panda et Uber Eats, et en Pologne avec Allegro, « l'eBay » polonais.

Dans le domaine de la sécurité et de la traçabilité alimentaire

- Carrefour a adhéré en octobre 2018 à la plate-forme collaborative IBM Food Trust. Basée sur la technologie *blockchain*, elle permet aux distributeurs et à leurs fournisseurs d'échanger des informations sur la traçabilité et la sécurité des produits.
- Carrefour a poursuivi le déploiement de la technologie *blockchain* aux produits Filières Qualité Carrefour (FQC). En septembre, le Camembert de Normandie a été le 11^e produit FQC en France et le 22^e dans le monde à bénéficier de cette technologie.
- En avril, le Groupe a annoncé avec Nestlé qu'il donnait la possibilité aux consommateurs d'accéder à des informations issues de la première *blockchain* sur une marque nationale (Mouline) en Europe grâce à la plate-forme IBM Food Trust. En novembre, les deux groupes ont poursuivi leur collaboration en inaugurant la première *blockchain* en nutrition infantile sur la gamme de lait Guigoz Bio 2 et 3.
- Fin 2019, la technologie *blockchain* bénéficiait à 28 produits issus des Filières Qualité Carrefour ou de marques nationales.

Dans le domaine des achats

Les alliances à l'achat conclues en 2018 ont commencé à porter leurs fruits en 2019 :

- avec Tesco, les partenariats sur les catégories de produits à plus fort potentiel pour Carrefour montent progressivement en puissance, avec 24 accords globaux avec des marques internationales ;
- en France, les gains à l'achat d'Envergure (centrale commune avec Système U) progressent.

Dans le domaine du gaspillage alimentaire et de la réduction des déchets

- L'application Too Good To Go, qui permet aux consommateurs d'identifier, à l'aide de leurs smartphones, des paniers alimentaires d'inventus à petits prix, a été déployée sur 2 624 magasins Carrefour en France, Espagne, Italie, Belgique et Pologne.
- Carrefour, Système U et Veolia se sont associés pour réduire les plastiques à usage unique avec l'aide de (RE)SET, spécialiste de l'innovation en économie circulaire, qui leur apporte sa méthodologie collaborative pour concevoir des emballages réutilisables.
- Loop, dispositif de déploiement de la consigne développé par TerraCycle, a signé un partenariat en mai avec Carrefour pour déployer sa solution.

Le Groupe a en parallèle acquis de jeunes entreprises innovantes, positionnées sur des services et des segments de marché en cohérence avec l'univers omnicanal proposé aux clients, telles qu'Ewally, *fintech* brésilienne spécialisée sur les solutions de paiement et les services numériques.

En France, Carrefour et Fnac Darty ont renforcé leur partenariat. Les deux groupes ont annoncé, fin novembre 2019, qu'ils finalisaient un projet de déploiement d'une trentaine de *shop-in-shops*, sous contrat d'exploitation exclusive, au sein des hypermarchés Carrefour sous l'enseigne Darty, prévu en 2020 et 2021, sous réserve de l'approbation préalable de l'Autorité de la Concurrence.

Poursuivre la dynamique de réduction de coûts

Carrefour a poursuivi sa démarche de réduction des coûts initiée en 2018 dans l'ensemble de ses pays. Le Groupe a réalisé 1 030 million d'euros d'économies en 2019, soit un total de 2 milliards d'euros depuis le début du plan, ce qui a permis de relever l'objectif de son plan d'économies à 2,8 milliards d'euros en année pleine à l'horizon 2020.

Cette performance résulte de plusieurs facteurs, notamment :

- la mutualisation et la massification des achats marchands et non marchands ;
- la réduction de la masse salariale, consécutivement aux plans de départs volontaires ;
- l'optimisation de la *supply chain* ;
- les alliances à l'achat conclues avec d'autres acteurs de la distribution, notamment Envergyre et Tesco.

Ces résultats sont aussi le fruit de l'important travail de refonte de la proposition commerciale en magasin : à fin 2019, les assortiments avaient été réduits de 10,1 % par rapport à fin 2017 ce qui devra permettre de porter leur réduction globale à 15 % en 2020 à l'échelle mondiale.

Optimiser le périmètre des activités

En septembre 2019, Carrefour a finalisé la cession de 80 % de Carrefour Chine au groupe chinois Suning.com.

Dans le cadre de son objectif de cession d'actifs immobiliers non stratégiques, le Groupe a cédé sa participation dans Cargo Property Assets, société dédiée à l'immobilier logistique du Groupe en France à Argan, foncière cotée spécialisée dans l'immobilier logistique. Cette opération a permis à Carrefour de réaliser, avec 18 mois d'avance, son objectif de cession de 500 millions d'actifs immobiliers non stratégiques à l'horizon 2020.

En novembre, Carrefour a en outre annoncé la cession de Rue du Commerce à Shopinvest, dans le cadre du recentrage du Groupe sur l'alimentaire. L'opération devrait être finalisée courant 2020.

Renforcer la compétitivité commerciale

La rationalisation des dépenses a permis au Groupe d'investir dans sa compétitivité prix conformément à ses engagements.

En 2019, Carrefour a poursuivi dans tous ses pays d'implantation cette stratégie de répercussion des gains de gestion sur les prix proposés aux clients. Depuis juin 2019, en France, Carrefour s'est repositionné sur les prix permanents, avec ses « Prix imbattables » sur plus de 500 produits de grande consommation clés. Le Groupe s'engage à rembourser deux fois la différence si le consommateur trouve moins cher dans sa zone de chalandise. En parallèle, le 11 février, Carrefour a également lancé les « Primes Fidélité », un nouveau volet digital de son programme de fidélité. Carrefour crédite 10 % de réduction à l'achat d'un produit éligible. Pour en bénéficier, les clients intéressés s'inscrivent sur le site carrefour.fr ou sur l'application carrefour. Au total, cette remise concerne plus de 10 000 produits sans minimum d'achat. Ce dispositif « Primes Fidélités » a été renforcé, en augmentant son avantage de 10 % à 15 % pour les porteurs de la Carte PASS. En Italie, la campagne multiformat de baisse de prix permanents *Prezzo ribassato* sur 5 000 produits a été généralisée dans tout le pays après une période de test à Turin. En Belgique, le Groupe a également investi dans les prix dans l'ensemble des formats, via des baisses sur 1 000 produits, initiées en novembre 2019, tant en marques nationales qu'en produits à marque Carrefour. En Argentine, dans un contexte d'hyperinflation, le Groupe a gelé ses prix sur la viande pendant trois mois, améliorant significativement son positionnement et son image prix.

Ces initiatives se sont accompagnées d'importants investissements dans la compétitivité non-prix, afin d'améliorer l'offre produit, en élargissant la gamme et en renforçant la qualité des produits à marque Carrefour, dans un univers omnicanal.

Développer les investissements stratégiques

Tout en réduisant ses coûts et en améliorant sa productivité, Carrefour a investi, en 2019, 1,7 milliard d'euros notamment dans les secteurs clés de son plan de transformation :

- le développement des services digitaux et l'harmonisation des solutions de e-commerce ;
- l'expansion des formats de proximité et la transformation des hypermarchés ;
- la généralisation des *Drives*, du click & collect et des services de livraison à domicile ;
- la meilleure intégration des magasins dans un parcours omnicanal ;
- le déploiement d'une offre alimentaire au plus près des exigences des consommateurs, que ce soit en termes de qualité et traçabilité, de démocratisation du bio ou d'élargissement de l'offre en frais et en produits locaux ;
- l'accompagnement des agriculteurs et de tous les acteurs de la filière alimentaire dans le cadre de partenariats longue durée.

Par ailleurs, le Groupe a acquis des participations majoritaires dans Dejbox, pionnier de la livraison de déjeuners en entreprise et dans Potager City, leader du circuit court de fruits et légumes extra-frais et de saison en ligne.

1.3.2.3 La transformation des modes de production et de consommation

Les activités liées à la production et la distribution de l'alimentation ont un impact considérable sur la planète, ses écosystèmes et son climat. La transition alimentaire implique la transition des modèles actuels vers des pratiques plus respectueuses de l'environnement et de la biodiversité. Ce changement est réclamé par des clients de plus en plus soucieux des conditions de production des aliments qu'ils consomment. En tant que leader de la transition alimentaire, Carrefour est mobilisé sur tous les fronts : pour soutenir la transition agricole et promouvoir l'agriculture durable, limiter la déforestation, favoriser l'économie circulaire, éviter le gaspillage alimentaire et garantir le bien-être animal.

Promouvoir l'agriculture durable

Carrefour renforce la durabilité de ses approvisionnements en accompagnant le monde agricole dans la transformation de son modèle de production. Le Groupe facilite ainsi la mise en œuvre de pratiques agricoles plus responsables – bio, agroécologie – en sécurisant les producteurs de ses Filières Qualité Carrefour et de ses filières biologiques par des conditions contractuelles privilégiées.

Carrefour a pour objectif d'atteindre un chiffre d'affaires de 4,8 milliards d'euros de produits bio en 2022. Pour cela, le Groupe contractualise sur le long terme avec les agriculteurs bio, en s'engageant auprès d'eux, dans la durée, sur des volumes et prix d'achat. Carrefour soutient également les producteurs en cours de conversion au bio par des contrats de 3 à 5 ans et en leur proposant des prix plus avantageux : ce dispositif existe en France, en Belgique, en Roumanie et à Taïwan. Depuis 2018, 540 contrats d'accompagnement au bio ont déjà été signés, dont 330 en 2019 : l'objectif fixé a d'ores et déjà été dépassé. La responsabilité de Carrefour se manifeste également par la mise en œuvre de son plan d'agroécologie au sein des Filières Qualité

Carrefour, dont la pénétration au sein des produits frais devra atteindre 10 % d'ici 2022. Les producteurs partenaires des filières utilisent des modes de production plus responsables, strictement encadrés par des cahiers des charges. À l'horizon 2022, 100 % des produits issus des Filières Qualité Carrefour devraient porter une allégation différenciante agroécologique. Par exemple : « nourri sans OGM », « nourri sans traitement antibiotique », « cultivé sans traitement chimique », etc.

Enfin, le Groupe utilise des écolabels (*Forest Stewardship Council*, *Marine Stewardship Council*, *Roundtable for a Sustainable Palm Oil*, etc.) qui garantissent des conditions strictes de conformité sociale et environnementale pour ses approvisionnements. Pour compléter ces certifications, Carrefour a recours à des solutions technologiques avancées pour s'assurer de la qualité de ses approvisionnements. La surveillance de parcelles d'élevage de bœufs au Brésil par satellite permet par exemple de contrôler les risques de destruction de la forêt amazonienne.

(Pour en savoir plus, se référer à 2.2.1.2 et à *Carrefour.com* : Promouvoir et développer une agriculture durable.)

Garantir le bien-être animal

L'amélioration des méthodes d'élevage et d'abattage des animaux est une préoccupation croissante au sein de la société civile. Carrefour fait de cette nécessaire transformation l'une de ses priorités et s'est engagé dans une démarche d'amélioration du bien-être animal dans ses filières d'approvisionnement. Celle-ci s'appuie entre autres sur les cinq libertés fondamentales (physiologique, environnementale, sanitaire, comportementale et psychologique) qui sont adaptées aux différents modes d'élevage. Afin de mobiliser davantage ses fournisseurs de marques propres, Carrefour a défini une politique « bien-être animal » en 2019, autour de dix axes prioritaires, incluant notamment la limitation des pratiques controversées comme l'épointage, l'interdiction des tests et du clonage, la limitation du confinement et du stress, etc. Dans chaque pays, un plan « bien-être animal » basé sur cette politique sera adopté en 2020. Dans ce cadre, Carrefour France négocie l'installation de caméras dans les abattoirs fournissant les marques Carrefour, Carrefour Bio, Reflets de France et les Filières Qualité et s'engage à réaliser un audit de protection animale sur tous les sites d'abattages approvisionnant sa marque propre en partenariat avec l'Œuvre d'Assistance aux Bêtes d'Abattoir (OABA) et Bureau Veritas.

(Pour en savoir plus, se référer à *Carrefour.com* : Garantir des élevages éthiques.)

Favoriser l'économie circulaire

Carrefour s'engage en faveur de pratiques plus économes en ressources, notamment pour l'éco-conception et le recyclage des emballages plastiques, dont la prolifération constitue une source de pollution majeure dans les océans. Le Groupe s'est ainsi fixé pour objectif, entre 2017 et 2022, de réduire de 5 % la quantité d'emballages mis sur le marché. Pour les emballages restants, l'objectif de Carrefour est d'atteindre 100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour ses marques d'ici 2025. En magasin et en e-commerce, des solutions alternatives aux emballages plastiques et jetables sont mises en place (développement du vrac et de la consigne, utilisation de contenants réutilisables, etc.). Carrefour agit avec ses clients pour améliorer son système de tri et soutient les initiatives novatrices. En partenariat avec Système U et Veolia, Carrefour a accompagné en 2019 le lancement d'un accélérateur d'innovations sur l'emballage baptisé (RE)SET Retail afin de faire évoluer des formats d'emballages complexes (biscuits, salades, pâtes à tarte, compotes, etc.). En 2019 également, Carrefour a lancé le projet Loop en partenariat avec TerraCycle, premier site marchand (*maboutiqueloop.fr*) qui propose des produits dans des emballages consignés pour la livraison à domicile à Paris, en

Île-de-France et à Lille. En 2020, l'offre Loop sera intégrée directement sur *Carrefour.fr* et sera déployée en magasin de proximité.

(Pour en savoir plus, se référer à 2.2.2.3 et à *Carrefour.com* : S'engager pour l'éco-conception et une économie circulaire des emballages.)

Lutter contre le gaspillage alimentaire

Les équipes de Carrefour travaillent également à limiter le gaspillage alimentaire : le Groupe partage l'objectif de réduction de 50 % des déchets alimentaires en 2025 posé par le *Consumer Goods Forum*. Outre son travail d'amélioration de gestion de ses stocks en magasin, Carrefour met en œuvre des actions pour limiter les invendus alimentaires : mise en avant de produits à date courte, transformation des fruits et légumes abîmés pour leur offrir une seconde vie, partenariat avec des *start-ups* pour vendre des produits faits à partir d'invendus, etc. Le Groupe a engagé avec ses fournisseurs une action conjointe pour revoir ou allonger ses dates limites de consommation ou de durabilité minimale (DLC et DDM) afin d'éviter que des produits non périmés ne soient trop rapidement jetés. Pour les invendus générés par l'activité, Carrefour optimise ses dons alimentaires via des partenariats avec les banques alimentaires dans la plupart des pays d'implantation. En 2019, les dons du Groupe ont représenté un équivalent de 105 millions de repas. Enfin, des filières de valorisation des biodéchets en biométhane sont utilisées pour les invendus alimentaires qui ne peuvent pas être donnés à des associations.

(Pour en savoir plus, se référer à 2.2.2.1 et à *Carrefour.com* : Lutter contre le gaspillage alimentaire.)

1.3.2.4 Ancrage territorial

Les activités de Carrefour dynamisent les écosystèmes dans lesquelles elles s'insèrent. Ses magasins rendent accessibles à tous, même dans les territoires les plus enclavés, les produits nécessaires aux populations. Grâce à ses partenariats avec les producteurs et PME, le Groupe contribue à l'essor des économies locales. Enfin, sa Fondation mène des actions de solidarité en collaboration avec des associations de terrain.

Être un commerçant de proximité

Riche du maillage de son réseau mondial de 12 225 magasins, Carrefour est un commerçant de proximité, au service de ses clients, dans toutes ses implantations. Le Groupe propose des formats adaptés aux spécificités des pays et des localités dans lesquels il opère. Chaque magasin dispose de l'autonomie nécessaire pour adapter ses assortiments et sa gamme de services aux besoins locaux et pour construire une relation de proximité avec ses clients.

En France métropolitaine, Carrefour possède 5 424 magasins : 47 % en zone urbaine, 10 % en périphérie et 43 % en zone rurale (hors activités de négoce du Groupe). En centre-ville, les enseignes Carrefour City et Express s'insèrent dans le développement urbain des communes pour faciliter les courses au quotidien, y compris dans les quartiers les plus excentrés. En périphérie, Carrefour accompagne les mouvements des consommateurs en s'implantant au plus près de leurs lieux de vie : les hypermarchés Carrefour ou les cash & carry répondent à une dynamique sociétale de recherche de prix accessibles et de références multiples. En zone rurale, Carrefour est présent avec ses enseignes Market, Proxi et Contact, maillant le territoire au plus près de chaque consommateur éloigné des grandes surfaces des métropoles. Sa nouvelle version de magasins Contact, surfaces de vente spécialement conçues pour les zones rurales ou périurbaines, proposant davantage de bio, de frais et dotées d'un espace de restauration, est en cours de déploiement dans

quatre régions. Enfin, partout sur le territoire, Carrefour développe une offre e-commerce pour rendre accessible à chacun la gamme de produits la plus large possible, grâce aux livraisons à domicile.

Contribuer au dynamisme territorial

Le Groupe est aussi un acteur majeur du dynamisme territorial, dans les espaces urbains et ruraux. Chaque magasin s'engage dans le développement de son territoire, à plusieurs niveaux : création d'emplois directs et indirects, mise en place de circuits courts et partenariats commerciaux avec les producteurs locaux (PME, agriculteurs), contribution aux projets économiques territoriaux, mobilisation en faveur d'initiatives environnementales, sociales et de solidarité – en particulier les dons alimentaires et la lutte contre le gaspillage.

Carrefour privilégie ses approvisionnements au sein du pays de commercialisation, en particulier pour les produits alimentaires. Pour promouvoir les fournisseurs locaux, Carrefour développe des gammes de produits de terroirs dans tous ses pays d'implantation. Le Groupe entend créer, dans tous ses pays, un réseau de petites entreprises connectées aux magasins et l'associer à sa croissance, sur le modèle du Plan PME qui existe en France depuis 2014 pour renforcer la coopération de Carrefour avec les PME de tous secteurs, alimentaires et non-alimentaires. Dans ce cadre, le dispositif permanent « Carrefour Inbox des PME » met gratuitement à disposition des PME des expertises spécifiques de Carrefour (qualité, design, packaging, logistique) pour les accompagner dans le développement de produits alimentaires innovants. Finifac, société financière du groupe Carrefour, a développé des solutions de crédit pour les PME et le monde agricole. Le « Club PME Carrefour » instaure une relation privilégiée entre le Groupe et ses PME partenaires, qui bénéficient d'un accès direct à des interlocuteurs en magasin et dans les services marketing et référencement Carrefour. La première des 15 antennes régionales, Grand Est, compte désormais 31 PME et TPE locales. Deux nouvelles antennes à Bordeaux et Île-de-France sont en cours de constitution. Quatre pays ont déjà déployé un plan PME à ce jour.

La FEEF (Fédération des Entreprises et Entrepreneurs de France) publie chaque année un baromètre des relations commerciales, qui évalue la performance des différentes enseignes dans leurs relations commerciales auprès des TPE, ETI et PME.

Le label Relations Fournisseurs et Achats Responsables a également été de nouveau accordé à Carrefour en 2019. Il reconnaît le respect des intérêts des fournisseurs et l'équité financière dans la relation, la prévention de la corruption, la contribution au développement territorial, l'intégration de l'environnement et la qualité dans la relation contractuelle.

Mener des actions de solidarité

Le Groupe aide au quotidien les populations des pays dans lesquels il est présent. Créée en 2000, la Fondation d'entreprise Carrefour a une mission d'intérêt général liée à la transition alimentaire solidaire. Pour cela elle s'appuie sur trois programmes : l'anti-gaspillage solidaire, l'agriculture durable et solidaire et l'engagement sociétal. La Fondation conduit des programmes de mécénat en France et dans les pays d'implantation du Groupe. Elle soutient, développe et coordonne les initiatives solidaires portées par les équipes en Belgique, en France, en Italie, en Pologne, en Roumanie et par des Fondations locales Carrefour Taiwan Cultural and Educational Foundation, Fundación Solidaridad Carrefour en Espagne, Fundación Carrefour Argentina, Instituto Carrefour au Brésil.

En France, la Fondation Carrefour accompagne notamment des projets qui visent à sensibiliser toutes les populations aux enjeux liés à ses programmes. Elle a par exemple participé au financement du programme de valorisation d'une filière de lait biologique et écoresponsable mené par le WWF, ayant pour objectif de soutenir la production de près de 70 éleveurs, soit 10 millions de litres de lait biologique, tout en utilisant un emballage écoresponsable issu de ressources végétales renouvelables. Au Brésil, la Fondation Carrefour soutient financièrement l'accompagnement de 457 petits producteurs de viande dans le Mato Grosso en partenariat avec IDH et *Sustainable Trade Initiative*, afin de développer la production de bovins en les formant à une culture responsable du soja, tout en arrêtant la déforestation massive. Elle les accompagne dans la construction d'un modèle économique et social viable, qui améliore le rendement des fermes.

(Pour en savoir plus, se référer à [Carrefour.com](https://www.carrefour.com) : La responsabilité territoriale de Carrefour.)

1.3.2.5 Une démarche responsable en accord avec les objectifs de développement durable

Carrefour soutient les 17 objectifs de développement durable (ODD) adoptés par les pays de l'ONU en 2012, lors de la Conférence de Rio, en vue de relever les défis urgents auxquels le monde est confronté sur le plan écologique, politique et économique. Carrefour est notamment membre du Global Compact.

Carrefour contribue en particulier à sept ODD prioritaires au travers de ses politiques RSE et de sa stratégie pour la transition alimentaire pour tous. Les objectifs du Groupe, et notamment ceux de son Indice RSE & Transition Alimentaire sont alignés avec ces ODD prioritaires.

Objectifs de Développement Durables prioritaires



1.4 La description des activités du Groupe

1.4.1 UNE DISTRIBUTION OMNISCANALE ET INTERNATIONALE

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

En 2019, Carrefour a ouvert ou acquis 826 magasins sous enseignes, ce qui représente une création brute de 585 200 m². Fin 2019, Carrefour compte 12 225 magasins sous enseignes dans plus de 30 pays.

Carrefour a enregistré en 2019 une croissance de ses ventes hors taxes de + 3,3 % à taux de change constant, à 72,4 milliards d'euros.

Le chiffre d'affaires TTC 2019 (pre-IAS 29) s'établit à 80,7 milliards d'euros, soit une hausse de + 2,1 % à taux de change constant. Cette croissance s'explique par :

- une hausse des ventes à magasins comparables hors essence hors calendrier de + 3,1 % ;
- un effet calendrier neutre ;
- une contribution des ouvertures de + 1,2 % ;
- un impact des effets périmètres et autres (incluant les transferts) défavorable de - 0,9 % ;
- un effet essence défavorable, à hauteur de - 1,2 %.

Après prise en compte d'un effet change défavorable de - 2,4 %, principalement dû à la dépréciation du real brésilien et du peso argentin, la variation totale du chiffre d'affaires à taux de changes courants s'élève à - 0,4 %. Après application de la norme IAS 29, le chiffre d'affaires TTC 2019 du Groupe s'élève à 80,7 milliards d'euros.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 2 088 millions d'euros. Avant application des normes IAS 29 et IFRS 16, il s'élève à 2 080 millions d'euros. Le résultat opérationnel courant représente 2,9 % du chiffre d'affaires.

En 2019, l'autofinancement s'est établi à 3,4 milliards d'euros, qui se comparent à 2,2 milliards d'euros en 2018. Les investissements ont été bien maîtrisés et reflètent plus de sélectivité et de productivité dans leur mise en œuvre : ils atteignent 1,7 milliard d'euros en 2019 contre 1,6 milliard d'euros en 2018. En 2019, le *cash-flow* libre des activités poursuivies hors éléments exceptionnels (pre-IFRS 16) s'est élevé à 1,3 milliard d'euros, en amélioration de 17 % par rapport à 2018. Après application de la norme IFRS 16, le *cash-flow* libre des activités poursuivies hors éléments exceptionnels s'élève à 2,2 milliards d'euros.

France

En France, le groupe Carrefour compte à fin 2019 5 424 magasins sous enseignes répartis en 4 formats : 248 hypermarchés Carrefour, 1 071 supermarchés Carrefour Market, 3 959 magasins de proximité aux enseignes Carrefour City, Carrefour Contact, Carrefour Express, Carrefour Bio, etc. et 146 magasins de cash & carry à l'enseigne Promocash. En intégré, le parc se compose de 621 magasins dont 204 hypermarchés, 398 supermarchés, 16 magasins de proximité et 3 magasins de cash & carry.

En France métropolitaine, la proportion des magasins franchisés par rapport au parc représente respectivement 12,4 % en hypermarché, 61,6 % en supermarché et 99,6 % en magasin de proximité.

Carrefour opère ainsi en France métropolitaine et, au travers de partenariats historiques, dans les territoires ultra-marins. Ce sont ainsi 150 magasins sous enseignes qui sont exploités outre-mer : 15 hypermarchés, 34 supermarchés, 98 magasins de proximité et 3 magasins de cash & carry.

En 2019, Carrefour a ouvert ou acquis en France 257 magasins sous enseignes, dont 20 supermarchés, 235 magasins de proximité et 2 magasins de cash & carry ce qui représente une création brute de 65 000 m².

Le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 34,8 milliards d'euros. Les ventes TTC en comparable hors essence et hors calendrier sont en légère baisse à - 0,1 %. Les hypermarchés enregistrent une baisse de - 2,1 % en comparable hors essence et hors calendrier, tandis que les supermarchés progressent de 1,9 % et les autres formats, principalement la proximité, de 2,2 %.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 547 millions d'euros, soit une marge opérationnelle à 1,6 %, en progression par rapport à 2018. Cette hausse reflète d'une part, la dynamique de baisse de coûts, de transformation des organisations et l'amélioration des conditions d'achats marchands et non-marchands. Elle reflète d'autre part, les investissements en compétitivité prix et dans l'attractivité de l'offre, les services et le digital.

En France, les investissements opérationnels se sont élevés à 875 millions d'euros. Ils ont représenté 2,5 % du chiffre d'affaires.

Autres pays d'Europe

En Europe (hors France), Carrefour opère 4 959 magasins sous enseignes à fin 2019. Le parc sous enseignes se compose de 455 hypermarchés, 1 798 supermarchés, 2 646 magasins de proximité et 60 magasins de cash & carry. Carrefour opère dans 5 pays en intégré : Belgique, Espagne, Italie, Pologne et Roumanie. Le parc de magasins intégrés se compose de 1 461 magasins au total (413 hypermarchés, 745 supermarchés, 243 magasins de proximité et 60 magasins de cash & carry).

Sur l'année, Carrefour a ouvert ou acquis 418 magasins sous enseignes, soit une création brute de 142 000 m², dont 5 hypermarchés, 87 supermarchés, 314 magasins de proximité et 12 magasins de cash & carry.

Le chiffre d'affaires hors taxes en Europe s'établit à 21 milliards d'euros en 2019, en baisse de - 0,1 % à changes constants. Les ventes TTC en comparable hors essence et hors calendrier sont en baisse de - 0,1 %.

Sur l'année, le résultat opérationnel courant s'établit à 657 millions d'euros, en baisse de - 0,9 % à taux de changes constant, soit une marge opérationnelle de 3,1 %. Cette évolution reflète une performance solide en Espagne et en Europe de l'Est, où le modèle commercial confirme son attractivité, et la croissance atone en Italie et en Belgique, où des investissements substantiels en compétitivité ont été engagés, en partie compensés par des baisses de coûts plus importantes au second semestre avec la finalisation des plans de départ.

Présent depuis 1973 en Espagne, Carrefour dispose d'un parc de magasins multiformat de 205 hypermarchés, 111 supermarchés, 810 magasins de proximité et 23 magasins de cash & carry à fin 2019. Les ventes hors taxes s'établissent à 8,8 milliards d'euros. Les ventes TTC sont en hausse de 0,1 % en comparable hors essence et hors calendrier. L'activité de Carrefour dans le pays est solide et s'appuie sur une stratégie multiformat complémentaire d'une stratégie multicanale. L'année 2019 a été marquée par un retour à la croissance à magasins comparables, avec une attention permanente au client et à l'exécution opérationnelle.

Présent depuis 1993 en Italie, Carrefour y gère un parc de 51 hypermarchés, 417 supermarchés, 608 magasins de proximité et 13 magasins de cash & carry. Les ventes hors taxes s'établissent à 4,5 milliards d'euros. Les ventes TTC sont en baisse de 2,6 % en comparable hors essence et hors calendrier. Un plan de transformation a été présenté en février 2019, il comprend notamment des réductions de surface, un plan de départs volontaires, d'importants investissements prix, et un renforcement dans le digital et sur le format de proximité.

En Belgique, Carrefour est le groupe le plus multiformat avec 40 hypermarchés, 441 supermarchés et 308 magasins de proximité. Le chiffre d'affaires hors taxes est de 3,8 milliards d'euros. Les ventes TTC sont en baisse de 1,5 % en comparable hors essence et hors calendrier. Dans un marché dégradé, les initiatives liées à la transition alimentaire, notamment le développement de produits bio, locaux et à marque Carrefour, affichent de bons résultats. Le Groupe a significativement investi dans les prix à partir de novembre.

Présent depuis 1997 en Pologne, Carrefour opère sous enseignes 89 hypermarchés, 153 supermarchés et 664 magasins de proximité. Les ventes hors taxes s'établissent à 1,9 milliard d'euros. Les ventes TTC sont en hausse de 4,9 % en comparable hors essence et hors calendrier. La dynamique de croissance confirme la pertinence du modèle commercial et les initiatives en faveur de la satisfaction client.

En Roumanie, où Carrefour est présent depuis 2001, le Groupe gère 37 hypermarchés, 266 supermarchés, 44 magasins de proximité et 24 magasins de cash & carry. Les ventes hors taxes s'établissent à 2,0 milliards d'euros. Les ventes TTC sont en hausse de 3,6 % en comparable hors essence et hors calendrier.

Le Groupe est également présent dans d'autres pays d'Europe au travers de partenariats en franchise, principalement en Turquie avec le groupe Sabanci. Carrefour compte un total de 655 magasins sous enseignes : 33 hypermarchés, 410 supermarchés et 212 magasins de proximité.

Les investissements opérationnels en Europe (hors France) se sont élevés en 2019 à 366 millions d'euros et ont représenté 1,7 % du chiffre d'affaires.

Amérique latine

Présent en Amérique latine depuis 1975 avec l'ouverture d'un premier magasin au Brésil, Carrefour est un acteur-clé de la distribution sur ce continent. Carrefour y développe ses enseignes sur deux marchés de croissance : l'Argentine et le Brésil. Le parc se compose de 1 061 magasins au total, avec 188 hypermarchés, 150 supermarchés, 530 magasins de proximité et 193 magasins de cash & carry.

En 2019, le parc s'est enrichi de 20 nouveaux magasins à l'enseigne Atacadão au Brésil. En Argentine, 22 hypermarchés ont été convertis en Maxi.

En Amérique latine, le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 14,7 milliards d'euros après application de la norme IAS 29, en hausse de 23,4 % à changes constants. L'effet de change défavorable sur l'année conduit à une évolution des ventes à taux de changes courants de 6,2 %. Le résultat opérationnel courant s'établit à 833 millions d'euros en 2019, en hausse de 11,4 % à taux de change constant et en hausse de 8,6 % à changes courants. Le taux de marge opérationnelle s'établit ainsi à 5,7 %.

Au Brésil, avec une forte croissance du chiffre d'affaires, le résultat opérationnel courant est en hausse de 8,1 % à change constants. Cela traduit le succès des initiatives commerciales chez Carrefour Retail et Atacadão, ainsi que la progression rapide des services financiers. En Argentine, la mise en œuvre du plan de transformation et de reconquête commerciale continue de porter ses fruits avec un résultat opérationnel en croissance.

Au Brésil, Carrefour opère 100 hypermarchés, 53 supermarchés, 125 magasins de proximité et 186 magasins de cash & carry à fin 2019. Les ventes hors taxes au Brésil s'établissent à 12,8 milliards d'euros. Les ventes TTC sont en progression de 6,5 % en comparable hors essence et hors calendrier. Carrefour est porté par une très bonne performance commerciale, bénéficiant notamment du repositionnement prix en hypermarché et de la revue des assortiments initiés en 2018, par l'expansion dans les formats de croissance, en particulier Atacadão, et par le développement rapide du e-commerce. Les services financiers sont en forte croissance.

Implanté en Argentine depuis 1982, Carrefour gère un parc de 88 hypermarchés, 97 supermarchés, 405 magasins de proximité et 7 magasins de cash & carry. Le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 1,9 milliard d'euros. Les ventes TTC sont en hausse de 54,4 % en comparable hors essence et hors calendrier.

Les investissements opérationnels en Amérique latine se sont élevés en 2019 à 420 millions d'euros et ont représenté 2,9 % du chiffre d'affaires.

Asie

Implanté depuis 1989 sur le continent asiatique, Carrefour est présent à Taiwan, ainsi qu'en Indonésie sous franchise. À fin 2019, le parc de magasins sous enseignes s'établit à 252 magasins au total, dont 175 hypermarchés et 77 supermarchés.

Sur l'année, le Groupe a ouvert 36 magasins au total. Ces ouvertures brutes correspondent à la création de 99 000 nouveaux m².

Les ventes hors taxes de la zone Asie, correspondant à l'activité de Carrefour Taiwan compte tenu de la cession des activités de Carrefour Chine, s'établissent à 2,0 milliards d'euros. Les ventes TTC progressent de 1,3 % en comparable hors essence et hors calendrier. Le résultat opérationnel courant s'établit à 83 millions d'euros, en hausse de 4,9 % à changes constants. Cette progression reflète la bonne dynamique de croissance, l'expansion et le strict contrôle des coûts.

À Taïwan, le parc se compose de 69 hypermarchés et 68 supermarchés. L'ouverture d'hypermarchés, de supermarchés et le développement du e-commerce alimentaire constituent les principales initiatives visant à renforcer le profil multiformat et multicanal de Carrefour dans le pays.

Le Groupe a cédé au cours de l'année 2019 le contrôle de sa filiale Carrefour Chine. Dans le cadre de la cession de 80 % de Carrefour Chine à Suning.com, l'accord prévoit que les magasins pourront rester sous enseigne Carrefour. À fin décembre 2019, le parc comptait 234 magasins dont 209 hypermarchés.

Carrefour est également présent en Indonésie sous franchise, où son partenaire opère à fin 2019 106 hypermarchés et 9 supermarchés.

Les investissements opérationnels en Asie se sont élevés à 47 millions d'euros en 2019 et ont représenté 2,4 % du chiffre d'affaires.

Autres régions

Carrefour compte également 529 magasins exploités avec des partenaires franchisés à travers le monde (Moyen-Orient, Maghreb, Afrique de l'Ouest...) sous différents formats : 141 hypermarchés, 316 supermarchés, 58 magasins de proximité et 14 magasins de cash & carry.

Développement des partenaires en franchise

Carrefour a poursuivi l'expansion de ses enseignes en accompagnant ses différents partenaires dans les territoires ultramarins et à l'international avec l'ouverture de 161 nouveaux points de vente au total en 2019.

Au Moyen-Orient, le groupe Majid Al Futtaim a continué son expansion multiformat avec l'ouverture de 12 hypermarchés et de 32 supermarchés.

L'enseigne Carrefour s'est aussi implantée dans de nouveaux territoires en 2019, au Sénégal et en Ouganda.

Le Groupe GBH, partenaire historique de Carrefour dans les territoires ultramarins, a annoncé l'acquisition de la société Vindemia, présente dans l'Océan Indien avec, en 2019, 269 magasins dont 11 hypermarchés, pour une finalisation de l'opération en 2020.

Environnement concurrentiel

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

En France, principal marché du groupe, qui représente 48 % de son chiffre d'affaires, la densité concurrentielle est singulière avec, outre Carrefour, sept acteurs principaux : Aldi, Auchan, Casino, E. Leclerc, Intermarché, Lidl et Système U. Le groupe Carrefour atteint, tous formats confondus, une part de marché de 21,2 % ⁽¹⁾, et se positionne ainsi parmi les leaders du marché.

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

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

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

En Belgique, Carrefour fait partie des trois premiers distributeurs du pays et constitue le Groupe le plus multiformat. Parmi les principaux concurrents figurent : Ahold Delhaize, Aldi, Colruyt, Lidl et, depuis novembre 2019, la chaîne néerlandaise Jumbo.

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

1.4.2 POINTS DE VENTE ET SITES MARCHANDS

PARC DE MAGASINS (FRANCHISÉS ET PARTENAIRES INCLUS) *

Parc de magasins au 31/12/2019	Hypermarchés	Supermarchés	Magasins de proximité	Magasins de cash & carry	Total nombre de magasins		Total surface de vente (en milliers de m ²)	
					2019	2018	2019	2018
France	233	1 037	3 861	143	5 274	5 220	5 327	5 406
France CPI outre-mer et Rep. dom	15	34	98	3	150	145	147	140
Total France	248	1 071	3 959	146	5 424	5 365	5 475	5 546
Belgique	40	441	308		789	794	927	941
Espagne	205	111	810	23	1 149	1 088	2 011	2 040
Italie	51	417	608	13	1 089	1 083	940	940
Pologne	89	153	664		906	850	671	672
Roumanie	37	266	44	24	371	360	479	466
Autres	33	410	212		655	613	568	539
Total Europe (hors France)	455	1 798	2 646	60	4 959	4 788	5 596	5 598
Argentine	88	97	405	7	597	590	648	659
Brésil	100	53	125	186	464	435	1 967	1 851
Total Amérique latine	188	150	530	193	1 061	1 025	2 616	2 510
Taiwan	69	68			137	128	481	449
Autres	106	9			115	107	569	531
Total Asie	175	77			252	235	1 050	980
Autres	141	316	58	14	529	459	1 379	1 223
Total Autres	141	316	58	14	529	459	1 379	1 223
TOTAL GROUPE	1 207	3 412	7 193	413	12 225	11 872	16 116	15 858

* Les magasins Atacadão et Supeco au Brésil, Carrefour Maxi en Argentine et Supeco en Europe sont classés dans le format cash & carry.

(1) Part de marché valeur - Panel Nielsen Scantrack - PGC+FLS sur une période de 52 semaines finissant le 31 décembre 2019, pour un périmètre France (HM + SM + SDMP + Proxi + Drive).

Carrefour développe un univers omnicanal, qui intègre ses 12 225 magasins physiques au déploiement de son offre de e-commerce, qui s'est enrichie en 2019.

Le Groupe a deux modes d'exploitation de ses magasins, en intégré et en franchise. La franchise, peu consommatrice de capitaux, permet de s'appuyer sur l'implication et la connaissance du marché local des partenaires. Carrefour met à disposition de ses franchisés son savoir-faire en matière de distribution alimentaire et non-alimentaire, la forte notoriété de ses marques et enseignes, son assortiment de marchandises, ses méthodes commerciales et ses normes de qualité, d'hygiène et de sécurité. La franchise est en plein déploiement dans le Groupe.

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

Afin d'accompagner mieux encore les nouveaux modes de consommation, Carrefour met en œuvre un parcours multicanal,

qui propose à ses clients un maximum de flexibilité, de service et d'amplitude horaire, de solutions adaptées à leurs contraintes et leurs envies : courses en magasin, achats en ligne et retraits en points de vente, en *Drive* ou livraisons à domicile. En 2019, le Groupe exploite 1 696 *Drives* dans le monde et réalise un chiffre d'affaires mondial de 1,3 milliard d'euros dans l'e-commerce alimentaire.

Ces dernières années, Carrefour a développé ou acquis des concepts et formats innovants, en phase avec les évolutions sociales, sociétales ou environnementales, tels que Carrefour Bio, Greenweez (n° 1 français du bio en ligne), Quitoque (n° 1 français des paniers-recettes en ligne) ou Atacadão au Brésil (cash & carry ouvert aux particuliers et aux professionnels). Carrefour a racheté en 2018 So.bio, enseigne spécialisée dans la distribution de produits biologiques, dont il a inauguré le premier magasin à Paris en juillet 2019, puis un second en novembre 2019, dans l'Essonne. Début 2020, le Groupe a pris le contrôle des *start-ups* Dejbox (livraison de repas au bureau) et Potager City (livraison par abonnement et en ligne de paniers de fruits et légumes extra-frais et de saison issus des circuits courts). Le modèle de Supeco, supermarché à prix bas pour le grand public et les professionnels, d'abord lancé en Espagne, puis étendu en Europe de l'Est et du Sud et s'est implanté en 2019 en France avec l'ouverture de deux magasins, à Valenciennes et Onnaing, en septembre.

1.4.3 MARCHANDISES

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

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

Produits frais et produits locaux

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

Produits à marque Carrefour

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

Placées au cœur de la stratégie du Groupe, les produits à marque Carrefour jouent un rôle clé dans la réalisation de l'ambition du Groupe en matière de transition alimentaire pour tous, grâce à des gammes renouvelées et élargies, dotées d'une attractivité prix renforcée. Carrefour redouble d'initiatives pour créer des

marques propres originales et très qualitatives, tant sur leurs composants que sur leurs recettes et dont le *packaging* a été retravaillé.

Les produits à marque Carrefour sont amenés à prendre une part croissante dans son assortiment. À l'horizon 2022, l'objectif est qu'ils représentent un tiers des ventes. Dans cette optique, la Direction dédiée aux produits à marque Carrefour a été renforcée depuis 2018 au niveau du Groupe, avec l'arrivée d'experts venus de l'agroalimentaire. En 2019, on dénombre 9 042 références en marques Carrefour, dont plus de 1 000 dans le bio et 750 sous la marque Carrefour Bio.

À titre d'exemple, la marque Reflets de France a été la première marque d'enseigne à promouvoir de façon transversale les produits du terroir emblématiques de la gastronomie française. Elle compte aujourd'hui 622 références commercialisées dans plus de 30 pays.

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

Qualité et sécurité

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

En aval, les magasins effectuent des contrôles quotidiens de la qualité de leurs marchandises et sont soumis à un processus rigoureux d'analyses et d'audits. Cette vigilance quotidienne se traduit par toujours plus de transparence pour proposer une information claire et visible sur les articles. Carrefour encourage

le développement de nouveaux produits, de nouvelles filières, qui apportent un bénéfice significatif aux clients et à l'environnement. Carrefour met également en œuvre des pratiques innovantes pour proposer des produits issus de l'agroécologie, des produits d'animaux nourris sans OGM ou sans antibiotique. La mise en place de la technologie *blockchain* a permis de renforcer la transparence sur la traçabilité de ses produits tout au long de leur chaîne de fabrication.

Relations fournisseurs et PME

Carrefour est en relation étroite avec de multiples parties prenantes (clients, fournisseurs, collaborateurs, collectivités, investisseurs, universités, fédérations professionnelles,

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

1.4.4 SERVICES FINANCIERS ET MARCHANDS

Des solutions de financement aux loisirs, en passant par la parapharmacie ou l'essence, les services Carrefour animent les galeries marchandes et les parkings des magasins et répondent aux besoins des clients avec le même engagement : des produits et services de qualité au meilleur prix.

Réservation de voyages, billetterie de spectacles, location de véhicules, impression de photos, boutiques d'optique, pressing, conciergerie, etc. : les services Carrefour, différents selon les pays et les usages, permettent d'optimiser le temps des courses et le budget des clients. Carrefour poursuit, dans chaque pays, l'amélioration des services existants et conçoit de nouvelles solutions développées par sa *fintech* Market Pay pour accompagner la mobilité des clients.

L'ensemble des pays intégrés propose désormais à ses clients des services financiers comprenant une large gamme de solutions de paiement et de crédit. De qualité et accessibles, ces produits sont conçus pour accompagner les clients dans leurs projets et leurs besoins au quotidien.

Ces services intègrent aussi bien des solutions de financement et des produits en lien avec l'activité des magasins (crédits à la consommation, crédits affectés, assurances, cartes de paiement) que des prêts personnels. En France, la nouvelle Carte PASS lancée en septembre 2019 ouvre à ses détenteurs de nouveaux avantages : des réductions de 15 % sur des milliers de produits de la marque Carrefour, dans tous ses magasins.

Carrefour Banque est la filiale bancaire de Carrefour pour la commercialisation des activités de banque et d'assurance en France, en Italie, en Belgique. Plus de 2,2 millions de clients bénéficient aujourd'hui des services et d'avantages exclusifs et réalisent des économies au quotidien en faisant leurs courses. Carrefour Banque gère également un encours global de crédits de 2,4 milliards d'euros. Pour simplifier la vie au quotidien de ses clients, Carrefour Banque mise également sur l'innovation et sur des partenariats avec des acteurs reconnus qui accompagnent la diversification de ses activités.

SFC est la filiale de services financiers de Carrefour en Espagne. Elle propose des cartes de paiement et des solutions de crédit à ses clients. En 2019, SFC gère 2,5 millions de cartes pour 1,6 million de clients. La transformation digitale en Espagne est effective, la majorité des cartes étant octroyées *via* tablette ou directement en ligne. Le lancement de l'application Carrefour Pay au premier semestre 2019 a été un succès. Elle compte plus de 100 000 clients, qui représentent déjà près de 10 % des transactions PASS chez Carrefour.

Au Brésil, le Groupe a lancé la carte Atacadão en 2018. Avec plus d'un million et demi de porteurs, Carrefour est le cinquième émetteur de cartes du pays. Grâce à l'acquisition d'Ewally il aura accès aux 45 millions de consommateurs brésiliens qui ne possèdent pas de compte en banque.

1.4.5 LOGISTIQUE ET SUPPLY CHAIN

Dans tous les pays, Carrefour attache une attention particulière à ses activités logistiques, socle de l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.

Les différentes entités logistiques, qui mobilisent plus de 20 000 personnes dans le monde, collaborateurs et prestataires, sont au service des différents formats de magasins du Groupe et des consommateurs. Elles pilotent l'ensemble des activités de gestion des flux de marchandises et des flux d'informations reliant tous les maillons de la chaîne, de manière transverse : les commandes de marchandises auprès des fournisseurs, leur réception, leur stockage et la préparation en entrepôt des commandes e-commerce et magasins, puis leur livraison en point de vente et la mise à disposition des produits dans les linéaires ou directement chez le client.

Carrefour dispose d'équipes et de systèmes de prévisions avancées pour la gestion des commandes aux fournisseurs et la

gestion des stocks, de plateformes équipées de trieurs mécanisés pour la préparation de commandes et de la plus grande flotte de camions hors diesel en France.

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

À fin 2019, Carrefour dispose, dans ses pays intégrés, d'un parc de 125 entrepôts et plateformes, en gestion propre ou opérés par des prestataires.

1.4.6 IMMOBILIER

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

En centre-ville ou en périphérie, au sein de pôles commerciaux historiques ou de nouveaux quartiers, cette vision du commerce nécessite d'apporter une réponse adaptée à l'évolution de l'environnement, des modes de vie et de la consommation. Par la force de ses enseignes et la maîtrise de ses formats commerciaux, Carrefour conçoit des lieux de vie de nouvelle génération, sources de vitalité économique et sociale durable au cœur des territoires.

À fin décembre 2019, le Groupe opère 17,5 millions de m² à travers ses magasins sous enseignes, les immobilisations corporelles étant principalement composées de surfaces de vente exploitées par Carrefour. La stratégie du Groupe en matière de mode de détention de ses magasins dépend des formats et des pays.

De façon générale, le Groupe détient en propriété une large majorité de la surface totale de ses points de vente, avec un taux de détention supérieur à 72 % pour ses hypermarchés et un taux de l'ordre de 45 % pour ses supermarchés.

En France, en Espagne et en Italie, Carrefour Property détient de nombreux murs de magasins (hypermarchés et supermarchés) et

gère ainsi près de 1 250 sites en propriété intégrant les enseignes Carrefour. Cette entité intègre également l'ensemble des expertises immobilières permettant de conduire les projets immobiliers du Groupe : *asset management*, pilotage et conception de projets, maîtrise d'ouvrage déléguée, gestion immobilière, etc.

Dans les autres pays, avec l'accompagnement d'experts de l'immobilier commercial intégrés au sein du Groupe, Carrefour donne vie aux projets d'espaces commerciaux ambitieux. Partout, c'est la combinaison des savoir-faire immobiliers et commerciaux qui permettent d'imaginer et d'opérer des sites multiformats adaptés aux besoins et aspirations des consommateurs, des centres commerciaux aux *retails parks*, en passant par les galeries commerciales de proximité.

Carrefour peut également compter sur la foncière Carmila dédiée à l'attractivité des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en France, Espagne et Italie. Créée en 2014, Carmila renforce le *leadership* local des centres commerciaux dans lesquels l'enseigne est implantée par une stratégie de transformation du patrimoine – rénovations, extensions – et l'apport d'une offre commerciale complémentaire visant à intégrer les actifs durablement dans les territoires. Elle déploie par ailleurs, en synergie avec les hypermarchés, une stratégie de marketing local et digital *cross-canal* permettant de renforcer la satisfaction, la fidélisation et le recrutement de clientèle, en partenariat avec les commerçants des galeries marchandes et les acteurs locaux.

1.5 Le groupe Carrefour en 2019

1.5.1 FAITS MARQUANTS 2019

- **8 janvier** : ouverture d'une nouvelle Plateforme de Préparation des Commandes (PPC) près de Paris.
- **1^{er} février** : lancement en France des opérations « Prime Grandes Marques » et « Primes Fidélités » visant à préserver le pouvoir d'achat des consommateurs dans les magasins Carrefour et sur le site *Carrefour.fr*.
- **13 février** : signature de 4 accords avec Lactalis, Sodiala, Yoplait et Laïta afin de revaloriser les prix du lait pour 27 800 producteurs français, dans le cadre de la centrale d'achat commune avec U Enseigne.
- **1^{er} mars** : déploiement de la technologie *blockchain* au lait frais entier microfiltré Filière Qualité Carrefour.
- **4 mars** : ouverture à Paris en association avec Google du *hub* digital, dédié au développement conjoint de projets innovants dans l'e-commerce, le *Big Data* et l'intelligence artificielle.
- **Avril** : lancement en France de l'opération « Prix imbattables » sur 10 fruits et légumes du quotidien et en Italie de l'opération multiformat *Prezzo Ribassato* proposant des baisses de prix sur 5 000 produits.
- **17 avril** : inauguration de la première *blockchain* sur une marque nationale en Europe, Mousline, en partenariat avec Nestlé.
- **17 avril** : déploiement dans l'ensemble des supermarchés Carrefour Market de l'application Too Good To Go, permettant de lutter contre le gaspillage alimentaire.
- **Mai** : mise en place de l'opération « Les samedis carburants à prix coûtant » dans les hypermarchés et supermarchés français.
- **15 mai** : mise en place en Île-de-France du partenariat avec Loop, qui permet de réduire les déchets en proposant des produits du quotidien dans des emballages durables et consignés.
- **Juin** : extension de l'opération « Prix Imbattables » à 500 produits de grande consommation clés. Carrefour s'engage à rembourser deux fois la différence si le consommateur trouve moins cher dans la zone de chalandise.
- **12 juin** : ouverture du premier restaurant parisien « Carrefour Bon Appétit », proposant une offre de produits qualitatifs, à consommer sur place ou à emporter.
- **14 juin** : adoption d'une raison d'être, inscrite dans les Statuts du Groupe : « Notre mission est de proposer à nos clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution ».
- **11 juillet** : ouverture du plus grand magasin bio de Paris (800 m², 10 000 références), rue de Sèvres, sous l'enseigne So.bio.
- **17 juillet** : signature d'un partenariat stratégique avec la *start-up* espagnole Glovo pour offrir un service de livraison à domicile en 30 minutes en France, Espagne, Italie et Argentine.
- **3 septembre** : ouverture du nouveau magasin Carrefour Dijon Toison D'or, entièrement repensé dans le cadre du plan de la transformation des hypermarchés.
- **4 septembre** : lancement de l'enseigne de *soft discount* Supeco en France, avec l'ouverture de deux magasins, à Valenciennes et à Onnaing.
- **19 septembre** : classement de Carrefour dans le top 5 mondial du secteur de la distribution alimentaire par le *Dow Jones Sustainability Index* pour la troisième année consécutive.
- **20 septembre** : lancement de l'étiquetage nutritionnel Nutri-Score sur 7 000 produits à marque Carrefour, visant à fournir une information fiable et reconnue sur la qualité des produits.
- **23 septembre** : déploiement de la *blockchain* sur le camembert Normandie, qui est le 11^e produit Filière Qualité Carrefour en France et le 22^e dans le monde à bénéficier de cette technologie.
- **26 septembre** : cession de 80 % de Carrefour Chine au groupe chinois Suning.com, leader de la distribution en Chine.
- **27 septembre** : ouverture d'une nouvelle Plateforme de Préparation de Commande (PPC) dans le Sud de Paris.
- **2 octobre** : signature d'un accord portant sur un volume d'achat de 30 millions de litres de lait de montagne par an, contribuant à préserver l'agriculture de montagne, avec la Coopal (coopérative regroupant 403 producteurs), Orlait (fournisseur) et SLVA (embouteilleur), dans le cadre du Sommet de l'Élevage.
- **2 octobre** : acquisition d'une participation de 49 % dans Ewally, entreprise brésilienne de la *fintech*, afin d'étendre les solutions de paiement et services numériques au Brésil.
- **3 octobre** : réouverture de l'hypermarché Carrefour Flins-sur-Seine, repensé selon les attentes des consommateurs.
- **15 octobre** : cession de la totalité du capital de Cargo Property Assets, à Argan, foncière cotée spécialisée en immobilier logistique.
- **24 octobre** : acquisition de Sorgente Natura, leader du bio italien, par Greenweez, qui renforce son positionnement dans le bio spécialisé et poursuit son expansion européenne.
- **28 octobre** : annonce de l'implantation du Groupe en Ouzbékistan dès 2020, dans le cadre du partenariat avec le groupe Majid Al Futtaim.
- **5 novembre** : lancement de la gamme d'alimentation infantile My Carrefour Baby Bio, qui propose une offre variée de recettes biologiques pour les bébés de 4 à 23 mois.
- **7 novembre** : signature d'une nouvelle Filière Qualité en viande bovine label Rouge en partenariat avec les coopératives Cloé et EMC2.
- **8 novembre** : annonce de la cession de Rue du Commerce à Shopinvest, dans le cadre du recentrage de Carrefour sur l'alimentaire.
- **13 novembre** : signature d'une nouvelle Filière Qualité crevettes, certifiées ASC et nourries sans OGM pour un volume de 1 850 tonnes annuelles en partenariat avec Custa C et Pescanova.

- **14 novembre** : inauguration de la première *blockchain* en nutrition infantile en partenariat avec Nestlé, sur la gamme de lait Guigoz Bio 2 et 3.
- **19 novembre** : ouverture du premier Carrefour Bio à Varsovie. La Pologne est le quatrième pays intégré du Groupe à ouvrir un magasin 100 % bio.
- **20 novembre** : ouverture du premier *shop-in-shop* Aubert de 300 m² au sein de l'hypermarché Carrefour de Claye-Souilly.
- **20 décembre** : signature d'un accord global de revalorisation tarifaire des marques de fromage et de lait de consommation produites par Sodiaal pour l'année 2020.

1.5.2 FAITS MARQUANTS T1 2020

- **14 janvier** : ouverture du premier hypermarché Carrefour en Ouganda, à Kampala, dans le cadre du partenariat avec le groupe Majid Al Futtaim.
- **20 janvier** : acquisition de Potager City, leader de la livraison par abonnement en ligne de paniers de fruits et légumes extra-frais et de saison, issus des circuits courts.
- **24 janvier** : acquisition de Dejbox, spécialiste de la livraison de repas au bureau, implanté à Paris, Lyon, Lille, Bordeaux, Nantes et Grenoble.
- **11 février** : Carrefour s'engage à déployer la meilleure technique de sexage *in ovo* sur l'ensemble des œufs à marque Carrefour, dès qu'une solution industrialisée et concertée sera trouvée et adoptée.
- **16 février** : le groupe Carrefour accélère l'expansion de son format porteur Atacadão avec l'acquisition de 30 magasins Makro au Brésil.
- **26 février** : Carrefour et la Chambre d'Agriculture de la Réunion nouent un partenariat pour la création et le soutien de la première filière réunionnaise de sucre de canne bio.
- **11 mars** : l'OMS déclare que le COVID-19 peut être caractérisé comme une « pandémie », lors d'une conférence de presse à Genève.
- **1^{er} avril** : Carrefour a procédé à l'émission d'une obligation senior de 1 milliard d'euros (maturité : 15 décembre 2027). Cette obligation porte un coupon annuel de 2,625 %.
- **20 avril** : Dans le contexte exceptionnel de pandémie de COVID-19:
 - le Conseil d'administration a décidé de tenir l'Assemblée Générale le 29 mai 2020 à huis clos, hors la présence des actionnaires, au siège social de la Société et de proposer aux actionnaires un dividende de 0,23 euro par action, contre 0,46 euro par action initialement prévu. Le Conseil d'administration a décidé de plusieurs évolutions en matière de gouvernance d'entreprise, dans le cadre de son évaluation annuelle des procédures et du dialogue entretenu par la Société avec ses actionnaires (voir Section 3.2.2 du présent Document d'Enregistrement Universel),
 - Alexandre Bompard a fait part au Conseil d'administration de sa décision de : (i) renoncer à 25 % de sa rémunération fixe pour une période de deux mois correspondant à la phase aiguë de la crise de COVID-19 , (ii) geler les rémunérations fixes des membres du Comité exécutif du Groupe pour toute l'année 2020 et (iii) demander à ces mêmes membres de renoncer à 10 % de leur rémunération fixe pour une période de deux mois. L'ensemble des membres du Conseil d'administration a décidé de diminuer de 25 % le montant de la rémunération due au titre de leur mandat d'administrateur pour l'année en cours. Les sommes correspondantes seront affectées au financement d'actions de solidarité pour des salariés du Groupe, en France et à l'étranger.
- **28 avril** : Carrefour publie son chiffre d'affaires du premier trimestre 2020 (voir section 5.4 du présent Document d'Enregistrement Universel).

1.5.3 SYNTHÈSE DES PERFORMANCES FINANCIÈRES

(en millions d'euros)	2019 IFRS 5 post-IAS 29 post-IFRS 16	2018 IFRS 5 post-IAS 29	2017 IFRS 5 ⁽¹⁾
INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ			
Chiffre d'affaires toutes taxes comprises	80 672	80 772	87 605
Chiffre d'affaires hors taxes	72 397	72 355	78 315
Résultat opérationnel courant avant amortissements ⁽²⁾	4 417	3 403	3 735
Résultat opérationnel courant	2 088	1 937	2 135
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence	2 090	1 952	2 139
Résultat opérationnel	1 060	823	978
Résultat net des activités poursuivies	219	36	(85)
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	32	(187)	(254)
Résultat net total	1 311	(344)	(362)
Résultat net, part du Groupe	1 129	(561)	(531)
INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DU TABLEAU DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ			
Autofinancement	3 400	2 107	2 653
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation totale	3 247	2 108	2 843
Variation de la trésorerie issue des investissements	(1 013)	(1 613)	(2 635)
Variation de la trésorerie issue du financement	(1 987)	529	362
Variation nette de la trésorerie	166	708	288
INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES DE L'ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE			
Dettes nettes	2 615	3 510 ⁽³⁾ / 3 785 ⁽⁴⁾	3 743 ⁽⁴⁾
Capitaux propres	11 675	11 286	12 159
Capitaux propres, part du Groupe	9 940	9 169	10 059

(1) Incluant Carrefour Chine.

(2) Résultat opérationnel courant avant amortissements et dépréciations (incluant amortissements logistiques).

(3) Hors impact IAS 17 : les passifs relatifs à des contrats de location-financement comptabilisés selon la norme IAS 17 ont été reclassés en engagements locatifs.

(4) Incluant l'impact IAS 17.

1.5.4 SYNTHÈSE DES PERFORMANCES BOURSIÈRES

Synthèse boursière

Cours de clôture (en euros) ⁽¹⁾	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>plus haut</i>	29,20	32,80	26,74	23,64	19,62	18,14
<i>plus bas</i>	22,09	23,65	20,90	16,47	13,14	14,62
<i>au 31 décembre</i>	25,30	26,65	22,89	18,04	14,91	14,95
Nombre d'actions au 31 décembre	734 913 909	738 470 794	756 235 154	774 677 811	789 252 839	807 265 504
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards d'euros)	18,6	19,7	17,3	14,0	11,8	12,1
Moyenne des volumes quotidiens ^{(1) (2)}	2 985 228	3 064 488	3 167 915	3 310 080	3 723 706	2 394 148
Dividende net (en euros)	0,68	0,70	0,70	0,46	0,46	0,23 ⁽³⁾

(1) Source : Euronext.

(2) Moyenne des volumes quotidiens sur Euronext.

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

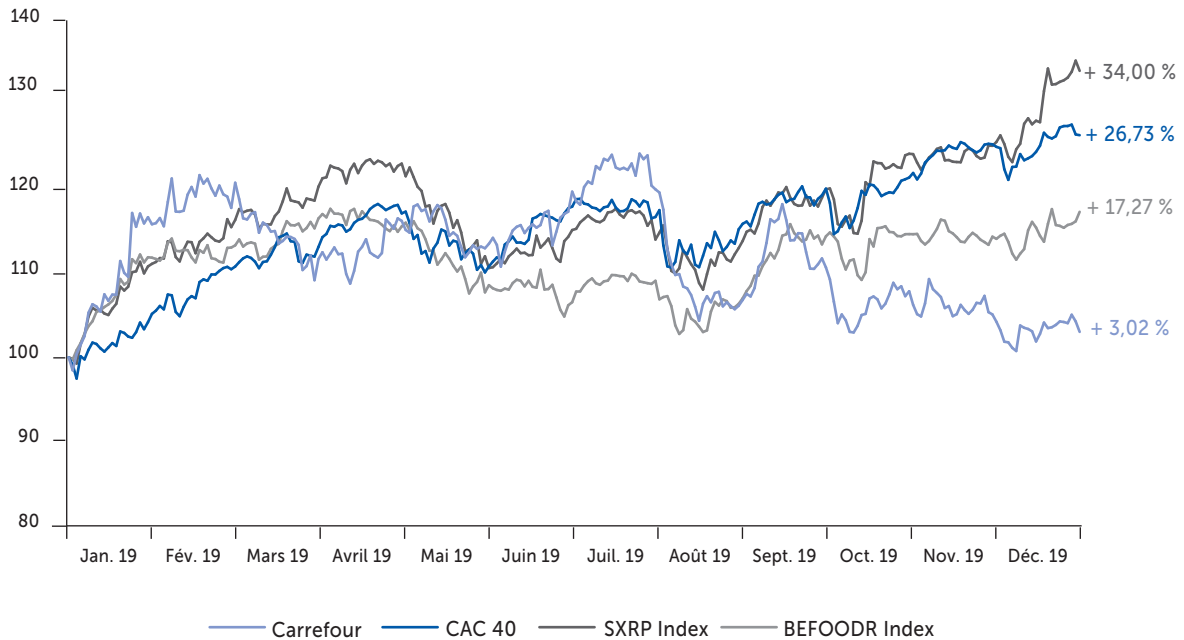
Volume des transactions en 2019

	Cours le plus haut (*)	Cours le plus bas (*)	Moyenne des cours de clôture (*)	Nombre de titres échangés	Montant des capitaux échangés (*)
Janvier	17,465	14,68	16,27	62 978 085	1 028 233 863
Février	18,135	17,23	17,76	49 297 150	877 001 300
Mars	17,71	16,275	17,04	55 787 378	951 843 214
Avril	17,37	16,215	16,81	45 069 609	757 274 653
Mai	17,615	16,68	17,19	48 727 569	837 111 471
Juin	17,265	16,44	16,97	60 296 564	1 020 794 307
Juillet	18,02	17,02	17,65	49 976 472	881 204 348
Août	17,35	15,14	15,75	52 758 629	834 199 409
Septembre	17,15	15,56	16,35	43 750 246	718 887 607
Octobre	15,855	14,94	15,41	53 014 932	816 758 653
Novembre	15,86	14,98	15,38	45 637 684	702 322 112
Décembre	15,245	14,62	14,97	43 213 385	646 539 429

(*) En euros.

Évolution de l'action Carrefour en 2019 (base 100)

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



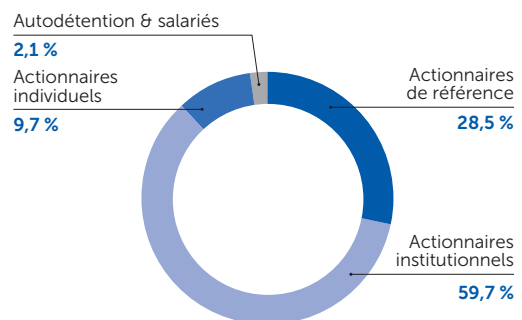
Source : Bloomberg.

Capital et actionariat

Au 31 décembre 2019, le capital est de 2 018 163 760 euros (deux milliards dix-huit millions cent soixante-trois mille sept cent soixante euros). Il est divisé en 807 265 504 actions de 2,50 euros de valeur nominale chacune.

Le nombre de droits de vote, au 31 décembre 2019, ressort à 1 029 922 077. En soustrayant de ce chiffre les droits de vote qui ne peuvent être exercés, le nombre total de droits de vote ressort à 1 020 464 538.

À la connaissance de la Société, la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2019 était la suivante :



(1) Composition de l'indice Bloomberg Europe Food Retailers (BEFOODR) au 31 décembre 2019 : Ahold Delhaize, Carrefour, Casino, Colruyt, ICA Gruppen, Jeronimo Martins, Kesko OYJ, Metro AG, Morrison, Ocado, Sainsbury, SSP Group, Takeaway.com, Tesco.
(2) Composition de l'indice Stoxx Europe 600 Retail au 31 décembre 2019 : Ahold Delhaize, B&M European Value Retail, Carrefour, Casino, Colruyt, Delivery Hero, Dufry, Galenica, Greggs, HelloFresh, H&M, ICA Gruppen, Inchcape, Inditex, JD Sports Fashion, Jeronimo Martins, Just Eat, Kering, Kesko OYJ, Kingfisher, Marks & Spencer, Metro AG, Morrison, Next, Ocado, Sainsbury, Takeaway.com, Tesco, WH Smith, Zalando.

1.5.5 SYNTHÈSE DES PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

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

Conçu pour mesurer les performances des politiques RSE sur plusieurs années, l'Indice fixe un objectif annuel pour 17 indicateurs. Le score global de l'indice est une moyenne simple des scores de ces 17 indicateurs. En 2019, Carrefour dépasse ses objectifs extra-financiers mesurés par son Indice RSE et Transition

Alimentaire avec un score de 114 %. Cette performance traduit en particulier l'avance prise par le Groupe concernant la réduction de ses émissions de gaz effet de serre, la réduction du gaspillage alimentaire, le développement de l'agriculture biologique et de l'agroécologie, le déploiement de son plan emballage et la promotion de la diversité dans ses équipes.

FIGURE 1 – INDICE RSE ET TRANSITION ALIMENTAIRE

Indice RSE et Transition
Alimentaire Carrefour 2019 = **114 %**

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

Carrefour répond à des questionnaires d'agences de notation afin d'évaluer ses performances économiques, sociales et de gouvernance. Depuis 2017, Carrefour fait notamment partie des entreprises les plus performantes du *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI). Cette distinction positionne le Groupe parmi

les cinq premiers distributeurs mondiaux en matière de RSE. Le CDP Climate Change attribue à Carrefour la note maximale de A, et classe ainsi le Groupe en tête des distributeurs français et plus globalement parmi les 2 % d'entreprises leaders de la lutte contre les changements climatiques dans le monde.

Agence de Notation	2016	2017	2018	2019
CDP – <i>Carbon Disclosure Project</i>	B ⁽¹⁾	A-	A-	A
Oekom	Prime C+	Prime C+	Prime C+	– ⁽⁴⁾
DJSI – RobecoSAM	74	74 68 ⁽²⁾	69	73
MSCI	A	A	A	AA
Sustainalytics		75	74	70
Vigeo Eiris	55	67	-	A1+ ⁽³⁾ 68
CDP Forest				
• Huile de palme	B	A-	B-	B
• Soja	B	B	B-	B
• Viande	C	B	C	B-
• Bois et papier	B	A-	B-	B-

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

(2) Modification du système de notation en 2018 – note équivalente avec le nouveau système de notation.

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

(4) Pas de notation en 2019.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

1.5.6 ORGANIGRAMME JURIDIQUE SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2019

France *					
Commercial	Carrefour Hypermarchés	Société d'exploitation Amidis et Compagnie (Supermarchés intégrés)	Carrefour Proximité France	Genedis (cash & carry)	
E-Commerce	Greenweez	Quitoque	Carrefour Drive		
Logistique	Carrefour Supply Chain				
Achats	Interdis (Centrale d'achat alimentaire)	Maison Johanès Boubée (Boissons)	Envergure (Centrale d'achat avec Système U)		
Immobilier	Carrefour Property France	Carmila **			
Services Financiers	Carrefour Banque (Services financiers)	Carma (Assurances)	Market Pay (Monétique)		
Europe *					
	Belgique	Espagne	Italie	Pologne	Roumanie
Commercial	Carrefour Belgium	Centros Comerciales Carrefour	Carrefour Italia	Carrefour Polska	Carrefour Romania
Services Financiers	Fimaser	Servicios Financieros Carrefour			
Immobilier		Carrefour Property España	Carrefour Property Italia		
		Carmila España	Carmila Holding Italia		
Amérique latine *					
	Argentine	Brésil			
Commercial	INC SA	Atacadão **			
Services Financiers	Banco de Servicios Financieros	Banco CSF			
Taïwan					
Commercial	PresiCarre Corporation				
Partenariats / Master franchisés *					
	France	Afrique Subsaharienne	Tunisie / Algérie	Maroc	Turquie
Commercial	Provencia	Adialea	UHD	Hypermarché LV / Maxi LV	Carrefour SA Carrefour Sabanci Ticaret Merkezi **
	Maghreb et Moyen-Orient	Indonésie			
	Majid Al Futtaim	PT Trans Retail			

* Détenions directes et indirectes de Carrefour SA

** Société cotée

■ Détenion égale à 100 %

■ Détenion inférieure à 50 %

■ Détenion supérieure ou égale à 50 %

□ Aucune détenion capitalistique

2

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

2.1 La RSE chez Carrefour	45	2.3 Le devoir de vigilance	85
2.1.1 Gouvernance de la RSE et de la Transition Alimentaire	45	2.3.1 Cartographie des risques et gouvernance	85
2.1.2 Méthode RSE de Carrefour	46	2.3.2 Plan de vigilance	86
2.1.3 La Déclaration de Performance Extra-financière	48	2.3.3 Bilan d'effectivité en 2019	94
2.2 Les politiques mises en place pour atténuer les risques issus de nos activités	52	2.4 Les performances extra-financières de Carrefour	95
2.2.1 Les produits : développer des produits et des achats responsables	52	2.4.1 Synthèse des Indicateurs extra-financiers	95
2.2.2 Les opérations : limiter l'impact environnemental de nos activités	60	2.4.2 Méthodologie détaillée de reporting des indicateurs RSE	97
2.2.3 Les collaborateurs	71	2.4.3 Rapport de l'organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	101
2.2.4 Les relations d'affaires	80		

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

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

Le chapitre 2.1 présente l'organisation de la RSE au sein du Groupe et la méthode permettant à Carrefour de construire ses politiques RSE, à partir des risques sociétaux qu'elle a identifiés sur la base de son modèle d'affaires et du dialogue avec les parties prenantes.

Le chapitre 2.2 présente les politiques et plans d'actions issus de l'analyse des risques sociétaux et du modèle d'affaires du Groupe, ainsi que ses performances en 2019. À ce titre il répond aux exigences de l'Ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 instituant une Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), telle que détaillée notamment aux articles L. 225-102-1 et R. 225-105 et suivants du Code de commerce. Ces informations portent sur les activités de

la société mère, Carrefour SA, et de l'ensemble des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe.

Le chapitre 2.3 présente le Plan de vigilance de Carrefour en matière de risques de non-respect des droits humains et des libertés fondamentales, d'atteinte grave à la santé et à la sécurité des personnes et de dégradation de l'environnement, ainsi que son bilan d'effectivité sur l'année 2019. Il répond ainsi aux exigences de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance.

Le chapitre 2.4.1 présente une synthèse du reporting extra-financier de Carrefour. Réunissant l'ensemble des indicateurs de performance extra-financière du Groupe, il permet de rendre compte de manière exhaustive des politiques RSE. La section 2.4.2 présente également le détail de la méthode de reporting et la section 2.4.3 le rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport d'activité.

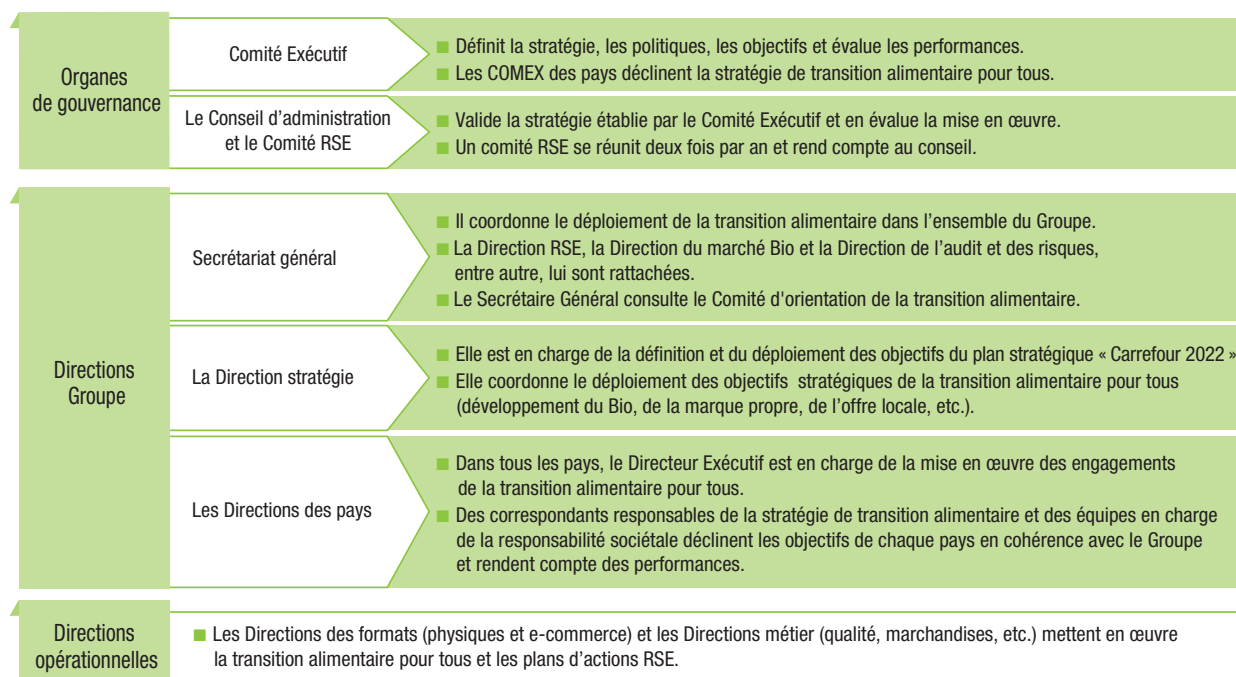
Une table de concordance spécifique à la DPEF est présentée en section 9.6.5 ainsi qu'une table de concordance du GRI-G4 en section 9.6.6.

Enfin, le chapitre 4 présente le référentiel des risques du Groupe dans lequel s'inscrivent les risques sociétaux issus du modèle d'affaires du Groupe (voir section 4.1.1).

2.1 La RSE chez Carrefour

2.1.1 GOUVERNANCE DE LA RSE ET DE LA TRANSITION ALIMENTAIRE

FIGURE 1 : GOUVERNANCE DE LA RSE ET DE LA TRANSITION ALIMENTAIRE POUR TOUS AU SEIN DU GROUPE CARREFOUR



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

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

- la **Direction stratégie** du groupe Carrefour est en charge de la définition et du déploiement des objectifs du plan stratégique « Carrefour 2022 ». Le plan stratégique comprend notamment les objectifs sur la transition alimentaire pour tous.

Rôle et outils des Directions du Secrétariat général

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

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

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

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

Organisation dans les pays, les métiers et les magasins

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

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

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : Gouvernance et méthode RSE du groupe Carrefour.

2.1.2 MÉTHODE RSE DE CARREFOUR

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

1. analyser les risques (sections 4.1.1. et 2.1.3.1.) et la matérialité (section 1.3.2.4.) ;
2. dialoguer avec les parties prenantes ;
3. définir les politiques et accompagner les métiers dans leur déploiement à travers les plans d'actions et les objectifs (section 2.2.) ;
4. innover à travers des projets disruptifs pour tester des solutions à fort pouvoir de transformation ;
5. évaluer la performance extra-financière (section 1.5.5.).

Organisation du dialogue avec les parties prenantes

Le dialogue avec les parties prenantes alimente les réflexions du Groupe, depuis la définition des orientations stratégiques et de ses objectifs, jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle des projets (voir Figure 2). Carrefour a ainsi mis en place des processus de dialogue avec ses parties prenantes internes et externes, en particulier : les Directions des différents pays, les organisations syndicales, les collaborateurs des sièges et en magasin, les clients, les fournisseurs, les producteurs, les prestataires, les institutions, les ONG et associations, les experts, les investisseurs et les actionnaires. Les principaux canaux d'échange et de dialogue sont présentés ci-après.

- **Le Comité d'orientation alimentaire** : Carrefour a créé en 2018 un Comité d'orientation alimentaire rassemblant sept personnalités externes engagées, évoluant dans des univers

différents et concernées par les enjeux de l'alimentation : Lucie Basch, fondatrice de la start-up *Too Good To Go*, Myriam Bouré, cofondatrice de *Open Food France*, Emmanuel Faber, Président-Directeur Général de Danone, Jean Imbert, chef engagé, François Mandin, agriculteur en Vendée, Caroline Robert, chef de service à l'Institut Gustave Roussy, cancérologue, Maxime de Rostolan, fondateur de Fermes d'Avenir et de Blue Bees.

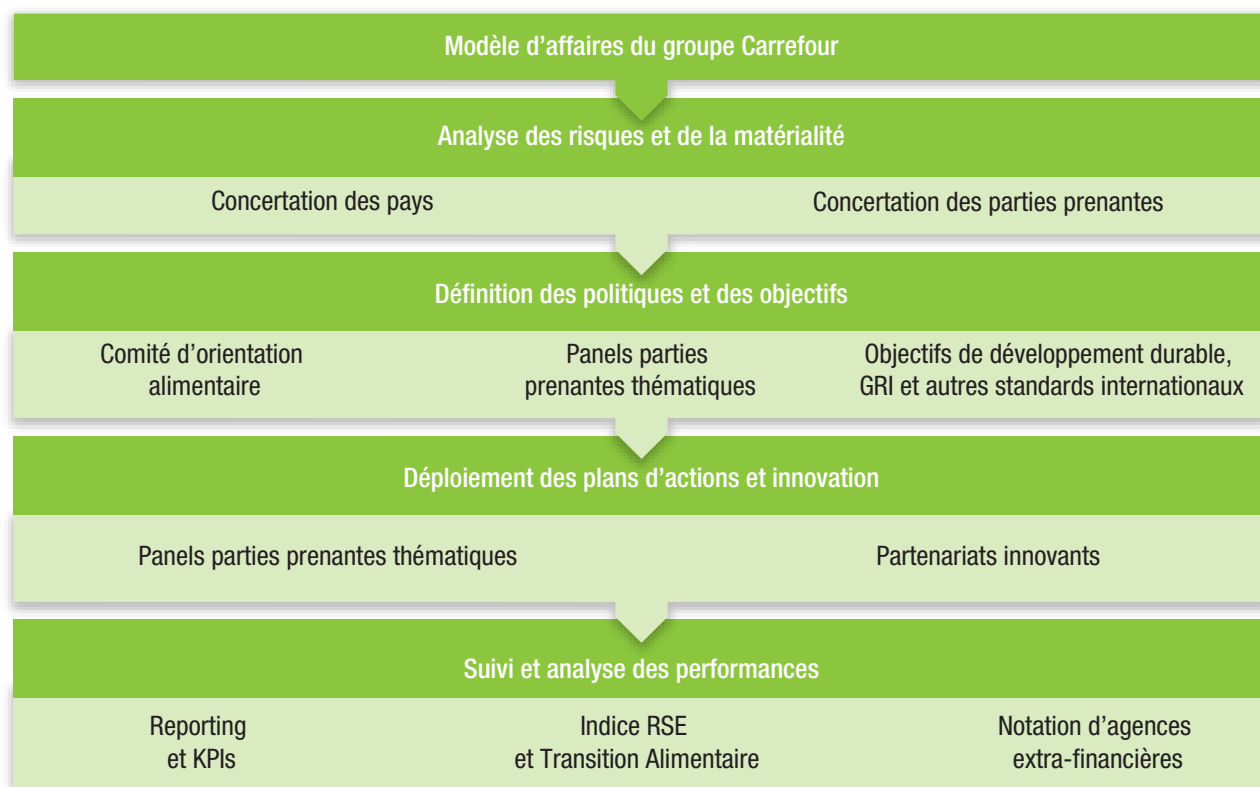
Les membres du Comité accompagnent Carrefour dans la transformation de son modèle. En 2019, le Comité a été concerté sur les axes prioritaires du plan de transformation pour la transition alimentaire pour tous. Ses membres participent à des projets concrets liés à la transition alimentaire, partagent des bonnes pratiques, sont force de proposition et mènent des réflexions prospectives sur les évolutions de la consommation alimentaire. Cinq projets sont issus de ce Comité, portant sur les thématiques suivantes : le gaspillage alimentaire, les coûts complets de l'alimentation, l'agriculture de conservation des sols et les nouveaux modèles de commerce et de magasins. Le Comité se réunit deux fois par an.

■ Concertation des parties prenantes :

- **panels parties prenantes**. Plusieurs fois par an, Carrefour organise des sessions de travail pour aboutir à des recommandations opérationnelles sur un thème précis de la RSE. Une quarantaine de personnes, issues du Groupe, d'ONG, d'administrations, ainsi que des clients, investisseurs et fournisseurs sont alors réunis pour apporter leur expertise ou leurs points de vue sur le sujet. En 2019, deux concertations ont été organisées sur les systèmes de géomonitoring pour la traçabilité des matières premières et sur la comptabilité en triple capital ;
- **dialogue social**. Carrefour promeut la liberté syndicale et le droit à la négociation collective dans ses pays d'implantation. Carrefour est ainsi le premier distributeur à avoir signé un accord avec *l'Union Network International*, fondement du dialogue social au sein du Groupe, et renouvelé en 2018.

- **Consultation et implication des clients.** Afin de prendre en compte les retours des consommateurs, des outils d'écoute ont été mis en place : plus de 3 100 panels externes ont été réalisés en 2019 afin de tester les recettes, le service consommateurs traite les demandes client toute l'année. Afin d'impliquer les clients dans la stratégie d'entreprise, Carrefour a également mis en place des outils de consultation tels que la consultation citoyenne *mission-zero-plastique.carrefour.com* qui a recueilli plus de 11 000 votes. Carrefour a également créé en 2019, en Espagne et en France, des « Clubs des consommateurs engagés » regroupant plus d'une centaine de consommateurs connectés sur les réseaux sociaux, informés en avant-première et invités régulièrement en magasin sur différentes thématiques. L'objectif en 2020 est de leur confier plus de responsabilités, recruter un panel plus large et créer des rencontres avec les équipes.
- **Agences de notation et investisseurs.** Carrefour s'attache à répondre à une sélection de questionnaires des ONG, des investisseurs et des agences de notation (détail des résultats aux questionnaires Carbon Disclosure Project (CDP) - climat et forêt, Oekom, DJSI - SAM, MSCI, Sustainalytics et Vigeo Eiris en section 1.5.5). Carrefour organise régulièrement des événements d'information spécifiques à destination des investisseurs et participe à des conférences d'investissement socialement responsable (ISR), afin de répondre aux marchés financiers sur les sujets RSE.

FIGURE 2 : DESCRIPTION DE LA MÉTHODE RSE DU GROUPE CARREFOUR, DES OUTILS ET DES ORGANES DE CONCERTATION DES PARTIES PRENANTES UTILISÉS EN INTERNE ET EN EXTERNE



2.1.3 LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

La Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) est constituée de la présentation du modèle d'affaires du groupe Carrefour (section 1.1.6), des facteurs de risques sociétaux (section 2.1.3.1) et des politiques, plans d'actions et indicateurs de performance associés (section 2.1.3.2 et section 2.2).

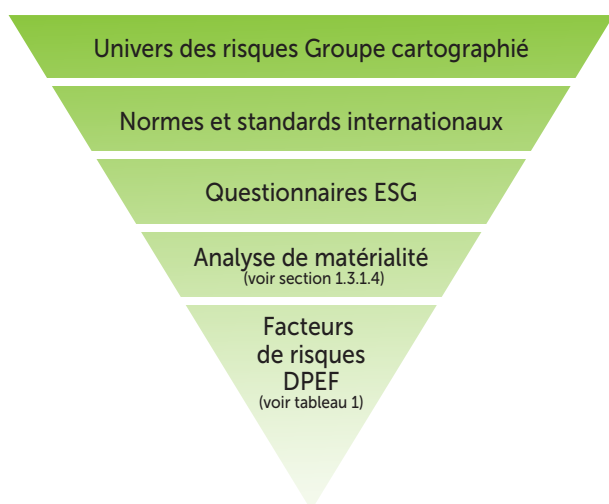
Ainsi, l'ensemble des facteurs de risque sociétaux identifiés par le Groupe pour son activité font l'objet d'une politique RSE. Les sections présentant les politiques RSE sont structurées ici de la façon suivante :

- les produits (section 2.2.1) ;
- les opérations (section 2.2.2) ;
- les collaborateurs (section 2.2.3) ;
- les relations d'affaires responsables (section 2.2.4).

2.1.3.1 Identification des risques sociétaux

Analyse des risques Groupe : la Direction des risques Groupe a cartographié l'ensemble des facteurs de risque Groupe, ces risques ont été analysés par les Directions en charge dans l'ensemble des pays intégrés du Groupe. Cette analyse est mise à jour tous les ans et présentée en Comité d'audit, en Comité Exécutif Groupe et en Conseil d'administration (voir section 4.1.1.).

FIGURE 3 : MÉTHODE D'IDENTIFICATION DES PRINCIPAUX RISQUES SOCIÉTAUX TRAITÉS DANS LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE (DPEF)



Identification des risques sociétaux (voir Figure 3) : la cartographie des risques Groupe a servi de référence pour l'identification des principaux risques extra-financiers pour les besoins spécifiques de l'établissement de la DPEF.

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

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

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

Facteur de risques DPEF	Déclinaison au sein des risques du Groupe	Description du risque
Approvisionnement responsable des matières premières	Utilisation de matières premières dont la chaîne de valeur est mise en cause pour son impact environnemental, social et/ou éthique (RSE)	Carrefour pourrait être mis en cause pour l'utilisation de matières premières dont la chaîne de valeur est susceptible d'être mise en cause en raison de son impact en matière de déforestation, d'épuisement de ressources limitées ou de violation des droits de l'Homme (travail non ou mal rémunéré, travail d'enfants...).
Attraction et rétention des talents	Incapacité ou difficultés à attirer et retenir des collaborateurs clés	Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés à attirer et à recruter des talents aux compétences rares à certains postes clés. Ce risque est notamment susceptible de se matérialiser en raison de la rareté des talents dans certains domaines, tel que le digital.
Développement et valorisation des compétences	Défaut d'évaluation, de développement ou de valorisation des compétences	Une mauvaise mise en œuvre des politiques d'évaluation, de développement ou de valorisation des compétences par les managers et les ressources humaines est susceptible de conduire à une démotivation des collaborateurs ou à une baisse de la productivité.
Dialogue social	Émeutes, manifestations populaires, grèves, mouvements sociaux et crise agricole	Différents types de mouvements sociaux sont susceptibles d'impacter les opérations du Groupe. Le manque de dialogue social pourrait conduire à une démotivation des collaborateurs. Des crises agricoles peuvent mettre en cause la pérennité des approvisionnements du Groupe. Ces mouvements sont susceptibles d'entraîner une perte de productivité et/ou de revenus.
Gestion des ressources et économie circulaire ⁽¹⁾	Utilisation non optimisée des ressources et non prise en compte d'une économie circulaire	Carrefour est susceptible d'être mis en cause par l'opinion publique notamment en cas de gaspillage alimentaire ou de mauvaise gestion des déchets. Ce risque pourrait se matérialiser en cas d'inadéquation, réelle ou perçue, entre les actions menées par Carrefour et les attentes en matière sociétale de nos clients et parties prenantes.
Lutte contre la corruption	Non-respect des lois anti-corruption (loi Sapin 2)	La loi « Sapin 2 » sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique impose aux entreprises françaises telles que Carrefour, ainsi qu'à toutes ses filiales de mettre en place un programme de conformité afin de prévenir et détecter tout fait de corruption ou de trafic d'influence, en France ou à l'étranger. Carrefour pourrait ne pas être en conformité avec l'ensemble des piliers et dispositions relatifs à cette loi.
Lutte contre le changement climatique	Défaut de maîtrise des consommations d'énergie et de fluides réfrigérants (RSE)	Carrefour pourrait connaître un défaut de maîtrise de ses consommations d'énergie et de fluides réfrigérants, en particulier avec l'entrée en vigueur des réglementations européennes F-gas et F-gas II qui vont progressivement interdire le remplacement puis l'utilisation des fluides frigorigènes les plus polluants (ex. : gaz Fréon) à l'horizon 2030.
	Catastrophe naturelle et changement climatique	Les catastrophes naturelles (ex. : inondations, chutes de neige, canicules) sont susceptibles d'entraîner des interruptions de l'activité (fermetures de sites, pannes, sinistres) et de mettre en danger les clients de Carrefour, ses collaborateurs, ou ses fournisseurs.
Pollutions et impacts de nos opérations sur la biodiversité ⁽²⁾	Pollution et impact négatif sur la biodiversité liée aux activités (dont produits pétroliers, construction, etc.)	Les activités de Carrefour pourraient avoir un impact négatif sur la biodiversité, notamment en cas de pollution liée à ses activités. La destruction d'écosystèmes pourrait notamment être causée par des constructions, des pollutions causées par l'activité de vente de carburant ou par un mauvais traitement des déchets.
Promotion de la diversité, lutte contre les discriminations et le harcèlement	Non-respect des principes de diversité et d'égalité et manquements dans la lutte contre les discriminations et les harcèlements	Carrefour pourrait connaître des difficultés dans la mise en œuvre de ses politiques de non-discrimination notamment en matière de mixité, d'équilibre des rémunérations femmes-hommes, ou d'emploi de personnes en situation de handicap.

Facteur de risques DPEF	Déclinaison au sein des risques du Groupe	Description du risque
Qualité, conformité et sécurité des produits	Carence significative de contrôle et de traçabilité des produits	Des carences significatives dans le contrôle et la traçabilité des produits pourraient avoir des impacts sanitaires graves sur nos clients et ne pas répondre aux attentes des consommateurs sur l'origine des produits. Ces carences sont susceptibles d'avoir un impact sur le développement et les résultats de Carrefour.
	Défaut dans la rédaction ou le respect des cahiers des charges de nos produits MDC	Des défauts dans la rédaction, ou dans le respect par les fournisseurs de Carrefour, du cahier des charges MDC pourraient avoir des impacts environnementaux et sociaux. Ils pourraient également ne pas correspondre aux attentes des clients du Groupe. Ces défauts sont susceptibles d'avoir un impact sur le développement et les résultats de Carrefour.
Respect des droits de l'Homme et rémunération juste sur la chaîne de valeur	Mise en cause de Carrefour et de ses fournisseurs pour non-respect du droit du travail, des droits de l'Homme et/ou d'une rémunération juste	Carrefour vise à respecter les droits de l'Homme, et cela tout au long de sa chaîne de valeur. Toutefois, des cas de travail forcé, d'exploitation des enfants ou de non-respect du salaire minimum de la part d'un fournisseur viendraient impacter fortement la réputation du Groupe.
Santé au travail	Accidents du travail, risques psychosociaux ou maladies professionnelles	En tant que premier employeur privé en France et dans le top 50 dans le monde, Carrefour se doit de mettre en place des mesures visant à prévenir ses collaborateurs contre des accidents du travail, des risques psychosociaux et des maladies professionnelles.
Protection des données personnelles	Non-respect des lois sur la protection des données personnelles (RGPD, LGPD, etc.)	Carrefour gère des flux importants d'informations personnelles sur ses clients, collaborateurs et fournisseurs. Les règlements sur la protection des données personnelles et de la vie privée – par exemple le règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD) en application depuis le 25 mai 2018 dans l'Union européenne qui s'ajoute aux législations nationales existantes et la « Loi Générale sur la Protection des Données » (LGPD) prévue au Brésil à partir d'août 2020 – instaurent un nouveau cadre juridique avec un renforcement des droits des citoyens sur la protection de leurs données personnelles et des nouvelles obligations pour les entreprises. Carrefour doit s'assurer de sa bonne conformité à l'ensemble des prérequis imposés par ces règlements.

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

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

2.1.3.2 Croisement des risques et des politiques de Carrefour

Le Tableau 2 ci-dessous présente la correspondance entre les risques identifiés dans le cadre de la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), les risques identifiés dans le cadre de la cartographie des risques du Groupe présentée au chapitre 4.1.1. et les politiques mises en place par Carrefour.

TABLEAU 2 : TABLEAU DE CROISEMENT DES FACTEURS DE RISQUE INTÉGRÉS DANS LE PÉRIMÈTRE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE ET DES POLITIQUES CORRESPONDANTES

Facteurs de risque DPEF		Politiques, plans d'actions et performances
Approvisionnement responsable des matières premières	1.3.2.3	La transformation des modes de production et de consommation.
	2.2.1.3	Les approvisionnements sensibles.
	2.2.4.1	Mobiliser notre chaîne d'approvisionnement.
	4.1.1.3	Opérations - Sécurisation de la chaîne d'approvisionnement.
Attraction et rétention des talents	1.3.2.1	La diversité et la compétence de nos collaborateurs
	2.2.3.1	Grandir et avancer ensemble.
	2.2.3.3	Être fiers de transformer nos métiers.
	4.1.1.3	Opérations - Collaborateurs clés et compétences.
Développement et valorisation des compétences	1.3.2.1	La diversité et la compétence de nos collaborateurs.
	2.2.3.1	Grandir et avancer ensemble.
	4.1.1.3	Opérations - Collaborateurs clés et compétences.
Dialogue social et crise agricole	2.2.3.2	Agir avec simplicité : permettre aux collaborateurs d'évoluer au sein d'un environnement de travail favorable et en constante évolution.
	2.2.1.2	La promotion et le développement d'une agriculture durable.
	2.2.1.3	Les approvisionnements en matières premières à risque.
Gestion des ressources et économie circulaire	1.3.2.3	La transformation des modes de production et de consommation.
	2.2.2.3	Développer l'éco-conception et l'économie circulaire des emballages.
	2.2.2.1	Lutter contre le gaspillage alimentaire.
Lutte contre la corruption	2.2.4.2	Loyauté des pratiques.
	4.1.1.1	Stratégie, gouvernance et environnement des affaires - Corruption / loi Sapin 2.
Lutte contre le changement climatique	2.2.2.4	Lutter contre le changement climatique et s'y préparer.
Pollutions et impacts de nos opérations sur la biodiversité	2.2.2.2	Limiter l'impact environnemental de nos sites.
Promotion de la diversité, lutte contre les discriminations et le harcèlement	1.3.2.1	La diversité et la compétence de nos collaborateurs.
	2.2.3.1	Grandir et avancer ensemble.
Qualité, conformité et sécurité des produits	1.3.1.2	Des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous.
	2.2.1.1	La santé de nos clients à travers nos produits.
	4.1.1.3	Opérations - Qualité, conformité et sécurité des produits.
Respect des droits de l'Homme et rémunération juste sur la chaîne de valeur	1.3.2.3	La transformation des modes de production et de consommation.
	2.2.1.3	Les approvisionnements en matières premières à risque.
	2.2.4.1	Mobiliser notre chaîne d'approvisionnement.
	4.1.1.3	Opérations - Sécurisation de la chaîne d'approvisionnement.
Santé au travail	2.2.3.2	Agir avec simplicité : permettre aux collaborateurs d'évoluer au sein d'un environnement de travail favorable et en constante évolution.
Protection des données personnelles	2.2.4.3	Sécurité de l'information et protection des données personnelles.
	4.1.1.1	Stratégie, gouvernance et environnement des affaires - Protection des données personnelles.

2.2 Les politiques mises en place pour atténuer les risques issus de nos activités

2.2.1 LES PRODUITS : DÉVELOPPER DES PRODUITS ET DES ACHATS RESPONSABLES

2.2.1.1 La santé de nos clients à travers nos produits

Contexte et définition

L'alimentation joue un rôle clé en matière de santé : une nutrition de mauvaise qualité est l'un des principaux facteurs de maladies chroniques. Pour équilibrer ses apports nutritionnels, il est recommandé d'augmenter sa consommation de fruits et légumes, légumineuses, céréales complètes et fruits secs, tout en réduisant ses apports en sel, sucres et graisses. L'amélioration des habitudes alimentaires est une problématique sociétale, nécessitant une mobilisation de tous les acteurs concernés. Les distributeurs ont un rôle à jouer en proposant des produits sains, adaptés aux besoins des différentes populations et cultures et en contribuant à les sensibiliser au « mieux manger ».

Carrefour veille à assurer la qualité et la sécurité des produits de ses marques propres, du suivi logistique à la mise en œuvre de procédures de rappel et de retrait quand nécessaire, et à respecter les normes d'hygiène dans ses magasins. Ces enjeux sont essentiels pour le Groupe : ils peuvent avoir des impacts importants sur sa réputation, ses performances financières et le cas échéant engager sa responsabilité.

En cohérence avec sa raison d'être, Carrefour s'est donné pour mission de proposer des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous. Ainsi, pour répondre à son ambition de « devenir leader de la transition alimentaire pour tous », le Groupe souhaite répondre aux attentes de ses clients en matière de nutrition, contribuer à leur santé et à leur bien-être en démocratisant une alimentation saine et de qualité.

Politique et performance

Carrefour met en place un ensemble d'exigences et de procédures afin de garantir la qualité et la conformité des produits qu'il distribue. 100 % des sites de fabrication de marques Carrefour sont certifiés par l'intermédiaire des standards internationaux *International Featured Standard* ou

British Retail Consortium (83 % en 2019) ou audités par Carrefour (17 % en 2019). Les plans de contrôles de Carrefour incluent également des panels consommateurs et des analyses de la fraîcheur, de l'origine des produits en entrepôt et en magasin.

Indicateurs clés de performance	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution
% de sites certifiés IFS ou BRC	83 %	90 %	7 pts
% de sites audités par Carrefour, dont :	17 %	10 %	7 pts
• % de notes obtenues aux audits entre A et B	95,2 %	95,4 %	(0,2) pts
• % de notes obtenues aux audits entre C et D	4,8 %	4,6 %	0,2 pts

Indicateurs	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution
Nombre de fournisseurs – sites	2 606	2 616	(2,3) %
Nombre de contrôles réalisés – Analyses	45 815	53 451	(14) %
Nombre de contrôles réalisés – Panels externes	3 140	3 048	3 %

Périmètre : fournisseurs de produits de marques Carrefour achetés par la centrale d'achat européenne.

Outre la garantie de standards de qualité élevés, le Groupe promeut la transparence et la traçabilité en déployant la technologie *blockchain* sur ses Filières Qualité. Carrefour s'engage également à identifier et bannir les substances

controversées de ses marques propres et à exclure les OGM de ses produits et de l'alimentation des animaux destinés aux Filières Qualité.

Indicateur	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution
Nombres de <i>blockchain</i> développées sur les Filières Qualité Carrefour	28 filières	6 filières	+ 22 filières en 2019

Troisième volet de l'ambition de Carrefour, l'axe nutrition et santé passe par le déploiement d'un programme d'actions pour mieux se nourrir dans tous les pays du Groupe d'ici 2020. Ce programme comprend le développement de produits et services favorables à l'équilibre alimentaire et

nutritionnel, la mise à disposition d'une information nutritionnelle complémentaire simplifiée sur les produits, la sensibilisation des clients et des collaborateurs à la thématique du « mieux manger ».

Indicateur clé de performance	Valeur 2019	Valeur 2018	Objectif
Nombre de pays ayant mis en place un programme d'actions « Mieux se nourrir »	6 pays sur 9	6 pays sur 9	100 % des pays ont mis en place le programme en 2020

Plans d'actions

1. Garantir la qualité, la conformité et la sécurité des produits

En lien permanent avec ses parties prenantes, Carrefour garantit la qualité et la sécurité des produits de marques Carrefour grâce à une politique articulée autour de cinq axes : les standards qualité respectés par les fournisseurs, les cahiers des charges, les plans de contrôles et avis clients, la compétence interne et enfin la traçabilité et le suivi des données.

Carrefour garantit que 100 % des sites de fabrication de marques Carrefour soient certifiés selon un standard de qualité IFS, BRC ou audités par Carrefour. Les audits réalisés par Carrefour donnent lieu à une notation allant de A à D. Pour les notations C et D, l'agrément est suspendu ou supprimé, impliquant l'arrêt immédiat de la commercialisation des produits. Près de 46 000 analyses ont également été conduites en magasin ou en entrepôt en 2019 afin de garantir la fraîcheur et l'origine des produits. Les données qualité sont enregistrées et traitées par les experts techniques de Carrefour. Enfin, des procédures de retrait permettent de retirer les produits non conformes de la vente. Le système international d'alerte de Carrefour « AlertNet » permet de retirer rapidement des stocks et des rayons de tous les magasins les produits potentiellement dangereux, dont le blocage en caisse est renforcé par l'identification au code barre EAN.

Les produits de marques Carrefour sont élaborés selon les spécifications de la Direction qualité : un cahier des charges strict est partagé avec les fournisseurs et détaille l'ensemble des exigences du Groupe. Afin de prendre en compte les retours des consommateurs et d'impliquer les clients, des outils d'échanges, d'écoute et de sensibilisation ont été mis en place : plus de 3 100 panels externes ont par exemple été réalisés en 2019 afin de tester les recettes. Chaque année, le service consommateurs fait vérifier par un organisme indépendant auprès de 1 600 clients la qualité de la prise en compte de leurs demandes et recense les actions correctives nécessaires.

Carrefour est le premier distributeur européen à utiliser la technologie de la *blockchain* pour partager des informations de traçabilité entre tous les partenaires d'une filière et fournir le maximum de transparence à ses clients. D'ici 2022, la *blockchain* sera étendue à l'ensemble des Filières Qualité du Groupe, représentant environ 270 produits et 400 références. Carrefour a également rejoint la plateforme IBM Food Trust afin de promouvoir la traçabilité alimentaire à l'échelle mondiale.

Afin de lutter plus efficacement contre les substances aux effets controversés sur la santé, Carrefour a réalisé en Belgique, en Espagne, en France et en Italie un classement des additifs alimentaires contenus dans ses produits en quatre catégories : ceux à utiliser sans restriction (vert), avec certaines réserves (orange et rouge) ou à supprimer (noir). Depuis 1999, 100 % des

produits de marques propres du Groupe excluent les ingrédients génétiquement modifiés. Carrefour a développé une première filière brésilienne de soja sans OGM pour nourrir les animaux des Filières Qualité Carrefour en 2000 ; une filière française a vu le jour en 2017.

2. Œuvrer en faveur de la nutrition et de la santé

Carrefour promeut les aliments sains et équilibrés. Depuis 2018, le Groupe a renforcé la reformulation et l'optimisation du profil nutritionnel de ses produits, dans tous ses pays d'implantation : il a notamment travaillé sur la diminution du taux de sucre dans les boissons sucrées et de la teneur en sel des légumes en conserve. Carrefour a également créé des gammes de produits à haute valeur nutritionnelle, comprenant par exemple la gamme « Nutrition & Plaisir » en France qui propose des plats équilibrés répondant à des besoins nutritionnels complets. Premier distributeur français à avoir lancé en marque propre une gamme végétarienne, qui compte en 2020 une centaine de produits, Carrefour ne cesse d'élargir ce segment pour proposer une alternative à la consommation de protéines animales.

Carrefour fournit à ses clients une information nutritionnelle complémentaire avec la mise en place progressive, en France, du Nutri-Score, sur les emballages des produits de marques de Carrefour (MDC) et le site *Carrefour.fr*. Ce logo à 5 couleurs, qui classe les produits de A à E selon leur qualité nutritionnelle, sera apposé sur 7 000 produits en France et en Europe d'ici 2022. Carrefour engage l'ensemble de ses partenaires (producteurs et fournisseurs) dans la démarche Nutri-Score, soutenant l'effort des pouvoirs publics en matière de pédagogie alimentaire. Pour sensibiliser ses clients au « mieux manger », Carrefour communique également *via* des supports digitaux (recettes du Panda en partenariat avec WWF France, page web Carrefour sur le Nutri-Score), des prospectus, des mises en avant de produits et des animations en magasin.

Collaborations et partenariats

- IBM FOOD TRUST
- WWF France
- Consumer Goods Forum

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : Garantir la qualité, la conformité et la sécurité des produits.
- *Carrefour.com* : Et si on mangeait mieux ?

2.2.1.2 La promotion et le développement d'une agriculture durable

Contexte et définition

L'alimentation a un impact majeur sur l'environnement : elle génère 25 % à 30 % des émissions totales des gaz à effet de serre des ménages. 40 % à 70 % des émissions liées à l'alimentation ont lieu durant la phase de production agricole⁽¹⁾. En outre, certaines techniques agricoles industrielles (utilisation de pesticides, néonicotinoïdes, etc.) sont néfastes pour la santé mais également pour la biodiversité. Selon la FAO, diminuer la consommation de viande dans les pays développés est nécessaire pour lutter contre la déforestation et préserver le climat.

Dans ce contexte, les consommateurs aspirent non seulement à consommer des produits cultivés dans le respect de l'environnement, mais souhaitent également qu'ils soient transformés au plus près de chez eux. La transition alimentaire passe ainsi par la conversion vers une agriculture biologique et agroécologique, plus saine pour l'Homme et plus respectueuse pour la planète. Pour répondre à ces attentes, Carrefour, dont les ventes de produits alimentaires représentent plus de 80 % du chiffre d'affaires, s'investit dans le développement et la promotion de pratiques agricoles durables, permettant d'associer performance gustative, environnementale, sociale et économique.

Politique et performance

Carrefour sécurise ses filières biologiques et ses Filières Qualité Carrefour afin de faciliter la mise en œuvre de pratiques agricoles pérennes, respectueuses de l'environnement. Le Groupe promeut la transition agricole durable à travers des conditions contractuelles plus justes avec les fournisseurs (comportant des engagements à long terme de prix et de volume), à travers le développement et la valorisation d'une offre de produits responsables et à travers la mise en place de solutions de financement.

Le Groupe met l'accent sur le développement de son offre bio. L'objectif de Carrefour est d'atteindre un chiffre d'affaires de 4,8 milliards d'euros issus des ventes de produits bio en 2022 dans le Groupe. En France, Carrefour avait pour objectif d'accompagner 500 agriculteurs dans leur développement, incluant leur conversion, d'ici 2020. Cet objectif a été atteint avec un an d'avance en 2019.

Indicateur clé de performance	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution	Cible 2022
Chiffre d'affaires issus des ventes de produits bio ⁽¹⁾	2,3 Md€	1,8 Md€	27,8 %	4,8 Md€

Indicateurs	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution	Cible 2020
Nombre de références de produits Bio à marques Carrefour	1 000	800	200	
En France : nombre de producteurs partenaires en agriculture biologique ou en conversion (accompagnés par le biais d'une contractualisation en filière)	1 776 dont 173 en conversion	1 444		
● Progression par rapport à 2017	535	203	332 en 2019	500 en 2020

Le Groupe développe ses Filières Qualité Carrefour avec pour objectif d'atteindre 10 % de pénétration des Filières Qualité Carrefour dans les produits frais d'ici 2022. Les Filières Qualité Carrefour sont le laboratoire de l'agroécologie du Groupe : Carrefour a pour ambition que 100 % des filières

aient un message différenciant en matière d'agroécologie d'ici 2022 (« nourri sans OGM », « nourri sans traitement antibiotique », « cultivé sans traitement chimique », etc.).

Indicateur clé de performance	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution
Taux de pénétration des Filières Qualité Carrefour au sein des produits frais (en %)	6,6 %	5,3 %	1,3 %

Indicateurs	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution
Nombre de produits Filières Qualité Carrefour ⁽²⁾	726	498	31 %
Nombre de producteurs partenaires des Filières Qualité Carrefour	27 758	27 678	0,2 %
Ventes TTC de produits Filières Qualité Carrefour (en milliers d'euros)	950 459	757 190	25,5 %

(1) Ventes des rayons alimentaires, droguerie, parfumerie et hygiène.

(2) Modification de la méthode de comptabilisation en 2019 (voir note méthodologique en section 2.4.2).

Plus largement, Carrefour met en place des politiques d'approvisionnement responsable concernant les matières premières à risque d'un point de vue social et environnemental (voir 2.2.1.3 Les approvisionnements en

matières premières à risque). Le bien-être animal est également un axe stratégique de développement de l'agriculture durable (voir 1.3.2.3 La transformation des modes de production et de consommation).

(1) Association Française d'Agronomie, Changement climatique et agriculture, 2015.

Plans d'actions

1. Développer l'offre bio et garantir son accessibilité pour tous

Carrefour investit fortement dans le bio afin d'atteindre son ambition. Pour cela, le Groupe s'appuie sur trois leviers : rendre l'offre bio accessible à tous en développant les filières de production *via* l'accompagnement des producteurs ; développer des gammes bio cohérentes avec les attentes des consommateurs (offre de bio en vrac, offre de produits sans pesticide, produits locaux, etc.) ; développer l'accessibilité des produits bio en magasin et en ligne.

Le Groupe propose à ses fournisseurs d'agriculture biologique des contrats de 3 à 5 ans, qui s'engagent sur les volumes et les prix d'achat et prennent en compte leurs contraintes de production. Carrefour accompagne également les producteurs en cours de conversion au bio par une contractualisation à long terme, également de 3 à 5 ans, qui sécurise leurs investissements *via* des tarifications intermédiaires entre le conventionnel et le bio et compensent l'impact de la baisse de productivité sur leurs revenus. Ces contrats sont proposés en France, en Belgique, en Roumanie et à Taïwan. En France par exemple, Carrefour et sa Fondation ont signé un partenariat en 2018 avec le WWF France, la laiterie de Saint-Denis-de-l'Hôtel (LSDH) et les éleveurs du bassin Centre (APLBC) pour accompagner ces derniers à la conversion au bio. 66 producteurs de lait reçoivent un complément de 50 euros par 1 000 litres de lait pendant deux ans et à l'issue de cette période, ils se verront proposer des contrats de trois ans.

En magasin, l'objectif de Carrefour est d'offrir un assortiment bio qui corresponde entièrement à la demande des consommateurs. En marque propre ou en marque nationale, Carrefour continue à adapter son offre avec par exemple plus de produits végans ou crus. Depuis 2018, Carrefour développe ses gammes de fruits et légumes bio d'origine nationale et en vrac. D'ici 2020, les rayons fruits et légumes bio seront sans emballages plastiques en France.

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

2. Promouvoir l'agroécologie au travers des Filières Qualité Carrefour (FQC)

Carrefour dispose d'un outil unique pour développer l'agroécologie : les Filières Qualité Carrefour (FQC). Il existe 726 produits issus des FQC dans le monde qui réunissent près de 28 000 producteurs et proposent des produits frais cœur de marché répondant à des exigences strictes en termes de traçabilité, de qualité et de saveur. Le Groupe a mis en place des contrats sur 3 ans le liant aux producteurs partenaires qui développent des méthodes responsables : rotation des cultures, exclusion des productions végétales hors-sol, absence de traitement chimique post-récoltes sur les fruits et légumes, etc. Carrefour fixe avec chacun un cahier des charges exigeant, incluant les modes de production mais aussi les critères de goût et des obligations en matière de protection de l'environnement. Chaque année, 3 000 inspections et plus de 1 000 analyses sont réalisées.

Carrefour accompagne ses fournisseurs Filières Qualité Carrefour à travers le développement de cultures pilotes et la mise en place de plans de progrès afin d'étendre l'agroécologie au sein de différentes filières. Le Groupe favorise également l'échange de bonnes pratiques sur tout le territoire *via* des clubs et rencontres de producteurs.

3. Proposer des solutions de financement

Carrefour accompagne les producteurs dans leur transition agricole *via* différents systèmes de financement :

- des sociétés financières de Carrefour proposent des services financiers pour les petites et moyennes entreprises, les agriculteurs et producteurs : en France par exemple, la structure de financement propose des prêts afin d'accompagner les agriculteurs à la conversion au bio ;
- en juin 2019, Carrefour a initié la première opération de crédit bancaire avec composante RSE dans le secteur de la distribution européenne, en s'associant avec des banques pour financer une structure d'investissement dédiée à la transition alimentaire. Ces fonds serviront à soutenir les projets de fournisseurs liés à la transition alimentaire : conversion à l'agriculture biologique, transformation des modes d'élevage en faveur du bien-être animal, etc. Le premier financement est consacré à la suppression de l'usage des pesticides chimiques dans les filières de bananes conventionnelles produites en Afrique, en partenariat avec le Cirad (Centre de recherche agronomique pour le développement), afin d'aboutir à la commercialisation d'une banane Filière Qualité Carrefour ;
- grâce à la plateforme de financement participatif *JeParticipe.carrefour.com*, lancée en partenariat avec MiiMOSA, les projets agricoles de la transition alimentaire sont financés par les citoyens à travers des dons avec contrepartie ou des prêts rémunérés. À fin 2019, Carrefour a financé 55 projets avec le soutien d'environ 4 500 contributeurs. 7 produits sont référencés sous la marque Carrefour, d'autres sous leur propre marque. Carrefour a investi 1 290 000 euros dans 12 projets sélectionnés et plus de 3 millions d'euros ont été levés au total ;
- la Fondation Carrefour soutient des acteurs des filières et des territoires qui favorisent les pratiques agricoles durables. En 2019, 31 projets liés à l'agriculture durable ont été financés par la Fondation pour un montant total de 3 166 235 euros (42 % du budget global).

Collaborations et partenariats

- WWF
- Le Cirad (Centre de recherche agronomique pour le développement)
- MiiMOSA
- Open Agri Food

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : Être fiers de transformer nos métiers.
- *Carrefour.com* : Garantir des élevages éthiques.
- *Carrefour.com* : Protéger les forêts et la biodiversité.
- *Carrefour.com* : Agir pour une pêche et une aquaculture responsables.

2.2.1.3 Les approvisionnements en matières premières à risque

Contexte et définition

Les enjeux liés à la production de matières premières sont globaux : ils impliquent l'ensemble de la chaîne de valeur et des différents acteurs du marché. Les ONG référentes et la société civile interpellent régulièrement les distributeurs sur ces sujets. Les consommateurs réclament davantage d'informations, des produits de meilleure qualité et une plus grande transparence.

Dans ce contexte, le rôle de Carrefour est de proposer à ses clients des produits qui répondent à leurs attentes, en améliorant les pratiques agricoles, les méthodes de pêche et d'exploitation forestière et les processus de fabrication qui interviennent dans la production de leurs produits.

Politique et performance

Carrefour s'engage à éliminer la déforestation de ses approvisionnements à risques, à promouvoir une pêche responsable et à garantir le bien-être animal dans ses filières de production grâce à des conditions d'élevage adaptées.

Dans le cadre de sa politique « Zéro Déforestation en 2020 », le Groupe s'est fixé comme objectifs que :

1. 100 % de l'huile de palme utilisée dans les produits de marques Carrefour soit certifiée RSPO *Mass Balance* ou *Ségrégué* d'ici fin 2020 ;
2. 100 % des fournisseurs de bœuf brésilien soient géo-monitorés d'ici fin 2020 ;
3. 100 % des 10 familles de produits prioritaires pour le bois et papier soient conformes à la politique « Zéro Déforestation » pour les marques de Carrefour d'ici fin 2020 ;
4. des filières animales zéro déforestation (soja local) soient développées dans tous les pays d'ici fin 2020.

Indicateur clé de performance ⁽¹⁾	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution	Cible
Déploiement d'un plan d'actions Forêts durables sur les produits liés à la déforestation d'ici fin 2020	67,7 %	50,1 %	18 pts	100 % fin 2020

Indicateur – Huile de palme ⁽²⁾	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution	Cible
Part d'huile de palme issue des filières soutenues par la RSPO (ségrégué et <i>mass balance</i>)	82,0 %	75,0 %	7 pts	100 % fin 2020
• Dont part d'huile de palme utilisée certifiée durable et entièrement tracée (RSPO ségrégué)	51,8 %	40,7 %	11 pts	100 % fin 2022

Indicateur – Bois et papier ⁽³⁾	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution	Cible
Ventes de produits PEFC et FSC Carrefour (<i>en millions d'euros</i>)	205	176	17 pts	-
Part des ventes des produits aux marques de Carrefour, dans les 10 familles prioritaires, issus de forêts durables (<i>en %</i>)	48,6 %	20,0 %	29 pts	100 % fin 2020

Indicateur – Bœuf brésilien ⁽⁴⁾	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution	Cible
% de fournisseurs de bœuf brésilien géoréférencés	96,7 %	83,3 %	12 %	100 % fin 2020

Indicateur – Soja ⁽⁴⁾	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution	Cible
Nombre de produits Filières Qualité Carrefour avec une alimentation animale zéro déforestation	20	15	33 %	Développement dans tous les pays à fin 2020

(1) Cet indicateur composite prend en compte les matières premières prioritaires pour le Groupe en matière de déforestation : l'huile de palme, le bois et papier, le bœuf brésilien et le soja.

(2) Calcul réalisé à partir du poids de matière première contenu dans les produits. Périmètre : BU non comparables (100 % du CA HT consolidé 2019 vs 83,64 % en 2018).

(3) Périmètre : hors RO. BU non comparables (96,7 % du CA HT consolidé 2019 vs 100 % en 2018).

(4) Périmètre : BU comparables (100 % du périmètre CA HT consolidé 2019).

Par ailleurs, 50 % des poissons commercialisés aux marques de Carrefour (et au rayon traditionnel) seront issus de la pêche durable d'ici fin 2020.

Indicateur clé de performance	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution	Cible
% de produits de marques propres issus de la pêche durable ⁽¹⁾	47,5 %	28,1 %	19 %	50 % fin 2020

Indicateur	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution	Cible
Ventes totales de produits de la pêche certifiés Bio, MSC, ASC ou de marques Filières Qualité Carrefour (en millions d'euros) ⁽²⁾	403	339	15 %	-

(1) Périmètre : BU non comparables (93,6 % du CA HT consolidé 2019 vs 87,7 % en 2018). Hors RO, PL. Les ventes de pêche durable comprennent les produits certifiés Bio, MSC, ASC, les produits Filières Qualité Carrefour et autres démarches responsables. Ce ratio inclut :
- les ventes de produits contrôlés pour tous les rayons de produits issus de la pêche ou de l'aquaculture,
- les ventes de produits de marques nationales pour le rayon marée uniquement.

(2) Périmètre : BU comparables. Hors RO (96,7 % du CA HT consolidé 2019).

Carrefour a défini une politique sur le bien-être animal pour le Groupe et a pour objectif que l'ensemble des pays aient mis en place des plans d'actions nationaux d'ici 2020. Certains produits animaux ont d'ores et déjà fait l'objet d'un travail spécifique. Depuis 2017, Carrefour s'est engagé en

Europe, à Taïwan et au Brésil à ce que l'ensemble des œufs que ses marques soient issus de systèmes d'élevages alternatifs à la cage d'ici 2025. En 2019, Carrefour a également rejoint le *Better Chicken Commitment* pour améliorer les conditions d'élevage des poulets en France.

Indicateurs	Valeur 2019	Valeur 2018	Cible
% d'œufs de marques propres issus d'élevages hors cage	32,6 %	-	100 % en 2025
% d'œufs de marques propres et marques nationales issus d'élevages hors cage	40,8 %	-	-

Périmètre : hors BE (92,1 % du CA HT consolidé 2019). Premier reporting en 2019.

Plans d'actions

Carrefour a établi des règles de conformité sociale et environnementale de ses achats de produits marchands et non marchands (voir 2.2.4.1 « Gérer notre chaîne d'approvisionnement »). Le Groupe a identifié 22 matières premières sensibles qui font l'objet d'un programme visant à établir des plans d'actions d'ici 2022. En 2018 et 2019, plusieurs matières premières ont fait l'objet d'un plan d'actions spécifique : huile de palme, bois et papier, poissons et fruits de mer, bœuf brésilien, soja, cacao, coton, poulet et œufs.

Au sein du Groupe, les règles d'achat spécifiques aux matières premières sont rédigées en concertation avec les parties prenantes (experts, ONG, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, etc.). Des objectifs et plans d'actions complets sont définis, déployés et suivis par une équipe de gestion de projet dédiée. Les solutions identifiées sont valorisées auprès des consommateurs.

SUIVI DE L'AVANCEMENT DU DÉPLOIEMENT

Matière	Enjeux prioritaires	Solution déployée/identifiée
Huile de palme	Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols. Développement social. Conditions de travail.	Une politique et des règles d'achat partagées au niveau du Groupe sont définies pour les produits contenant de l'huile de palme : les approvisionnements en huile de palme utilisent la certification RSPO et doivent respecter un ensemble de critères supplémentaires.
Bœuf brésilien	Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols. Contribution au réchauffement climatique.	Plateforme de géo-référencement permettant de cartographier l'implantation des fournisseurs de bœuf, incluant les fournisseurs de rang 1 (abattoirs) et les fermes des fournisseurs de rang 2.
Bois papier	Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols.	Une politique et des règles d'achat partagées au niveau du Groupe sont définies pour 10 familles prioritaires représentant plus de 80 % des approvisionnements en bois et papier : elles prévoient l'utilisation des certifications FSC, PEFC et recyclé pour l'ensemble de ces familles en fonction du niveau de risque. Le papier utilisé pour les publications commerciales est certifié FSC, PEFC ou recyclé.

Matière	Enjeux prioritaires	Solution déployée/identifiée
Poissons et fruits de mer	Impact sur la biodiversité. Conditions de travail.	Une politique et des règles d'achat partagées au niveau du Groupe sont définies pour les produits issus de la pêche et de l'aquaculture : un ensemble de solutions est utilisé, dont les certifications BIO, MSC, ASC, les Filières Qualité Carrefour et autres démarches responsables (ex : pêche artisanale, techniques de pêche respectueuses de l'environnement marin).
Coton	Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols. Pollutions locales liées aux pesticides. Consommation d'eau. Développement social. Conditions de travail.	Interdiction du <i>sourcing</i> en Ouzbékistan et au Turkménistan. Développement de filières de coton biologique 100 % tracées en Inde (voir étude de cas en section 2.2.1.4).
Soja	Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols. Pollutions locales.	Certification (ProTerra) et développement de filières d'alimentation animale locales garanties zéro déforestation dans tous les pays. Participation à des initiatives locales telles que le Moratoire amazonien sur le soja et le Cerrado Manifesto au Brésil.
Cacao	Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols. Sensibilité au réchauffement climatique. Développement social. Conditions de travail.	Programme Transparence Cacao sur les tablettes de chocolat aux marques de Carrefour (Carrefour Sélection et Carrefour Bio) en France. Carrefour a rejoint en 2019 l'initiative Retailer Cocoa Collaboration pour engager un dialogue entre distributeurs et fournisseurs de cacao.
Poulet de chair	Bien-être animal.	Carrefour France a rejoint l'initiative <i>Better Chicken Commitment</i> en décembre 2019. Cette initiative promeut : <ul style="list-style-type: none"> • l'amélioration des conditions d'élevage (accès à la lumière naturelle, baisse des densités et enrichissement du milieu) ; • une durée de croissance plus longue ; • l'utilisation d'une méthode d'abattage alternative.
Œufs	Bien-être animal.	Amélioration des conditions d'élevage (suppression des cages, accès à la lumière naturelle, baisse des densités et enrichissement du milieu). En Europe, au Brésil et à Taïwan, Carrefour s'est notamment engagé à supprimer les œufs issus d'élevages en cage de ses rayons.

Collaborations et partenariats

- *Consumer Goods Forum*
- *Round Table for Sustainable Palm Oil*
- *Marine Stewardship Council*
- *Retailer Cocoa Collaboration*
- WWF France

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : Promouvoir et développer une agriculture durable.
- *Carrefour.com* : Garantir des élevages éthiques.
- *Carrefour.com* : Protéger les forêts et la biodiversité.
- *Carrefour.com* : Agir pour une pêche et une aquaculture responsable.

2.2.1.4 Études de cas en 2019

Structurer la filière coton bio en Inde

L'Inde dispose du climat et du savoir-faire pour produire un coton bio cultivé sans produit phytosanitaire ni OGM et qui préserve la richesse des sols et la biodiversité. En 2019, Carrefour a travaillé avec plus de 4 500 petits producteurs de coton bio dans le Madhya Pradesh (Centre de l'Inde) sur un projet inédit associant qualité du coton bio, juste rémunération des producteurs et traçabilité depuis la graine. La Fondation

Carrefour, en partenariat avec la Fondation Aga Khan, a soutenu l'installation de deux unités de production de pesticides biologiques permettant à 2 000 producteurs locaux d'obtenir de meilleurs rendements et d'augmenter leurs revenus. Elle a rendu possible, avec l'organisation *Action for Social Advancement (ASA)*, le forage de 100 puits garantissant l'irrigation régulière des champs de coton. 1 000 agriculteurs répartis sur 18 villages ont également bénéficié d'une formation aux techniques de l'agriculture biologique, leur permettant d'élaborer leurs propres

engrais et produits de soin de la plante. L'organisme *Organic Cotton Accelerator* (OCA) veille à la sélection et l'achat de graines de coton bio et travaille à augmenter le nombre de fermiers en conversion. Enfin, Carrefour s'assure que les producteurs de sa filière d'approvisionnement en coton bio indien reçoivent une rémunération majorée par rapport au coton conventionnel via son partenaire *Cotton Connect*. La première collection 100 % « coton durable » issue de cette démarche propose du linge de maison, des sous-vêtements et des vêtements pour bébés et enfants sous la marque TEX BIO. Ses produits sont commercialisés depuis le printemps-été 2019 dans tous les hypermarchés Carrefour en France et en Espagne. Toutes les étapes entre le semis et le produit fini sont suivies et enregistrées afin d'assurer la traçabilité complète, de la graine au produit TEX BIO. À terme, Carrefour souhaite offrir la possibilité aux consommateurs de suivre, via un QR Code sur l'étiquette de son produit, le parcours du coton du champ au magasin.

Développer des bananes agroécologiques

La banane est la première référence du rayon fruits et légumes de Carrefour. Carrefour commercialise 140 000 tonnes de bananes par an en France, en Espagne, en Belgique, en Italie, en Roumanie et en Pologne. L'assortiment se répartit entre la banane bio équitable, la banane conventionnelle et la banane premier prix. Un travail a été mené pour réduire son empreinte écologique à toutes les étapes, de la production à la vente en passant par sa mise en rayon : mesures de réduction du gaspillage, suppression de l'emballage, développement de filières bio et agroécologiques. En 2019, Carrefour a lancé un projet de banane agroécologique pour ses bananes Filières Qualité Carrefour (FQC), en partenariat avec le Cirad (Centre de recherche agronomique pour le développement) et ses fournisseurs historiques : Fruidor aux Antilles et Compagnie Fruitière en Côte d'Ivoire. Il consiste à commercialiser dès 2019 une banane FQC respectant des premiers critères de production agroécologique (réduction des intrants chimiques, arrêt des insecticides) puis de faire évoluer les conditions de production (arrêt des herbicides en 2021) pour supprimer totalement l'usage des pesticides chimiques en 2022. Le projet sera financé pendant trois ans, par la structure d'investissement créée par le Groupe en 2019 pour accompagner ses fournisseurs dans la transition alimentaire (voir section 2.2.1.2). La suppression des pesticides chimiques dans la production de cette banane constitue une innovation unique pour le secteur. Elle sera positionnée entre la banane bio équitable et la banane conventionnelle et sera commercialisée dans 6 pays (France, Espagne, Belgique, Italie, Roumanie, Pologne).

Le bien-être animal : une priorité

Exemple des filières œufs et poulets

Carrefour s'est engagé dans un vaste programme en matière d'amélioration du bien-être animal. Le Groupe a lancé un projet mondial de transformation, en collaboration avec ses fournisseurs, garantissant que tous les œufs commercialisés sous ses marques propres soient d'ici 2025 issus d'élevages alternatifs à la cage. En Italie et en Belgique, tous les œufs de marque Carrefour sont d'ores et déjà issus de poules élevées au sol ou en plein air. Au Brésil, Carrefour Brésil s'est engagé à ne plus commercialiser d'œufs de poules élevées en cage sur 100 % des produits en marque propre d'ici 2025 et sur 100 % des œufs commercialisés dans les magasins d'ici 2028. En France, d'ici fin 2020, 100 % des œufs commercialisés en marque propre seront issus d'élevages alternatifs à la cage (hors Argentine).

Par ailleurs, d'ici 2026, la viande de poulet fraîche et surgelée, ainsi que l'ensemble des produits élaborés contenant plus de 50 % de poulet, commercialisés aux marques de Carrefour en

France (premier prix inclus), respecteront les critères du *European Chicken Commitment* : amélioration de l'environnement et de la qualité de vie des animaux (densité plus faible, lumière naturelle, perchoirs, substrats à piquer), abattage sans cruauté, réalisation d'audits externes pour démontrer la conformité aux normes et publication de rapports annuels sur les progrès réalisés. Au moins 20 % des volumes concernés proviendront d'élevages offrant aux animaux un accès au plein air ou à un jardin d'hiver.

Enfin, Carrefour souhaite aller plus loin et proposer aux consommateurs des produits porteurs de solutions novatrices avec un fort potentiel de transformation du marché. Depuis septembre 2019, Carrefour France commercialise par exemple les œufs de Poulehouse, société pionnière proposant un mode de production sans abattage des poules pondeuses, pour tester des solutions d'amélioration du bien-être animal dans les élevages notamment le sexage *in ovo* (sélection des poules pondeuses avant leur éclosion pour éviter l'élimination des poussins mâles) et arrêt de l'époinçage des becs.

Développement d'un étiquetage sur le bien-être animal en France

Dès 2020, Carrefour donne l'information du niveau de bien-être animal et du mode d'élevage de ses poulets de marques Carrefour, Carrefour Bio, Filière Qualité Carrefour, Reflets de France et Premiers Prix, et intègre cette information dans ses produits sous *blockchain*. Cet étiquetage sur le bien-être animal portera sur plus de 20 millions de poulets. Les premiers produits étiquetés sont les poulets fermiers d'Auvergne Filière Qualité Carrefour dès le 18 février. Carrefour a participé à la mise en place d'une nouvelle étiquette Bien-Être Animal, avec d'autres acteurs, au sein de l'Association Étiquette Bien-Être Animal. Cette étiquette associe niveau de bien-être animal et mode d'élevage.

Le déploiement du Nutri-Score

Afin d'aider concrètement ses clients à améliorer leurs habitudes alimentaires via leur processus d'achat, Carrefour a lancé le déploiement, au niveau européen, d'un dispositif innovant d'information : le Nutri-Score. Le Nutri-Score est un logo à 5 couleurs qui renseigne les consommateurs sur la qualité nutritionnelle des produits commercialisés, de A pour les produits à favoriser à E pour ceux à limiter. Le groupe Carrefour a décidé de l'afficher progressivement à partir de fin octobre 2019 sur les emballages des produits de marques Carrefour, dans les rayons de tous ses magasins ainsi que sur son site de vente en ligne *Carrefour.fr*. D'ici 2022, le Nutri-Score sera apposé sur 7 000 produits en France et en Europe, y compris les produits Carrefour Bio et Carrefour Veggie. Ce déploiement se fera en lien étroit avec les producteurs et fournisseurs du Groupe, afin qu'ils partagent les informations nécessaires pour la mise en place du Nutri-Score sur la totalité de son offre de produits alimentaires. L'adoption du Nutri-Score s'inscrit dans une démarche forte et globale en faveur de la qualité alimentaire visant à répondre aux attentes des consommateurs, en leur donnant accès à une information fiable et reconnue sur la qualité des produits. Depuis 2018, Carrefour a d'ores et déjà retiré 100 substances alimentaires controversées dans les recettes des produits de marques Carrefour. Carrefour souhaite engager l'ensemble des acteurs de la chaîne alimentaire à rejoindre cette démarche et à adopter le Nutri-Score, afin d'améliorer la lisibilité des *packagings* via l'utilisation d'un système unique. Par cette démarche, Carrefour soutient l'effort des pouvoirs publics français en matière de pédagogie nutritionnelle, mettant à disposition de l'ensemble de ses clients des outils clairs et concrets pour favoriser la meilleure compréhension et la bonne utilisation du Nutri-Score.

2.2.2 LES OPÉRATIONS : LIMITER L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DE NOS ACTIVITÉS

2.2.2.1 Lutter contre le gaspillage alimentaire

Contexte et définition

Chaque année sur la planète, 1,3 milliard de tonnes de nourriture ne sont pas consommées par l'Homme⁽¹⁾, alors que ces denrées sont toujours comestibles et ne présentent aucun danger pour la santé. Le coût de cette déperdition de produits agricoles (à l'exclusion du poisson et des fruits de mer) est estimé à 750 milliards de dollars par an dans le monde. Sur le plan environnemental, le gaspillage alimentaire est responsable du rejet de 3,3 gigatonnes de gaz à effet de serre par an : il est le 3^e pollueur au monde, derrière les États-Unis et la Chine.

Ce gâchis a de multiples causes : surproduction, critères de calibrage, rupture de la chaîne du froid, mauvaise gestion des stocks, inadéquation entre l'offre et la demande, etc. En France, 32 % du gaspillage alimentaire est généré par la production agricole, 21 % par la transformation, 14 % par la distribution, 14 % par la restauration (collective et commerciale) et 19 % par la consommation à domicile⁽²⁾. Chaque maillon de la chaîne agro-alimentaire a donc un rôle à jouer à son niveau pour limiter les déperditions.

Carrefour a évalué en 2018 le gaspillage, depuis la culture jusqu'à la table du consommateur, sur cinq de ses produits frais les plus vendus (avocat, cabillaud, carotte, pain et poulet). Ces études ont permis d'identifier des solutions adaptées tout au long de la chaîne de valeur : culture et récolte, tri, conditionnement et transport, contrôle qualité, distribution et consommation. Ces solutions pourront être déployées, à terme, sur l'ensemble des produits commercialisés par le Groupe.

Limiter le gaspillage alimentaire est un enjeu majeur pour Carrefour, tant pour améliorer l'empreinte environnementale de ses activités que pour améliorer leur efficacité opérationnelle – le management de la démarque permet de limiter la casse et la valorisation des invendus alimentaires et des produits écartés de la vente constitue une opportunité de réductions des pertes.

Politique et performance

Carrefour partage l'objectif du *Consumer Goods Forum* (CGF) de réduire de 50 % ses déchets alimentaires en 2025 par rapport à 2016. La politique globale de réduction des déchets alimentaires de Carrefour s'appuie sur trois leviers : actions en magasin, collaboration avec les fournisseurs et

sensibilisation des consommateurs. L'ambition du Groupe est d'être irréprochable sur ses activités mais également de jouer un rôle moteur dans la lutte anti-gaspillage au sein de son écosystème, en y engageant toutes les autres parties prenantes (fournisseurs et consommateurs).

Indicateurs clés de performance	Valeur 2019	Valeur 2018	Cible
% de réduction du gaspillage alimentaire (par rapport à 2016) ⁽¹⁾	9,74 %	-	50 % en 2025
% de d'invendus alimentaires valorisés ⁽²⁾	67,7 %	-	-

Indicateurs	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution
Nombre d'équivalents repas distribués sous formes d'invendus alimentaires à des associations (<i>en milliers de repas</i>) ⁽³⁾	105 382	116 530	(9,5) %
Poids d'invendus alimentaires valorisés par la vente de paniers en partenariat avec Too Good To Go ⁽⁴⁾	2 374 tonnes	0 tonne	100 %

(1) Périmètre : hors ESP, BE, BR, RO (75 % du CA HT consolidé 2019).

(2) Périmètre : hors ESP, BE, RO (81 % du CA HT consolidé 2019).

(3) Périmètre : ce chiffre inclut les dons alimentaires réalisés par les magasins dans l'ensemble des pays intégrés du Groupe ainsi que les dons réalisés par les entrepôts en France.

(4) Périmètre : BE, ESP, FR IT, PO. Voir 2.2.2.4.

(1) Source : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), 2019.

(2) Source : Ademe, 2016.

Plans d'actions

1. Professionnaliser en magasin la lutte contre le gaspillage

Pour réduire les produits retirés de la vente, Carrefour travaille en premier lieu sur l'amélioration de la gestion de ses stocks et commandes. Ainsi, les directeurs de magasin disposent quotidiennement des informations sur leur casse, avec le TOP 40 des produits classés en fonction de la valeur ou du taux de casse. Les chefs de rayons produits frais utilisent des cadenciers prévisionnels de vente et de production qu'ils adaptent en fonction de la météo ou d'événements externes.

Les magasins du Groupe sont chargés de trouver des solutions adaptées pour vendre les produits plutôt que les démarquer : découpe des ananas dont les feuilles sont sèches, vente des bananes au doigt, conditionnement des gousses d'ail ou produits délotés, etc. En France, en Espagne, en Italie, en Belgique et en Pologne, Carrefour est engagé aux côtés de l'application Too Good To Go en proposant des paniers alimentaires d'invendus à petits prix dans 2 624 magasins. Les magasins promeuvent également les dates courtes, en proposant - 30 % à - 60 % de réduction sur les produits concernés. 14 hypermarchés ont déjà déployé des têtes de gondoles dédiées à la vente de produits à date de durabilité minimale (DDM) dépassée jusqu'à 1 mois maximum, une mesure qui sera généralisée en 2020.

Pour valoriser les aliments écartés de la vente, le Groupe optimise ses dons. Au Brésil, en Espagne et en France, des partenariats ont été mis en place avec des Banques alimentaires pour 100 % de ses hypermarchés. Chaque matin, les magasins opèrent un tri pour orienter les invendus sains et autorisés au don vers les associations locales, dans le respect de la chaîne du froid – les véhicules frigorifiques étant financés par la Fondation Carrefour. En 2019, les dons du Groupe représentent un équivalent de 105 millions de repas.

Les articles interdits aux dons ou non récupérés peuvent être proposés à des associations ou entreprises utilisant les invendus comme matière première pour créer des produits éco-responsables revendus en magasin, par exemple des confitures. Enfin, lorsque les produits ne peuvent être ni donnés ni transformés, ils sont valorisés en biodéchets et transformés en biométhane utilisé dans les camions Carrefour de transport de marchandises.

2. Trouver des solutions avec les fournisseurs

Le Groupe et ses fournisseurs ont engagé en 2017 une action conjointe pour revoir les dates limites de consommation (DLC). À ce jour, plus de 400 références de marques Carrefour ont vu leur date limite de consommation ou leur date de durabilité minimale (DDM) allongées et la mention de la DDM a été supprimée sur plus de 100 références. Carrefour vend également dans une tête de gondole dédiée des produits à DDM dépassée. Le projet est testé dans 14 hypermarchés en France. Les premiers résultats montrent une réduction de 50 % des invendus. La mention obligatoire « à consommer de préférence avant fin » de la DDM est complétée par une mesure mieux reconnue par les consommateurs « meilleur avant ».

3. Promouvoir l'enjeu auprès des clients

Les promotions et les affichages en magasin contribuent à sensibiliser les clients sur l'achat de produits à date courte lorsqu'ils souhaitent consommer le produit le jour même ou le lendemain. Carrefour poursuit en parallèle le développement de ses programmes anti-gaspi, valorisant les produits aux défauts d'aspect mineurs mais propres à la consommation. En France, le Groupe commercialise 20 % moins cher 16 produits non conformes, pour des raisons de forme ou de poids, tout en garantissant leur qualité, sous la marque exclusive « Tous Antigaspi ». Au Brésil, l'idée a été adaptée en 2018 avec la gamme de fruits et légumes « UNICAS », proposée à prix réduits dans 74 hypermarchés et supermarchés de l'État de São Paulo. Une gamme basée sur ce principe a été lancée à Taïwan en 2017.

Les fournisseurs sont associés dans cette pédagogie. Une campagne de sensibilisation des consommateurs à la cuisine des légumes défraîchis a été lancée avec Barilla en Espagne et Italie, une journée nationale de lutte contre le gaspillage alimentaire organisée avec Unilever en Argentine. En Espagne, un programme de recherche associant Danone, Barilla et Pascual a vu le jour.

Collaborations et partenariats

- *Consumer Goods Forum*
- *Pacte Too Good To Go* : rassemblant industriels, distributeurs, associations, fédérations de commerce et acteurs du digital luttant contre le gaspillage alimentaire

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : Lutter contre le gaspillage alimentaire.
- *Carrefour.com* : études du gaspillage alimentaire pour les produits frais les plus vendus par Carrefour (avocat, cabillaud, carotte, pain et poulet).

2.2.2.2 Limiter l'impact environnemental de nos sites

Contexte et définition

Les sites de la grande distribution (magasins et entrepôts) ont un impact au sens large sur leur environnement. Consommation d'eau, exposition à des risques de stress hydrique, génération de déchets, artificialisation des sols, émissions dans l'air, l'eau et les sols : autant de problématiques qui doivent être prises en compte dans chaque lieu d'implantation, *via* des réflexions initiées au niveau des collectivités territoriales, du tissu économique local, voire à une échelle politique plus globale. Pour réduire durablement leur empreinte carbone, magasins et entrepôts se doivent d'agir à différents niveaux et à toutes les étapes de leur vie, de leur conception à leur exploitation : construction, exploitation

et rénovation durable, réduction et recyclage des déchets, réduction de la consommation d'eau, des pollutions dans l'air, l'eau et les sols, préservation et restauration de la biodiversité.

Carrefour ne se limite pas à adopter des comportements dictés par des réglementations extérieures et s'investit spontanément dans de nouvelles initiatives. Il est ainsi pleinement engagé pour réduire les impacts environnementaux de ses 1 207 hypermarchés, 3 412 supermarchés, 7 193 magasins de proximité, 413 cash & carry et 125 entrepôts et plateformes.

Politique et performance

Le Groupe a pour objectif de prévenir la production de déchets et de valoriser 100 % des déchets de ses hypermarchés et supermarchés d'ici à 2025.

Indicateur clé de performance	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution	Cible
Part de déchets des hypermarchés et supermarchés valorisés ⁽¹⁾	66,8 %	66,5 %	0,2 pts	100 % en 2025

Indicateur	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution	Cible
Quantité totale de déchets (<i>en milliers de tonnes</i>) ⁽¹⁾	696 193	720 626	(1,4) %	-

(1) Périmètre : BU non comparables (88,6 % du CA HT consolidé 2019 vs 87 % en 2018) – Hors BE, RO.

Au niveau de sa gestion de l'eau, Carrefour travaille à réduire la consommation d'eau par m² de surface de ventes.

Indicateur clé de performance	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution	Cible
Quantité d'eau consommée par m ² de surface de ventes (<i>en m³</i>)	1,43	1,42	(0,1) %	-

Indicateur	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution	Cible
Quantité d'eau consommée (<i>en millions de mètres cubes</i>) ⁽¹⁾	12 457	13 790	(9) %	-

(1) Périmètre : BU non comparables (96,1 % du CA HT consolidé 2019 vs 100 % en 2018) – Hors PL (HM, SM), RO (SM).

Enfin, Carrefour a pris plusieurs engagements clés pour protéger la biodiversité. Tous les pays du Groupe doivent avoir mis en place un Plan abeille d'ici 2020.

En France, en Espagne et en Italie, 100 % des constructions de nouveaux centres commerciaux et des expansions de plus

de 1 000 m² sont désormais certifiés BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*). Les certifications BREEAM *In-Use* seront déployées sur 75 % des sites d'ici 2021.

Indicateurs	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution	Cible
Pays ayant mis en place un « Plan abeille »	3 pays sur 9	2 pays sur 9	1 pays	100 % des pays à fin 2020
Projets certifiés BREEAM <i>New Construction</i> (%) ⁽¹⁾	100 %	100 %	-	100 %
Sites certifiés BREEAM <i>In-Use</i> (% en valeur) ⁽¹⁾	60 %	15 %	45 pts	75 % à fin 2021
• Dont Niveau <i>Very Good</i> (% en valeur)	87 %	100 %		
• Dont Niveau <i>Good</i> (% en valeur)	13 %	-		
Nombre d'arbres plantés localement ⁽¹⁾	38 000	30 000	26 %	-

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

Plans d'actions

1. Gérer les déchets

Au niveau de chaque magasin, Carrefour prévient la production de déchets liée aux emballages et aux publicités sur le lieu de vente en lien avec ses fournisseurs. Il favorise le tri et la valorisation par des solutions innovantes (production de biométhane et de compost avec les déchets organiques, mutualisation des collectes, etc.)

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

Actions spécifiques pays

- France : afin de valoriser localement les biodéchets des magasins en les transformant en carburant, Carrefour France a mis en place une boucle vertueuse de nouveaux véhicules de livraison et de stations-service biométhane.

2. Gérer l'eau

En 2013, Carrefour a mené une analyse des problématiques liées à sa consommation d'eau : épuisement direct et indirect, rejets directs et indirects de matières organiques, pesticides, rejets industriels, imperméabilisation et modification de l'utilisation des sols, déforestation, etc. Elle a permis au Groupe de définir les priorités et les plans d'actions à mener sur les sites à travers le déploiement d'un *monitoring* précis (compteurs dédiés) et de nouvelles solutions (récupération d'eau de pluie et robinets économiseurs d'eau). En raison de l'activité des magasins, les eaux usées en sortie de site sont peu polluées. Néanmoins, dans certains pays, des systèmes de traitement et de recyclage de ces eaux grises sont mis en place.

Actions spécifiques pays

- Brésil : afin de maîtriser au mieux ses consommations et faire face à la raréfaction cruciale de l'eau dans le pays, Carrefour Brésil suit, en ligne, les consommations réelles de 100 % de ses magasins et a mis en place un programme de révision du réseau hydraulique.

3. Protéger la biodiversité

Le Groupe s'est fixé pour objectif que tous les pays aient mis en place d'ici fin 2020 un Plan abeille. Celui-ci vise à favoriser le déploiement d'une apiculture périurbaine (installation de ruches sur les toits des magasins, sensibilisation des clients au rôle de l'abeille dans l'environnement) et à privilégier le référencement de miels locaux et nationaux, afin de soutenir les apiculteurs. Il prévoit également de développer des miels Filière Qualité

Carrefour dans chaque pays, afin de garantir la traçabilité par un partenariat direct avec les apiculteurs, et d'intégrer un chapitre sur la protection des pollinisateurs dans les cahiers des charges des fruits et légumes Filières Qualité Carrefour.

Actions spécifiques pays

- En Belgique, en France et en Pologne, plus de 240 ruches sont installées sur des sites Carrefour, magasins, entrepôts ou sièges. Le miel est récolté par un apiculteur local avant d'être vendu en magasin, donné à des associations ou à des écoles.
- Carrefour Italie a également déployé des mesures de protection des pollinisateurs dans 13 Filières Qualité Carrefour en 2018 et avec 11 producteurs partenaires.

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

Collaborations et partenariats

- Commercialisation de « produits partage » avec l'association Noé
- Installation de potagers urbains sur les toits de magasins avec Agripolis : supermarché Market de Paris 11^e, hypermarché de Villiers-en-Bière en Seine-et-Marne
- Inauguration de la station biométhane de Cestas (33) avec Planète Végétal

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : Limiter les pollutions sur nos sites restaurer la biodiversité.

2.2.2.3 Développer l'éco-conception et l'économie circulaire des emballages

Contexte et définition

Plus de 350 millions de tonnes de plastique sont produites chaque année dans le monde, dont 40 % sont imputables à la fabrication d'emballages – un chiffre en constante augmentation. L'usage dispersif des emballages, leur faible valeur marchande et la défaillance des infrastructures de collecte se traduisent, entre autres conséquences environnementales, par la prolifération des plastiques dans les océans.

Les emballages sont liés à l'essor de la grande distribution : ils facilitent le transport des produits, allongent leur conservation et différencient les enseignes aux yeux du consommateur. Responsable de la mise sur le marché d'un grand nombre d'emballages à usage unique, la distribution est bien placée pour faire évoluer les pratiques, en s'appuyant sur des consommateurs de plus en plus sensibles au sujet.

Carrefour souhaite mener la transition du secteur de la distribution vers une consommation plus sobre et mesurée des emballages, en coopérant avec ses concurrents, en valorisant les innovations d'éco-conception de ses fournisseurs de produits et d'emballages et en mobilisant clients et ONG sur le sujet. Selon un premier diagnostic réalisé en 2018 auprès de 800 fournisseurs, plus de 120 000 tonnes d'emballages de marques Carrefour sont mis sur le marché tous les ans. L'implication de tout l'écosystème du Groupe est nécessaire pour travailler autour des objectifs communs et opérer les changements nécessaires sans brutalité.

Politique et performance

La politique de Carrefour sur les emballages vise à réduire la quantité d'emballages mis sur le marché mais aussi à améliorer l'usage et la fin de vie de ceux qui restent nécessaires en garantissant par exemple leur réutilisation ou leur recyclabilité.

Carrefour a pour objectif d'éviter la mise sur le marché de 10 000 tonnes d'emballages d'ici 2025 (par rapport à 2017) au travers de la suppression d'emballages inutiles ou de la mise en place de projets d'éco-conception.

Indicateur clé de performance	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution	Cible
Tonnes d'emballages mis sur le marché évitées (en tonnes)	4 095 tonnes	1 867 tonnes	2 228 tonnes	10 000 tonnes en 2025

Le Groupe a pour objectif d'atteindre 100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits de marques Carrefour d'ici 2025. Un outil de reporting partagé avec plusieurs distributeurs est en cours d'élaboration, afin de mesurer la performance associée à cet objectif.

Le Groupe a en outre pour objectif d'atteindre 80 % des emballages de produits Carrefour bio recyclables et de supprimer les emballages plastiques des rayons fruits et légumes bio en France d'ici 2020 (sauf impossibilité technique).

Plans d'actions

Les engagements de Carrefour sont déclinés dans chaque pays par un plan d'actions qui suit les axes de travail suivants :

1. Transformer l'expérience client en développant des solutions d'emballages réutilisables

Des solutions d'emballages réutilisables sont déployées en magasin dans tous les formats : Carrefour a été le premier distributeur à déployer l'initiative « Apporte ton contenant » dans tous les pays d'Europe. L'opération permet aux clients d'utiliser leur propre contenant pour emporter des produits achetés aux rayons traditionnels (poissonnerie, boucherie, traiteur, etc.). En France et en Espagne, la vente de sacs en coton bio réutilisables et lavables destinés à remplacer ceux en plastiques sera déployé en 2020. Dans les rayons épicerie vrac et fruits et légumes, les clients seront désormais capables de faire leurs courses avec ces sacs réutilisables.

Carrefour développe également des solutions en e-commerce afin de promouvoir des solutions d'emballages réutilisables. Une boucle courte d'économie circulaire pour tous les sacs de livraison à domicile *via Carrefour.fr* a été mise en place : environ 2 millions de sacs par an sont récupérés et réutilisés. Avec TerraCycle, Carrefour a lancé Loop, service de livraison à domicile avec système de consignes et de contenants durables, qui propose plus de 100 références de produits à fin 2019 et permet de réduire les emballages à usage unique.

2. Réduire et supprimer les emballages plastiques en magasin en adoptant une approche client

Carrefour a réalisé un diagnostic des irritants rencontrés par les clients dans leurs magasins en France et en Espagne à partir duquel il a établi différentes priorités. Pour les rayons fruits et légumes bio, Carrefour vise la suppression progressive de tous les sachets et films en plastique d'ici 2020. En France, la suppression effective à fin 2019 des sachets en plastique de la banane et du concombre bio permet des économies de respectivement 23 tonnes et 6,5 tonnes de plastiques par an. Le vrac est déployé prioritairement dans l'ensemble des formats et rayons bio de Carrefour. 145 références sont déjà disponibles sous cette forme en France. Dans les rayons boulangerie, des emballages sans plastique sont testés. Carrefour travaille également à réduire le suremballage lié aux lots promotionnels et aux portions individuelles. Enfin, plus de 200 tonnes d'emballages ont été économisées en 2019 sur les catégories électroniques, piles et ampoules.

3. S'assurer de la recyclabilité des emballages et faciliter la collecte et le tri par les consommateurs

Des actions d'éco-conception sont mises en œuvre dans tous les pays pour augmenter la recyclabilité des emballages. Au Brésil, un indice de recyclabilité des emballages et produits a été mis en place. 100 % des fournisseurs des marques de Carrefour ont fait l'objet d'un diagnostic de recyclabilité en 2019, ce qui a permis de substituer les emballages de plus de 5,4 millions de produits non recyclables. Un logo est apposé sur tous les produits recyclés, recyclables, réutilisables ou compostables, afin de valoriser la

démarche auprès des consommateurs. En France, Carrefour accompagne depuis janvier 2019 le lancement d'un accélérateur d'innovations sur l'emballage, *(RE)SET Retail*, qui travaille sur l'évolution des formats d'emballages complexes (biscuits, salades, etc.) Les premiers pilotes, définis en octobre 2019, sont prévus en magasin en 2020.

Carrefour agit en parallèle avec ses clients pour améliorer la collecte et le tri. Des bornes RVM (*Reverse Vending Machine*) ont été installées dans 17 magasins en France pour tester la collecte des bouteilles en PET et des cannettes en aluminium. L'expérimentation de la consigne boisson participative avec la *startup* YOYO a été élargie à 15 magasins en Île-de-France.

Le Groupe engage aussi ses fournisseurs dans la démarche avec le réseau du Pacte Transition Alimentaire, qui propose une plateforme d'échange, de partage de bonnes pratiques et de nouvelles opportunités de collaboration. Les fournisseurs qui y participent s'engagent sur un plan d'action dont l'un des axes est la suppression des emballages de consommation inutiles, la réduction du volume des emballages et un étiquetage clair sur le recyclage.

4. Incorporer davantage de matière recyclée dans nos emballages de produits de marques Carrefour

50 % des plastiques utilisés pour les bouteilles d'eau de marques Carrefour seront recyclés à l'horizon 2022 en France.

Collaborations et partenariats

- *Global Declaration on Plastics & New Plastics Economy* : signée en décembre 2018
- Pacte national sur les emballages plastiques pour 2025 : signataire fondateur en 2019
- *(RE)SET* : accélérateur d'innovations pour substituer les standards d'emballages problématiques (plastiques non recyclables, emballages nomades...)
- Loop : lancement du projet « Loop by Carrefour » en collaboration avec les fournisseurs de marques Carrefour et de marques nationales

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : S'engager pour l'éco-conception et une économie circulaire des emballages.
- *New plastics economy* : <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/our-work/activities/new-plastics-economy>
- Pacte national sur les emballages plastiques : https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/sites/default/files/2019.02.21_Pacte_National_emballages_plastiques.pdf
- Ma boutique Loop : <https://maboutiqueloop.fr/>

2.2.2.4 Lutter contre le changement climatique et s'y préparer

Contexte et définition

En 2015, l'Accord de Paris sur le climat de la COP21 a posé des objectifs pour limiter le réchauffement climatique de la planète, prônant la réorientation de l'économie mondiale vers un modèle bas carbone et l'abandon progressif des énergies fossiles. Le défi est de taille pour la grande distribution, dont l'impact sur l'environnement se situe non seulement au niveau de ses magasins mais également tout au long de sa chaîne logistique, du lieu de production de la marchandise jusqu'au domicile du client.

Carrefour participe à l'initiative *Science Based Targets*, qui engage les entreprises à établir des objectifs de réduction de CO₂ pour maintenir le réchauffement climatique au-dessous de 2 °C en 2100. En 2019, le Groupe a évalué ses émissions de gaz à effet de serre (GES). 97 % sont situées dans le scope 3 : indirectes, elles sont liées aux activités amont du

Groupe, par opposition à celles des scopes 1 et 2, directes. 76 % des émissions de scope 3 du Groupe proviennent des produits et emballages vendus en magasin et 12 % de l'utilisation du carburant vendu.

Carrefour est soumis à plusieurs risques et opportunités liés au changement climatique. Premier élément : les pressions réglementaires, qui incitent les magasins à déployer une plus grande efficacité énergétique. Deuxième point : le risque physique majeur, qui est lié à la survenue d'événements climatiques extrêmes : inondations, grêles ou neige endommageant des toitures non adaptées. Enfin, les nouvelles habitudes de consommation, issues du souci de protection de l'environnement (consommation locale, essor du bio) influencent profondément l'acte d'achat et le Groupe.

Politique et performance

Carrefour s'est engagé à aligner sa stratégie sur le scénario 2 °C développé par le GIEC. Dès juin 2015, le Groupe a annoncé un objectif de réduction de 40 % de ses émissions mondiales de CO₂ d'ici 2025 et de 70 % d'ici 2050, par rapport aux niveaux de 2010 (scope 1 + 2). Cet objectif se décline en plusieurs sous-objectifs :

- réduire de 30 % la consommation d'énergie d'ici 2025 par rapport à 2010 ;
- diminuer de 40 % les émissions de GES liées aux fluides réfrigérants d'ici 2025 par rapport à 2010 ;

- diminuer de 30 % les émissions de GES liées au transport d'ici 2025 (par rapport à 2010) ;

- augmenter la part des énergies renouvelables dans la consommation énergétique du Groupe.

Concernant les activités de scope 3, la stratégie du Groupe consiste principalement à réduire d'ici 2025 les émissions de GES liées aux produits et à engager les fournisseurs de Carrefour à définir des engagements chiffrés de réduction du CO₂ dans leur périmètre direct et en amont.

Indicateurs clés de performance	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution	Cible
% de réduction des émissions GES du scope 1, 2 et 3 (transport aval de marchandises) par rapport à 2010 [▣]	(35,8) %	(34,5) %	(1,3) pts	(40) % en 2025 et (70) % en 2050
SCOPES 1 ET 2				
Émissions GES du scope 1+2 (en teq CO ₂) [▣]	1 832 986	1 858 118	(1,4) %	
% de réduction des émissions GES du scope 1+2 (vs 2010) [▣]	(39,1) %	(37,8) %	(1,3) pts	
● Énergie ⁽¹⁾				
Consommation d'énergie par m ² de surface de vente (kWh/m ²) [▣]	517,4	533,1	(2,9) %	
% de réduction des consommations d'énergie par m ² de surface de vente par rapport à 2010 [▣]	(20,21) %	(17,7) %	2,4 pts	(30) % en 2025
● Fluides réfrigérants				
Émissions de CO ₂ liées aux fluides réfrigérants ^{(2) ▣}	713 338	757 393	(6) %	
% de réduction des émissions GES liées aux fluides réfrigérants par rapport à 2010 ^{(5) ▣}	(55,6) %	(52,1) %	(3,5) pts	(40) % d'ici 2025
SCOPE 3 : TRANSPORT DE MARCHANDISES				
Émissions de CO ₂ par unité de transport (en kg CO ₂ /palette) ^{(4) ▣}	6,31	6,33	(0,4) %	
% de réduction des émissions de CO ₂ liées au transport (vs 2010) ^{(5) ▣}	(7,9) %	(7,1) %	(0,9) pts	(30) % en 2025
AUTRE INDICATEUR				
Notation au CDP Climat	A	A-		

(1) Périmètre : BUs comparables (100 % du CA HT consolidé 2019). Données 2010 retraitées.

(2) Périmètre : hors BRAT, RO (SM) – incl. 2018. BU non comparables (86 % du CA HT consolidé 2019 vs 86 % en 2018).

(3) Périmètre : BUs comparables (100 % du CA HT consolidé 2019). Données 2010 retraitées.

(4) Périmètre : hors BRAT. BU comparables (87,1 % du CA HT consolidé 2019).

(5) Périmètre : BUs comparables (100 % du CA HT consolidé en 2019). Données 2010 retraitées.

▣ Indicateurs audités en assurance raisonnable.

Plans d'actions

1. Réduire les émissions scope 1 et scope 2

Carrefour déploie depuis 2013 un plan stratégique mondial qui vise à encourager toutes les entités du Groupe à gagner en efficacité énergétique. Les pays sont mobilisés sur une liste de 5 actions et technologies prioritaires recommandées dans leurs magasins : substitution des fluides hydrofluorocarbures (HFC) à fort pouvoir réchauffant pour la production de froid commercial, installation de portes fermées sur les meubles de froid positif, usage de variateurs électroniques de vitesse, utilisation de compteurs divisionnaires et éclairage LED basse consommation. Le Groupe s'est engagé à remplacer les équipements froid par des installations fonctionnant au fluide naturel (CO₂), beaucoup moins émissif, d'ici 2030 en Europe, ce qui représente un investissement d'environ 80 millions d'euros sur 15 ans dédiés au froid en France.

Le groupe Carrefour augmente aussi sa production d'énergies renouvelables en autoconsommation. En France, le projet Carsol équipera 36 hypermarchés de centrales photovoltaïques en janvier 2020. 10 % de la consommation (24 GWh) de ces magasins sera couverte par cette initiative, représentant 1,5 % de l'électricité Carrefour France. En Europe, la France, l'Italie et la Belgique sont certifiés ISO 50001 pour leurs magasins intégrés.

Au niveau logistique, Carrefour modernise sa flotte, qui comptait plus de 300 camions roulant au biométhane à fin 2019, moins polluants et moins bruyants (moins de 60 dB), certifiés selon la norme PIEK.

2. Réduire les émissions scope 3

Le Groupe est doté d'un plan d'actions climat scope 3 pour réduire ses principaux postes d'émissions indirectes, issues principalement des produits qu'il commercialise. Il vise ainsi à engager ses fournisseurs Marque de distributeur (MDD) et Marque Nationale (MN) à réduire leurs émissions de GES. Après avoir recensé les pratiques de 50 de ses plus gros fournisseurs MN, le Groupe poursuit un double objectif : que les dix plus grands disposent d'une approche conforme aux *Science Based Targets* et que les 30 plus importants se dotent d'un engagement climat d'ici 2025.

Carrefour s'engage également de manière concrète pour réduire les émissions de GES liées à ses produits de marques propres. Carrefour utilise ses Filières Qualité (FQC) pour accompagner le développement de pratiques agricoles agroécologiques au travers de plans de progrès à long terme et en garantit en contre partie un débouché commercial aux agriculteurs. Le Groupe déploie ses gammes Veggie afin de réduire l'émissivité moyenne du panier de consommateur en limitant la consommation de viande. Carrefour est engagé dans un plan de réduction des emballages (voir section 2.2.2.3). Le Groupe est partenaire de

l'initiative Loop permettant de réduire les déchets chez le consommateur (voir section 2.2.2.5). Enfin, Carrefour a mis en place une politique de lutte contre la déforestation associée à la production de matières premières entrant dans la composition de ses produits – les matières prioritaires étant le bois et papier, l'huile de palme, le bœuf au Brésil et le soja (voir section 2.2.1.3).

Dans chaque pays, les équipes de *supply chain* travaillent en étroite collaboration avec les transporteurs pour améliorer le remplissage des camions, optimiser les distances parcourues et favoriser les modes de transport alternatifs, suivant la politique du Groupe.

Carrefour agit aussi au niveau de ses produits d'épargne. La gamme de Carrefour Banque comprend un compte sur livret, dont les fonds représentent 348,4 millions d'euros fin 2019, et un contrat d'assurance-vie, dont l'encours d'épargne sous gestion représente 1 794 millions d'euros fin 2019. Parvest Smart Food, composé d'actions internationales sur la thématique de l'alimentation est géré par BNPP (IMPAX). Il investit 85 % de ses actifs dans des sociétés actives dans la chaîne d'approvisionnement alimentaire, sélectionnées pour leurs pratiques en matière de développement durable.

3. S'adapter au changement climatique

Depuis 2008, le Groupe a mené de nombreux travaux pour améliorer la gestion des risques naturels dans ses activités. Une étude approfondie en 2016 a permis d'identifier les sites les plus exposés. Les risques et les problèmes environnementaux sont cartographiés régulièrement afin d'améliorer leur évaluation, de mettre à jour les mesures préventives et d'ajuster la couverture d'assurance, dans tous les pays où le Groupe est présent, directement ou par l'intermédiaire de franchises.

Collaborations et partenariats

- Signataire du *French Business Climate Pledge*
- Réseau *Consumer Goods Forum* (CGF)
- *Science Based Target Initiative*
- *Caring for Climate* (C4C)

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : Lutter contre le changement climatique et s'y préparer.
- CDP Climat : <https://www.cdp.net/en/companies/companies-scores>

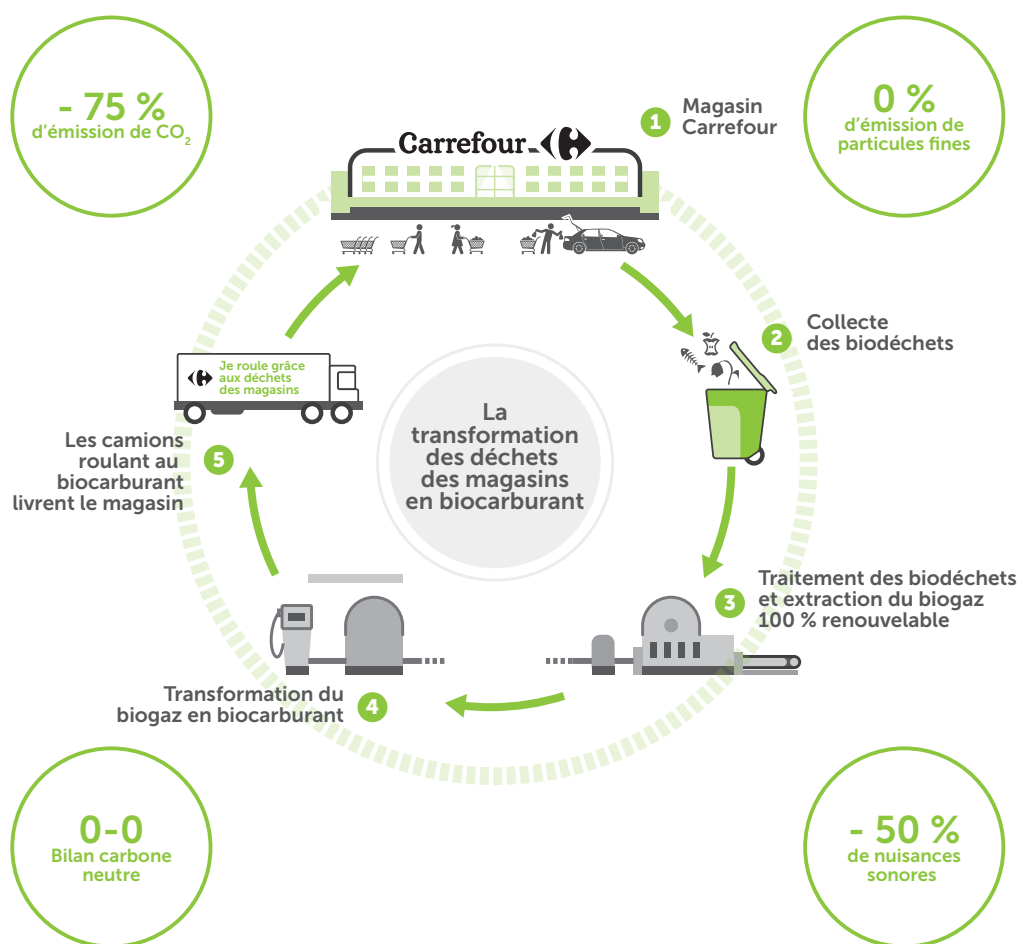
2.2.2.5 Études de cas en 2019

Renforcement de la flotte biométhane en France

Carrefour développe des méthodes alternatives afin de sortir du diesel à partir de 2030, notamment en renforçant sa flotte de véhicules de livraison fonctionnant au biométhane, carburant issu de la valorisation des déchets non consommables de ses magasins. L'objectif est de déployer ce mode de livraison propre et silencieux à 100 % sur les tournées dédiées d'ici 2022 au niveau national et dès 2020 en Île-de-France. Les véhicules roulant au biométhane permettent de diminuer de 75 % les émissions de CO₂, de supprimer des émissions de particules fines et de réduire de 50 % les nuisances sonores. Fin 2019, la flotte de Carrefour France comprenait 300 véhicules biométhane actifs – soit 8 % de

sa flotte totale – livrant quatre grandes agglomérations : Paris, Lyon, Bordeaux et Lille. En un an, ces camions ont effectué 17 millions de kilomètres, soit l'équivalent de 40 allers-retours Terre-Lune, et économisé au total 13 000 tonnes de CO₂. Carrefour accélère le développement de cette flotte : dès le premier trimestre 2020, elle sera portée à 400 véhicules et atteindra les 600 camions à la fin de l'année. En 2019, onze stations-service bio-GNV Carrefour étaient ouvertes aux véhicules Carrefour ainsi qu'à tous les transporteurs qui font le choix du biométhane. L'ouverture de nouvelles stations réparties sur l'ensemble du territoire français est prévue en 2020. Carrefour encourage activement l'usage de ce biocarburant dans les autres pays du Groupe : Italie, Espagne, etc.

FIGURE 2 : LE BIOMÉTHANE, UNE INITIATIVE D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

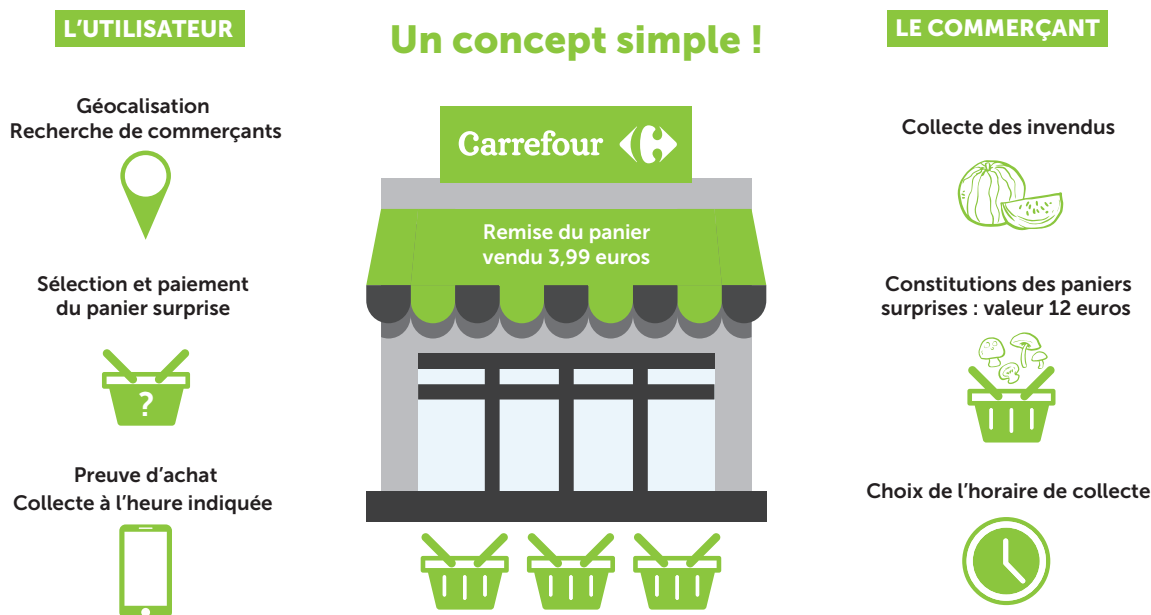


Partenariat anti-gaspillage alimentaire avec Too Good To Go

Pour lutter contre le gaspillage alimentaire, Carrefour s'est engagé en 2018 aux côtés de Too Good To Go, qui a créé une application permettant d'identifier, à l'aide de son smartphone, les commerçants proposant à petits prix des paniers alimentaires surprises composés d'invendus du jour. Carrefour propose ainsi en France, en Belgique, en Espagne, en Pologne et en Italie des paniers Too Good To Go composés de produits portant la DLC

du jour et de fruits et légumes abîmés mais sains. En 2019, Too Good To Go a été déployé sur 2 624 magasins en France, en Espagne, en Italie, en Belgique et en Pologne.

En 2019, 1 187 400 paniers ont été vendus soit l'équivalent de plus de 2 000 tonnes d'invendus alimentaires.



Réduction des emballages en magasin : exemple des fruits & légumes Bio

Carrefour a mis en place de nombreuses actions pour réduire les emballages, à commencer par les rayons bio où les emballages plastiques sont particulièrement visibles et irritants pour ses clients. Le Groupe s'est engagé à ce que 100 % de ses fruits et légumes bio soient vendus sans emballage plastique à l'horizon 2020 en France. Pour ce faire, il a développé en 2019 la vente en vrac dans les magasins Carrefour Bio et dans les espaces Bio Expérience de ses supermarchés et hypermarchés. Les

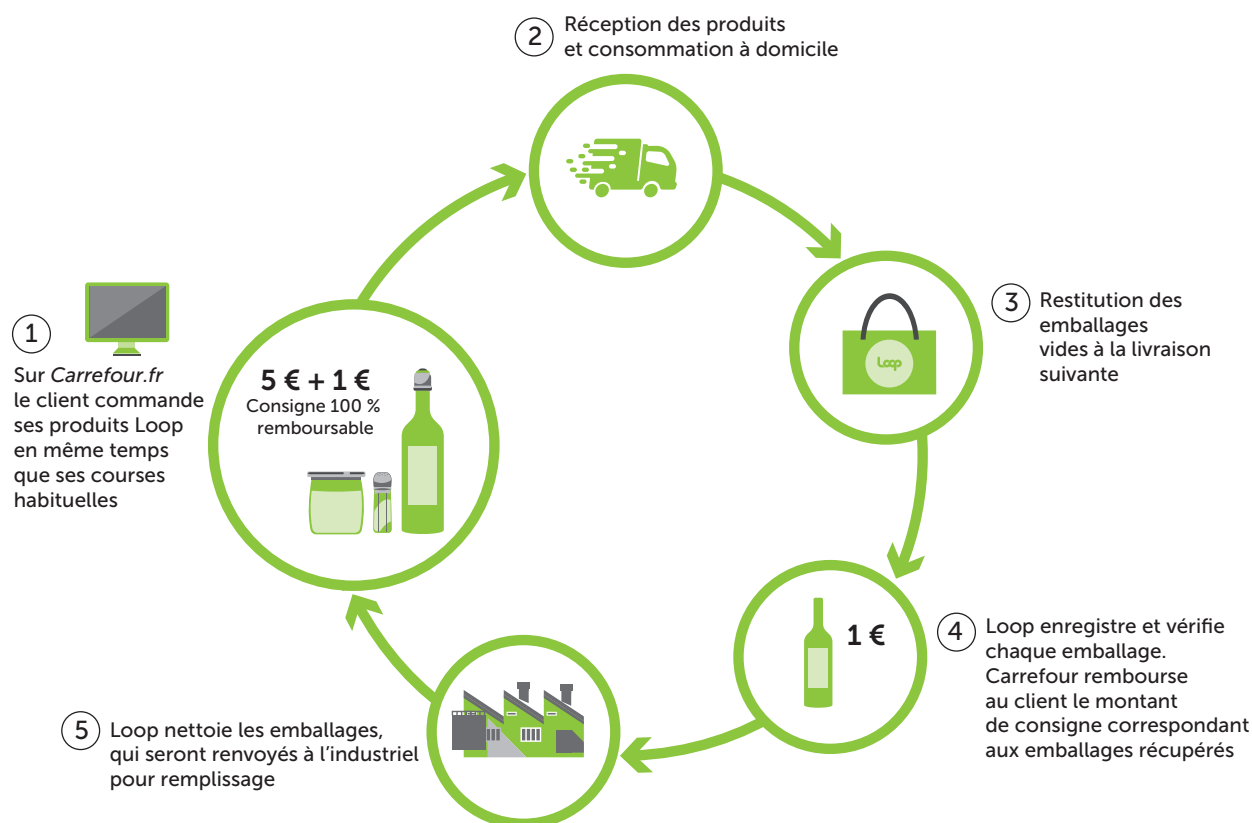
emballages plastiques ont été remplacés par de simples bandeaux pour les bananes, les concombres, le fenouil, les poireaux, le potiron et le radis noir. De nouvelles solutions sont en cours de test : boîte carton pour les tomates en grappe, ruban pour les brocolis et les choux, barquette en carton pour les champignons, les pommes et les poires, étiquette pour les pomelos, impression laser sur les pommes et kiwis, et sac en papier pour les pommes de terre.

Réduire les déchets avec Loop

En cohérence avec son engagement de réduction de la consommation d'emballages, Carrefour propose depuis mai 2019 une alternative de consommation pratique et zéro-déchet à ses clients en Île-de-France avec Loop, une plateforme de livraison à domicile qui s'appuie sur un système de consignes et de contenants durables. Lancé avec TerraCycle, leader mondial dans le recyclage de déchets considérés difficilement valorisables, Loop permet aux consommateurs de passer commande d'une sélection de produits aux marques de Carrefour et de marques nationales, dont une gamme de produits bios. Une fois les produits consommés, les clients placent leurs emballages vides dans un sac Loop prévu à cet effet et se rendent sur leur espace

personnel web pour programmer leur retour. Les consommateurs ont alors le choix d'être à nouveau livrés ou d'être remboursés du montant de la consigne déposée initialement. Depuis début 2020, les produits proposés dans un emballage réutilisable sont directement disponibles sur *Carrefour.fr*, permettant aux clients de choisir des produits bénéficiant du système Loop et des produits conventionnels dans une seule et même commande. Par cette initiative innovante, Carrefour contribue à remettre la consigne au goût du jour et à réduire les déchets. Carrefour devient ainsi le premier grand distributeur en ligne à offrir une alternative aux emballages jetables par un nouveau circuit de distribution circulaire, fer de lance d'une solution durable.

FIGURE 4 : BOUCLE DE FONCTIONNEMENT DU PROJET LOOP BY CARREFOUR



2.2.3 LES COLLABORATEURS

2.2.3.1 Grandir et avancer ensemble

Contexte et définition

Le monde du travail évolue, sous l'influence des changements sociétaux, technologiques, commerciaux et des demandes des nouvelles générations qui rejoignent le monde de l'entreprise. Les collaborateurs recherchent un environnement professionnel donnant à chacun la possibilité de développer ses talents, de s'épanouir ainsi que de nouveaux modes de management et de travail.

Au cœur d'une profonde transformation de son modèle et de son secteur, ces changements du monde du travail sont des enjeux clés pour le groupe Carrefour qui a adapté en conséquence ses actions d'attraction, de développement et de rétention de ses talents. Carrefour a mis en place en 2019 un programme international « Act for Change », faisant des collaborateurs les principaux acteurs de la transformation du Groupe. L'objectif est d'être plus simple, plus ouvert et plus collaboratif. Ce programme place la transition alimentaire et la satisfaction clients au centre des actions et des objectifs de chaque collaborateur.

Groupe multilocal et de proximité, Carrefour emploie 321 383 personnes dans le monde, dont 56 % de femmes.

C'est grâce aux compétences de l'ensemble de ses collaborateurs que Carrefour peut offrir des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution – et ce dans les 9 pays intégrés du Groupe ainsi que dans les 30 pays en franchise internationale.

Carrefour est attaché, depuis sa création, à refléter et intégrer la diversité et la mixité sociale dans ses lieux d'implantation. Le Groupe tient également à promouvoir la mobilité au sein de ses équipes et à développer les compétences des collaborateurs afin de les préparer au futur de la grande distribution. Ces préoccupations sont au centre de l'engagement « Grandir et avancer ensemble », le premier des quatre engagements du programme « Act for Change ». Ce programme a été lancé en 2019 par le Groupe à l'intention de ses collaborateurs dans le cadre de sa transformation managériale et culturelle. Il est ainsi la déclinaison en engagements et en actes managériaux de la raison d'être du Groupe.

Politique et performance

Afin d'accompagner le changement de culture de l'entreprise, Carrefour a introduit le E-NPS (*Employee Net Promoter Score*®), un indicateur de l'engagement des collaborateurs mesuré plusieurs fois par an à l'échelle du Groupe. Ses conclusions permettent d'adapter la mise en œuvre du programme Act for Change.

De façon concrète, l'engagement « Grandir et avancer ensemble » se traduit par la mise en place d'actions fortes déclinées sur trois axes : la promotion interne, le développement des compétences et la diversité des équipes.

Indicateurs clés de performance	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	11,6	11,4	1,7 %
Taux de rétention des <i>graduates</i> Groupe ⁽¹⁾	77 %	-	-

(1) Nouvel indicateur 2019.

Indicateurs	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution
Ancienneté moyenne des collaborateurs (<i>en années</i>)	9,0	9,3	(3,2) %
Taux de promotion interne : total	45 %	47 %	(4,2) %
Taux de promotion interne : promotions Manager	45 %	46 %	(2,2) %
Taux de promotion interne : promotions Directeur	55 %	59 %	(6,7) %
Taux de promotion interne : promotions Directeur senior	23 %	43 %	(32,5) %

Dans le cadre de son action en faveur de la diversité, le Groupe fait de l'égalité femmes-hommes une ambition majeure, visant la nomination d'au minimum 40 % de femmes aux postes clés d'ici 2025 ainsi qu'une certification GEEIS (*Gender Equality European & International Standard*) pour 100 % de ses pays en 2020. Il a également pour objectif d'employer 4 % de personnes en situation de handicap d'ici 2025.

Indicateurs clés de performance	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution
Femmes nommées à des postes clés	31,5 %	27,6 %	3,9 pts
Pourcentage de salariés déclarés en situation de handicap	3,8 %	3,7 %	0,1 pts

Indicateurs	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution
Part des femmes Directeurs seniors	18,9 %	17,3 %	1,6 pts
Part des femmes Directeurs	23,4 %	22,9 %	0,5 pts
Part des femmes managers	42,5 %	41,4 %	1,1 pts
Part des femmes employées	57,8 %	58,4 %	(0,6) %
TOTAL GROUPE	55,7 %	56,5 %	(0,8) %
Part des femmes dans le management	41,2 %	40,1 %	1,1 pts

Plans d'actions

1. Développer les compétences des collaborateurs

La promotion et la mobilité internes sont au cœur du modèle de Carrefour. Avec plus de 300 métiers et une présence dans 9 pays, le Groupe offre des opportunités de parcours variés. En complément des formations que le Groupe offre à chacun de ses collaborateurs, dans le cadre du programme Act for Change, de nouveaux programmes de développement, multiformats et multimétiers, ont vu le jour dans tous les pays, pour faire grandir les collaborateurs les plus performants, détectés en Comités carrière : école des leaders en Espagne et en Argentine, nouveaux programmes de développement des cadres sièges en France ou des cadres dirigeants du Groupe (cf. 2.2.3.4 « Étude de cas en 2019, encourager la promotion interne »).

Les actions de développement des compétences des collaborateurs, au cœur de l'engagement « Grandir et avancer ensemble » du Programme Act for Change, sont amenées à se renforcer et à s'accélérer dans les années à venir. En France par exemple, les actions de mécénat de compétences sont amenées à être proposées à davantage de collaborateurs dès 2020.

2. Attirer et retenir les talents

Dans le cadre de sa transformation et de l'évolution du secteur de la grande distribution, Carrefour doit renforcer ses compétences notamment sur les sujets du Digital, sur certaines activités spécialisées au cœur de sa stratégie (bio) ou encore sur certains métiers, notamment les métiers de bouche. Au-delà des actions de formation de ses collaborateurs, tous les pays du Groupe mènent des actions afin d'attirer ces nouveaux talents : lancement de *Graduates programs*, développement des chaires ou partenariat avec des écoles notamment des écoles d'ingénieur/informatique ou encore le développement de stages ou de l'apprentissage pour faire connaître et recruter sur les métiers spécialisés en tension au sein du Groupe (cf. 2.2.3.4 « Étude de cas en 2019, attirer les talents rares »).

Au niveau du Groupe, des Programmes *Graduates* Dirigeants et Finance permettent d'attirer et de développer en interne des profils de haut niveau – grâce à un processus de sélection très exigeant auprès de grandes écoles et un parcours de deux ans, comprenant au moins une expérience dans un pays du Groupe

autre que la France. L'objectif est notamment de préparer les plans de succession de postes clés de Direction ou dans le domaine de la Finance. Depuis 2011 pour les *Graduates* Dirigeants et depuis 2018 pour les *Graduates* Finance, 77 % de ces talents ont ainsi pu prendre des postes ou contribuer à des missions à responsabilités dans l'entreprise.

3. Promouvoir la diversité

A. LA DIVERSITÉ FEMMES-HOMMES

Carrefour s'est engagé très tôt dans la promotion de la diversité, en signant en 2004 la Charte de la diversité pour donner à tous, et dans tous les pays, les mêmes chances dans l'évolution professionnelle et le recrutement. Le Groupe mène des actions concrètes : accords Groupe et nationaux conclus avec les partenaires sociaux, programmes développés sous l'égide d'organismes internationaux, coopération sur le terrain avec des associations au Brésil, en France et Roumanie. Chaque année, le Groupe organise une journée internationale de la diversité permettant à chaque pays de réaffirmer ses engagements en matière de lutte contre toute forme de discrimination et de rappeler à chacun de ses collaborateurs la richesse de la différence au sein de ses équipes. L'Argentine travaille particulièrement sur la notion d'inclusion, notamment au travers des valeurs du travail en équipe, véhiculée par la Charte *Join us*.

Le Groupe emploie 180 086 femmes, soit 56 % de ses effectifs. De nombreux dispositifs assurent l'égalité femmes-hommes en son sein : politique de rémunération équitable, accès à la formation pour tous, aménagements facilitant l'équilibre des temps (horaires en îlots). Depuis 2011, le programme international *Women Leaders* accompagne les femmes dans l'accès à des postes à plus hautes responsabilités, avec la signature en 2013 des WEPs (*Women Empowerment Principles*) par le Président-Directeur Général et les Directeurs Exécutifs d'Espagne, d'Argentine, du Brésil et de la Belgique. Depuis plusieurs années Carrefour s'est engagé dans une démarche volontaire et d'amélioration continue en matière d'égalité professionnelle en décidant de labéliser les pays de Groupe au GEEIS. À fin 2019, 9 entités Carrefour bénéficient du label international GEEIS (*Gender Equality European*) : Carrefour SA, l'Argentine, le Brésil, l'Espagne, Taiwan, Carrefour Hypermarchés en France, Carrefour Market en France, l'Italie et la Roumanie.

B. LE HANDICAP CHEZ CARREFOUR

Le Groupe compte 11 885 collaborateurs en situation de handicap, soit 3,8 % de ses effectifs. Vingt ans après la signature de son premier accord sur l'emploi de personnel en situation de handicap au sein des hypermarchés français, en 1999, Carrefour reste très engagé sur ce sujet. Ses magasins affichent des taux d'emploi de collaborateurs en situation de handicap très au-dessus du seuil légal de 6 % en France. En Europe, ce taux d'emploi est en hausse de 20 % depuis cinq ans. Le Groupe participe aussi à plusieurs événements de prise en compte de la différence au sein des équipes, telle que la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées, organisée depuis 22 ans par l'ADAPT ou le raid inter-entreprises *Free Handi'se Trophy* (cf. 2.2.3.4 « Étude de cas en 2019, inclure les personnes handicapées »).

Collaborations et partenariats

- Partenariat avec l'Organisation internationale du Travail (OIT)
- Charte BIT depuis 2015
- CEASE
- *Orange Day* auprès d'ONU Femmes France, depuis 6 ans
- Accord international entre Carrefour et *UNI Global Union* signé en octobre 2018

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : Grandir et avancer ensemble.

2.2.3.2 Agir avec simplicité : permettre aux collaborateurs d'évoluer au sein d'un environnement de travail favorable et en constante évolution

Contexte et définition

Les entreprises ont de plus en plus conscience que leur capital humain est leur principale richesse : donner à leurs salariés de bonnes conditions de travail contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Dans le cadre du 3^e engagement de son programme Act for Change, « Agir avec simplicité », Carrefour permet à ses 321 383 collaborateurs d'évoluer au sein d'un environnement professionnel sécurisé et favorable. Le Groupe veille sur leur santé et leur qualité de vie au travail. Il s'est fortement

mobilisé, sur la prévention des troubles musculosquelettiques (TMS), qui sont à l'origine de 45 % des accidents de travail et maladies professionnelles. Carrefour a aussi fait très tôt le choix de la concertation par un dialogue social renforcé, tant au niveau national qu'international. Élément essentiel de la culture du Groupe, il contribue à la performance de l'entreprise et garantit un bon climat social sur l'ensemble de ses formats.

Politique et performance

Le Groupe a pour ambition de préserver la santé de ses collaborateurs, de réduire les risques d'accident du travail, d'innover en matière de qualité de vie professionnelle et de maintenir un dialogue social constructif et régulier.

D'ici à fin 2020, il a pour objectif que tous ses pays formalisent un plan d'actions sur la santé, sécurité et qualité

de vie au travail. En 2019, sept pays sur neuf ont déjà mis en place ce plan d'actions.

Enfin, au niveau du Groupe, le dialogue social est régi par des accords collectifs locaux.

Indicateurs clés de performance	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution
Taux de fréquence des accidents du travail (nombre accidents/millions d'heures de travail théorique)	22,75 %	22,98 %	(0,2) pts
Taux de gravité des accidents du travail (nombre de jours d'absence pour motif d'accident/1 000 heures de travail) ⁽¹⁾	0,70 %	0,69 %	0,01 pts

Indicateurs ⁽²⁾	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution
Taux d'absence pour motif d'accident du travail et de trajet	0,62 %	0,61 %	0,01 pts
Taux d'absentéisme : maladie	4,77 %	4,77 %	-
Taux d'absentéisme : accident du travail	0,56 %	0,55 %	1,8 %
Taux d'absentéisme : accident de trajet	0,06 %	0,06 %	-

(1) Périmètre : Hors AT.

(2) En pourcentage d'heures d'absence (en fonction du motif) reportées à des heures travaillées. Périmètre : hors AT.

Indicateur clé de performance	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution
Nombre d'accords signés ⁽³⁾	460	-	-

(3) Nouvel indicateur 2019.

Plans d'actions

1. Préserver la santé des collaborateurs

Préserver la santé et la sécurité des 321 383 collaborateurs Carrefour est une priorité pour le Groupe. Chaque pays s'engage à mettre en œuvre et à piloter un plan d'actions santé, sécurité au travail visant notamment à prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles, préserver un équilibre vie privée/vie professionnelle et enfin limiter et prévenir les risques psychosociaux.

La prévention des risques professionnels auxquels sont soumis nos collaborateurs en magasin et en logistique commence par un axe essentiel : « L'accueil et l'intégration des nouveaux employés ». En effet, dès ses premières heures de travail, les pays de Groupe mettent en place des formations permettant aux nouveaux collaborateurs : d'identifier les risques professionnels

liés à leur environnement de travail et de savoir s'en protéger, de connaître et respecter les consignes de sécurité applicable, d'alerter en cas de dysfonctionnement et/ou de situation dangereuse.

Tout au long de la vie professionnelle du collaborateur, la santé et la sécurité au travail restent au cœur des priorités de formation. Au-delà des exigences réglementaires qui permettent à nos salariés de connaître et de maîtriser les règles de sécurité pour la conduite des engins de manutention mécanique, l'utilisation en toute sécurité des machines ou encore les moyens de lutte contre les incendies, nos collaborateurs participent périodiquement à des sessions de formations leur permettant de mettre la prévention au cœur de leur activité professionnelle. Ils bénéficient ainsi de formations aux gestes premiers secours, à la prévention des risques liés aux manutentions manuelles et à la prévention des accidents du travail.

Les troubles musculosquelettiques sont une cause majeure des accidents du travail et des maladies professionnelles. Pour agir durablement, le groupe Carrefour investit continuellement et met notamment à disposition de ses collaborateurs du matériel d'aide à la manutention (transpalette électrique, table de mise en rayon, dépileur à palette, etc.). De façon plus spécifique, les différents pays du Groupe cherchent à innover et à proposer des solutions techniques adaptées à l'environnement de travail des collaborateurs et aux particularités de leurs métiers (profondeur de mise en rayon réduite pour limiter les contraintes posturales, échauffement avant la prise de poste, mise en place de dispositifs de préhension mécanique pour le levage de certaines références...).

De nombreuses actions sont menées localement, à l'initiative des différents pays ou entités, pour prévenir le stress et les risques psychosociaux : formation à la gestion du stress, dispositifs d'écoute et d'accompagnement psychologique gratuit à distance, etc. En France, un service d'écoute psychologique et d'accompagnement social associé à un numéro vert est à disposition des collaborateurs depuis 2015.

2. Innover pour la qualité de vie au travail

Le Groupe a mis en place de multiples dispositifs en faveur de l'équilibre des temps de vie. En France, Carrefour est signataire de la Charte parentalité depuis 2008 et membre de l'Observatoire de la qualité de vie au travail. Carrefour France complète à 100 % le barème de remboursement de la Sécurité sociale pour les congés maternité. Sur les principaux sites Carrefour en France et en Espagne des garderies sont déployées ou des accords signés avec des crèches privées situées à proximité. Carrefour Brésil prolonge le congé de maternité de quatre à six mois et le congé de paternité de 5 à 20 jours. Carrefour Argentine a mis en place un retour progressif du congé de maternité, permettant aux femmes de travailler à temps partiel pour un salaire à temps plein jusqu'à six mois après leur reprise ; il a également étendu son indemnité de congé de paternité à une semaine complète alors que la loi ne prévoit que deux jours.

À travers les nouvelles compétences managériales portées dans le cadre du programme Act for Change, le Groupe souhaite accompagner une transformation culturelle, notamment celle liée à l'organisation du travail. Depuis deux ans, la très grande majorité des pays proposent aux collaborateurs, lorsque l'activité professionnelle qu'ils opèrent le permet, de réaliser du télétravail ou du travail à distance. En complément, le Groupe encourage l'utilisation des moyens technologiques pour accroître la flexibilité et limiter les déplacements. Enfin, l'Italie et la France mettent en place les horaires en îlots qui permettent une anticipation et une planification des horaires plusieurs semaines en avance afin de mieux concilier vie privée et vie professionnelle.

Enfin, le Groupe déploie des programmes dédiés à la santé des collaborateurs, visant à améliorer leurs modes de vie et d'alimentation, notamment par le sport. La Pologne, l'Italie, la Roumanie, l'Argentine, le Brésil, Taiwan et la Belgique ont développé des programmes sportifs, en partenariat avec des professionnels. Grâce au programme « Santé & Bien-être » mis en place par le Brésil, 60 % des menus proposés aux collaborateurs ont été améliorés en lien avec les actions sur la transition alimentaire, 1 000 collaborateurs ont pu bénéficier d'un congé maternité ou paternité prolongé et 2 500 salariés pratiquent régulièrement une activité sportive grâce au Gympass. En complément, des actions de prévention contre le tabac, le surpoids ou l'exposition au soleil sont proposées aux collaborateurs.

3. Assurer des relations sociales de qualité

Le dialogue social au sein du Groupe est organisé à plusieurs niveaux.

À l'échelle internationale, l'accord-cadre mondial entre Carrefour et la fédération syndicale internationale *UNI Global Union* promeut le dialogue social et la diversité ; il garantit la protection des principes et droits fondamentaux sur le lieu de travail. À l'échelle européenne, Carrefour a signé dès 1996 avec la FIET (intégrée depuis 2011 dans *UNI Global Union*) l'accord de constitution de son comité d'entreprise européen, le Comité d'information et de concertation européen (CICE). Dans ce cadre sont organisés une réunion plénière annuelle traitant des thèmes relatifs aux activités, au contexte économique et concurrentiel et aux évolutions des organisations, un séminaire annuel d'information et de formation sur un thème spécifique (en 2019, la formation professionnelle) et des comités spécifiques sur les sujets du développement durable, de la diversité et des nouvelles technologies.

Au niveau des pays du Groupe, le dialogue social est régi par des accords collectifs locaux. En France, notamment : accord collectif de Groupe relatif à la création de l'Observatoire paritaire de la transformation sociale « Carrefour 2022 » ; accords d'intéressement et de participation de groupe pour Carrefour France ; accord collectif sur la rupture conventionnelle collective sur les hypermarchés, renouvellement de l'accord sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des carrières. En Belgique : 7 accords signés dont 2 sur les droits à prépension, etc. En Espagne : convention collective sur la flexibilisation du temps de travail et Plan d'égalité professionnelle et de lutte contre le harcèlement et les inégalités de traitement et enfin pour l'Italie, des accords liés à la restructuration et aux baisses d'effectif au Siège et en magasin. Le dialogue social se poursuit dans de bonnes conditions et les principaux accords collectifs conclus au sein des pays du Groupe jouent un rôle majeur dans la performance économique de notre entreprise et également sur les conditions de travail et plus largement sur la qualité de vie au travail de nos collaborateurs.

Collaborations et partenariats

- Accord-cadre mondial avec *UNI Global Union*
- Alliance Mondiale – *UNI Global Union*
- Groupe *Global Deal* du Ministère du Travail
- Accord de constitution du comité d'entreprise européen avec la FIET
- Réunions du dialogue social européen, Eurocommerce

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : Agir avec simplicité.

2.2.3.3 Être fiers de transformer notre métier

Contexte et définition

Le pilier « Être fiers de transformer notre métier », qui constitue l'engagement n° 4 du programme Act for Change, vise à faire vivre la stratégie du Groupe au sein des équipes, à stimuler l'innovation et l'expérimentation et à ouvrir les collaborateurs de Carrefour sur l'extérieur.

Soucieux de renforcer la culture client en interne afin d'accompagner la mise en œuvre de son plan de transformation « Carrefour 2022 », le Groupe a intensifié ses investissements de formation et de recrutement sur les compétences et métiers positionnés au cœur de sa stratégie : transformation digitale, transition alimentaire et management. À l'ère du digital, la manière dont la valeur se

construit collectivement change radicalement : il est nécessaire de savoir s'adapter rapidement, dans un contexte en constante évolution, en utilisant les nouveaux outils à disposition.

Carrefour porte ainsi une attention particulière à la montée en compétences de ses managers, pour lesquels des programmes innovants ont été mis en place. Le Groupe vise également à faire émerger parmi ses collaborateurs des ambassadeurs de la transition alimentaire (ou « super-héros »), capables de mobiliser leurs équipes et de sensibiliser les clients aux nouveaux enjeux de la transition alimentaire.

Politique et performance

Les ambitions de l'engagement « Être fiers de transformation notre métier » se traduisent par plusieurs objectifs : faire reconnaître Carrefour comme le distributeur leader de la transition alimentaire, maîtriser les évolutions alimentaires pour mieux répondre aux besoins des clients, lutter contre le gaspillage alimentaire et la gestion des déchets et enfin diffuser les bonnes pratiques du « bien manger ».

Le Groupe vise à faire émerger parmi ses collaborateurs des super-héros de la transition alimentaire. Ces « Act for Food super Heroes » sont capables, au quotidien, de mobiliser leurs collègues, de sensibiliser les consommateurs aux enjeux du « mieux manger » et de trouver des solutions concrètes pour accompagner la transition alimentaire. Carrefour a pour objectif d'identifier 2 000 collaborateurs « super-héros » de la transition alimentaire en magasin d'ici à fin 2020.

KPI	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution
Nombre de « super-héros » de la transition alimentaire identifiés	870	20	850

Plans d'actions

1. Former les collaborateurs en lien avec la transformation du Groupe

La formation constitue une priorité pour le groupe Carrefour. Chaque année, plus de onze heures de formation en moyenne sont dispensées aux collaborateurs, dans tous les pays d'implantation. Parallèlement aux sujets obligatoires sur la santé et la sécurité, les axes stratégiques de formation reprennent les thématiques majeures du plan de transformation « Carrefour 2022 » : promouvoir la transition alimentaire et diffuser les bonnes pratiques pour mieux se nourrir, lutter contre le gaspillage alimentaire et mieux gérer les déchets, etc. (cf. 2.2.3.4 « Étude de cas en 2019, formation produits frais »).

2. Impliquer et mobiliser les salariés

Carrefour mobilise ses collaborateurs autour des enjeux liés à son plan de transformation « Carrefour 2022 ». Le Groupe a mis en place le programme « Act for Food Super Heroes » pour mettre en valeur les projets de ses collaborateurs les plus impliqués dans la transition alimentaire et encourager la transmission de leurs meilleures pratiques (voir 2.2.3.4 « Études de cas en 2019 »). Ce programme fait appel à la motivation et à l'envie des collaborateurs de Carrefour de s'investir dans la transition alimentaire. Il s'intègre dans une nouvelle approche managériale

développée par Act for Change qui renforce le *leadership* des collaborateurs. Dans une logique d'intrapreneuriat, chacun peut mettre en place un projet ou une action au service de la mission du Groupe. En 2019, 870 super-héros de la transition alimentaire ont été identifiés au sein du Groupe, qui vise à porter ce nombre à 2 000 en 2020. Ce programme est déployé à tous les pays d'implantation de Carrefour. Un événement annuel est organisé pour célébrer les super-héros locaux et favoriser le partage d'expérience.

Par ailleurs, Carrefour organise plusieurs fois par an, des sessions de travail pour aboutir à des recommandations opérationnelles sur un thème précis de la RSE. Une cinquantaine de personnes, issues du Groupe, d'ONG, d'administrations, ainsi que des clients, investisseurs et fournisseurs sont réunis pour apporter leurs expertises et points de vue sur le sujet choisi. En 2019, deux concertations ont été organisées sur les systèmes de géomonitoring pour la traçabilité des matières premières et sur la comptabilité en triple capital.

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : Être fiers de transformer nos métiers.

2.2.3.4 Études de cas en 2019

Inclure les personnes handicapées

Engagé depuis des années dans une démarche active de recrutement, d'intégration et de maintien dans l'emploi des personnes reconnues en situation de handicap, Carrefour a pour objectif qu'elles représentent 4 % de ses collaborateurs au niveau du Groupe d'ici 2025. En 2019, à l'occasion de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées (du 18 au 24 novembre) et de la Journée internationale des personnes handicapées (3 décembre), Carrefour a multiplié les actions dans plusieurs de ses pays d'implantation afin de sensibiliser à la question et de rappeler ses engagements : ateliers handi'réussite en France, campagne de communication en Roumanie, don de la *Fundacion Solidaridad Carrefour* en faveur des enfants handicapés en Espagne, partages d'expérience entre collaborateurs à Taïwan, formations en langue des signes dans des hypermarchés en Italie, etc. Au-delà de cette démarche d'employeur responsable, Carrefour agit aussi en faveur de ses clients en situation de handicap. En Argentine, les magasins pilotes du programme *Friendly Store* ont été équipés de caddies adaptés aux chaises roulantes ; ils proposent également des loupes aux clients souffrant d'une déficience visuelle. Leurs collaborateurs ont été formés pour aider les personnes en situation de handicap pendant leurs achats. Tous les hypermarchés du pays ont mis en place des plages horaires dites « heures tranquilles », pendant lesquelles les personnes souffrant de troubles du spectre autistique ou ayant une faible tolérance au bruit, à la musique et à la forte luminosité peuvent faire leurs courses dans le calme (musique douce, lumières tamisées). Des initiatives très appréciées des clients et des employés.

Agir contre les violences conjugales

En Europe, une victime de violences conjugales sur deux a parlé de sa situation au travail, avec ses collègues ou ses supérieurs. C'est pourquoi la mobilisation des entreprises est clé. Carrefour participe à de nombreuses initiatives destinées à lutter contre les violences faites aux femmes. Membre de CEASE, réseau européen d'entreprises impliquées sur ce thème, le Groupe est signataire de la Charte du réseau 1in3Women, qui l'engage à sensibiliser ses collaborateurs, partenaires et clients, ainsi qu'à aider ses collaboratrices concernées à accéder aux associations d'aide spécialisées. Carrefour est également partenaire depuis cinq ans du Comité ONU Femmes France, qui organise chaque année, du 25 novembre au 10 décembre, une grande campagne d'actions de sensibilisation. La Journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes (25 novembre) est l'occasion pour les différents pays du Groupe de s'impliquer contre ce fléau international. Carrefour a mis en place une campagne d'affichage composée de trois affiches déclinées dans toutes les langues. Cette campagne promeut un environnement de travail bienveillant et apporte aux collaborateurs des ressources et contacts permettant de réagir de manière adéquate en cas de problème. Ces outils sont également un des leviers essentiels pour rappeler les dispositifs d'écoute et d'accompagnement disponibles pour les collaborateurs au sein de chaque pays. Carrefour France a renforcé ce dispositif en publiant un guide de prévention « Lutter en milieu professionnel contre les violences faites aux femmes ». L'Argentine, l'Espagne, l'Italie, la Roumanie et le Brésil ont réalisé des films pour alerter leurs collaborateurs sur le phénomène, soutenir les associations locales d'aide aux victimes et libérer la parole au sein de l'entreprise.

Attirer les talents rares

Dans l'ensemble de ses pays, Carrefour a initié des actions et des programmes spécifiques pour attirer les talents dont l'entreprise a besoin pour se transformer. En France, le Groupe a mis en place, pour les profils de jeunes diplômés, deux *Graduate Programs*. Le premier, d'une durée de deux ans, comporte trois filières (dirigeants, hypermarchés, finance) ; le second est dédié aux métiers de la sécurité de l'information. Au sein du *Hub* de Paris 13, des événements permettent en outre au Groupe de recruter dans le domaine du digital. En Italie, le *Retail Academy Program* forme chaque année 60 jeunes talents à des postes de directeurs de magasin. La Roumanie a lancé un programme de stages pour jeunes diplômés, accessibles aux étudiants, pour des périodes de trois ou six mois, 6 heures par jour, afin de leur permettre d'acquérir une expérience professionnelle, de les mettre en contact avec le monde de l'entreprise et leur donner la possibilité de tester leurs compétences pour un métier spécifique. À Taïwan, le Groupe recrute les jeunes talents digitaux en partenariat avec le *National Central University Career Center*. Carrefour a ainsi organisé une réunion d'information pour présenter son plan de transformation numérique à 65 de ses étudiants et établir une relation à long terme avec eux. Le Groupe coopère avec les écoles professionnelles et le gouvernement taïwanais pour lancer le programme de stages Carrefour, appliquant le principe « Grandir et avancer ensemble ». En 2019, Carrefour Taïwan a ainsi accueilli un total de 2 035 stagiaires.

Encourager la promotion interne

La promotion interne est un pilier du développement de Carrefour. Des Comités carrières sont organisés dans tous les pays. Pour la première fois en 2019, chaque pays a organisé des Comités carrières multiformats et un Comité carrière « Groupe » a eu lieu. En France, plus de 700 Comités carrières se sont tenus durant l'année écoulée. En Espagne, la première promotion de l'École des Futurs Leaders (*l'Escuela de Lideres*) a formé pendant six mois 180 participants aux métiers de responsables de magasins. Un programme similaire a été mis en place en Argentine, permettant à 260 collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences techniques et managériales. En 2018-2019, le programme *TOP people* développé par Carrefour Italie a été suivi par 25 participants identifiés comme hauts potentiels. Ce Master spécialisé sur l'innovation et la vente au détail, traitant des nouvelles tendances du *retail*, de la connaissance clients et des compétences stratégiques et digitales a été développé sur mesure pour Carrefour par l'école de commerce Politecnico de Milan. À Taïwan, le programme « Carrefour Taïwan Young Talents » constitue une opportunité pour les jeunes talents sélectionnés au siège social et dans les magasins d'acquérir une vision plus large de l'activité du Groupe et de travailler sur des projets d'entreprises. Sa première promotion 2018-2019 a formé 25 participants ; l'objectif est de créer sur cinq ans un vivier de 100 jeunes talents.

Formation produits frais

Carrefour consacre des moyens importants à la formation de ses collaborateurs. Les produits frais et la transition alimentaire font partie des sujets prioritaires sur lesquels le Groupe a investi en 2019 pour accompagner le déploiement d'Act for Food. La France a élargi très largement ses formations sur les sujets liés à la transition alimentaire – en formation physique ou à distance. Ainsi, en 2019, elle a proposé de nouveaux modules *e-learning* sur la Filière Qualité Carrefour, l'hygiène et la qualité et des formations produits en *e-learning* en partenariat avec l'Atelier des chefs. Deux parcours de formation différenciés au bio ont par ailleurs été mis en place. Le premier, de deux jours, est destiné à sensibiliser les collaborateurs des enseignes généralistes du Groupe. Le second, d'une durée de cinq jours, a pour objectif de professionnaliser les équipes des magasins spécialisés, Carrefour Bio et Bio Expérience. En Belgique, ce sont près de 60 000 heures de formation qui ont été consacrées à la transition alimentaire et aux produits frais en 2019 : formations en partenariat avec les fournisseurs (saumon de Norvège, pomme, orange) et les Filières Qualités Carrefour, formations sur le bio, la *blockchain*, série de formations vidéos réalisées par Carrefour, etc. Au total 4 934 collaborateurs belges ont été formés, soit une augmentation de 21 % par rapport à 2018. En Pologne, les formations Act for Food lancées sur la plateforme Wiem en juin 2019 ont été suivies par 9 066 collaborateurs.

Les super-héros de la transition alimentaire

Dans le monde entier, les « Act for Food Super Heroes » conçoivent et mettent en œuvre localement leurs projets en faveur de la transition alimentaire. Ces solutions issues du terrain sont extrêmement diverses : mise en avant de produits sains, animations autour du mieux manger et du mieux cuisiner, actions anti-gaspillage, lutte contre les déchets. En Argentine, le Carrefour Maxi d'Ezpeleta renforce son engagement en faveur d'une alimentation saine et du respect de l'environnement de plusieurs manières : promotion des fruits de saison en rayon, mise en avant des sacs réutilisables à destination des clients, incitation à recycler les déchets générés par les courses alimentaires, etc. En Belgique, le Carrefour Market de Waterloo met en œuvre des actions visant à réduire l'utilisation du plastique sous toutes ses formes : remplacement des gobelets par des tasses, des housses en plastique par des housses réutilisables, réaménagement de l'étal de poissonnerie, etc. À Taiwan, les *Fun table tour*, des ateliers de cuisine saine qui se terminent par la dégustation d'aliments préparés par des chefs, sont organisés. En Inde, la division *sourcing* de Carrefour a mis en place un projet contribuant à réduire les plastiques à usage unique en remplaçant les cintres plastiques par des cintres en carton 100 % réutilisables. Chacun de ces projets a été initié grâce à l'initiative d'un des super-héros de la transition alimentaire. Le programme « Act for Food Super Heroes » permet aux équipes magasins de s'approprier la transition alimentaire et de la rendre concrète en magasin, au plus proche des clients. L'exemple des super-héros dans chaque pays peut ainsi inspirer l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

2.2.4 LES RELATIONS D'AFFAIRES

2.2.4.1 Mobiliser notre chaîne d'approvisionnement

Contexte et définition

Sous la pression des différentes parties prenantes (investisseurs, consommateurs, ONG, etc), les grands groupes donneurs d'ordres ont de plus en plus conscience de l'ampleur des enjeux liés à leurs activités indirectes, via leur chaîne d'approvisionnement. La globalisation a complexifié les flux de marchandises et les relations d'affaires, ce qui rend difficile l'évaluation des risques liés aux fournisseurs et sous-traitants. Cependant les entreprises ont, ces dernières années, progressé dans la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux de leurs processus

d'achats. Elles se sont investies dans la définition d'objectifs et le suivi d'indicateurs permettant de s'assurer des bonnes pratiques de leurs fournisseurs et, si nécessaire, la correction de leurs actions.

Le groupe Carrefour, qui travaille avec des milliers de fournisseurs dans le monde, s'attache ainsi à évaluer leur conformité au niveau social et environnemental ainsi qu'à promouvoir de meilleures pratiques RSE tout au long de sa chaîne de valeur.

Politique et performance

Carrefour s'engage pour l'amélioration des conditions de travail et pour le respect des droits de l'Homme chez ses fournisseurs et met en place des outils et des procédures permettant de contrôler et d'accompagner ses fournisseurs dans leur mise en conformité.

Carrefour couvre 100 % des usines d'approvisionnement situées en pays à risque élevé ou à risque par un audit social. Cet audit est conforme au standard *Initiative for Compliance*

and Sustainability (ICS) ou au standard *Business Social Compliance Programme* (BSCI). Le standard BSCI a été intégré en 2018 et représente désormais 50 % des audits sociaux réalisés dans le monde. Les principales non-conformités rencontrées dans le parc de fournisseurs de Carrefour restent la durée du temps de travail, le niveau de rémunération et la santé et sécurité des travailleurs.

Indicateurs clés de performance ⁽¹⁾	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution
Pourcentage d'audits avec alerte (<i>sites de production potentiels</i>)	19 %	18 %	1 pt
• Dont alertes liées à la durée de travail	32 %	31 %	1 pt
• Dont alertes liées à la rémunération, conditions de travail et avantages	25 %	28 %	(3) pts
• Dont alertes liées à la santé et sécurité	26 %	24 %	2 pts

Indicateurs ⁽²⁾	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution
Nombre d'audits sociaux (<i>sites de production potentiels</i>)	1 941	1 353	43 %
• Dont Bangladesh	149	94	58 %
• Dont Chine	1 247	828	50 %
• Dont Inde	122	104	17 %
• Dont Turquie	93	64	45 %
• Autres	330	263	25 %

(1) Audits réalisés selon le standard ICS uniquement.

(2) Audits réalisés selon les standards ICS et BSCI.

Pour accompagner ses fournisseurs et promouvoir la RSE au sein des chaînes d'approvisionnement, Carrefour met en œuvre des formations, des projets régionaux et soutient le commerce équitable.

Indicateurs	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution
Nombre de références de produits aux marques de Carrefour issus du commerce équitable (<i>en unités</i>)	884	789	12 %
Ventes TTC de produits issus du commerce équitable – marque propre et marques nationales (<i>en milliers d'euros</i>)	102 248	90 537	13 %

Plans d'actions

S'assurer de la conformité environnementale et sociale de nos fournisseurs

Les Règles d'achat encadrent la conformité sociale et environnementale des achats de tous les produits contrôlés, c'est-à-dire de tous les produits achetés par Carrefour, destinés à être commercialisés ou non, en alimentaire ou non-alimentaire, qui répondent à un cahier des charges défini par Carrefour et font l'objet d'un contrôle qualité spécifique. Actualisées en 2018, elles s'appliquent à toutes les entités du Groupe et à tous les pays de production en fonction de leurs niveaux de risque établis lors de la cartographie des risques pays.

Elles stipulent :

1. la signature par tous les fournisseurs d'une Charte d'engagement ;
2. le processus et les règles de conformité des audits sociaux ;
3. la nomination, par toutes les entités d'achat du Groupe d'une personne en charge de la conformité sociale et environnementale ;
4. un plan d'actions visant la conformité aux règles d'achat spécifiques sur les étapes de production et les matières premières sensibles (voir 2.2.1.3 « Approvisionnements en matières premières à risque »).

1. Cartographie des risques pays

Afin d'identifier les pays dans lesquels les risques de non-conformité sont les plus importants, Carrefour a établi une cartographie des risques par pays, révisée en 2018 dans le cadre du Plan de vigilance. La liste des pays à risque est basée sur l'analyse des risques par pays réalisée par amfori-BSCI et sur le *Global Right Index* d'ITUC. Le classement des pays prend également en compte les recommandations de la Fédération Internationale des Droits de l'Homme (FIDH) et celles des équipes locales de Carrefour. La possibilité d'approvisionnement et les règles d'achat dépendent du niveau de risque affecté à chaque pays.

2. Charte d'engagement fournisseur

L'engagement des fournisseurs de produits de marques Carrefour se matérialise en premier lieu par la signature d'une Charte d'engagement fournisseurs, intégrée dans les contrats d'achats dans tous les pays. Élaborée en partenariat avec la FIDH, elle a été mise à jour en 2018 dans le cadre du Plan de vigilance. Elle intègre désormais la mise à disposition d'une ligne éthique, disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, dans toutes les langues du Groupe via Internet ou téléphone.

3. Audits sociaux

Pour les fournisseurs situés dans des pays à risque élevé, le Groupe contrôle par un audit social 100 % des usines fabriquant les produits à ses marques. En 2018, le Groupe a revu les standards d'audit acceptés et intègre le standard BSCI qui comprend notamment un chapitre spécifique sur l'environnement. Si les conclusions de l'audit de suivi comportent une alerte, le fournisseur doit mettre en place une action corrective immédiate. Cette action sera contrôlée dans le délai permettant sa mise en œuvre.

Pour les fournisseurs situés en pays à risque faible, le système de contrôle est adapté à l'activité, aux problématiques locales et aux pratiques de l'usine, l'audit externe n'étant pas systématique.

Accompagner les fournisseurs et promouvoir la RSE dans les chaînes d'approvisionnement

Carrefour forme ses fournisseurs, en partenariat avec des consultants ou des ONG locales. Les équipes du *Sourcing* Carrefour déploient chaque année des programmes de formation spécifiques. Carrefour a par ailleurs élaboré le *Good Factory Standard*, un document pratique de formation décliné par secteurs et/ou par type de produit (bazar, textile, bois, cuir, etc.).

Par ailleurs, depuis 2007, Carrefour met à disposition de tous ses fournisseurs un autodiagnostic de développement durable par Internet, inspiré de la norme de responsabilité sociale ISO 26000.

Enfin en 2019, 789 références issues du commerce équitable ont été proposées dans les magasins Carrefour dans le monde. Cette offre a généré près de 1,5 million d'euros en primes de développement pour les coopératives.

Collaborations et partenariats

- Initiative for Compliance and Sustainability (ICS)
- Business Social Compliance Programme (BSCI)
- Transition Bangladesh Accord

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : Gérer notre chaîne d'approvisionnement.
- *Carrefour.com* : Plan de vigilance du groupe Carrefour.
- Charte d'engagement fournisseurs.

2.2.4.2 Loyauté des pratiques

Contexte et définition

Dans le cadre de la conduite responsable de ses affaires, Carrefour veille au respect des règles applicables dans l'ensemble des pays dans lesquels il est implanté.

La corruption est une infraction pénale encadrée par des dispositions légales nationales, des conventions internationales et des lois à portée extraterritoriale, telles que le *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) américain, le *Bribery Act* britannique (UKBA) ou le Code pénal français. La loi « Sapin 2 » adoptée le 9 décembre 2016, qui a renforcé le dispositif de lutte contre la corruption française, impose aux grandes entreprises la mise en place de mesures de prévention de la corruption. Dans le cadre des activités de Carrefour, la corruption peut prendre plusieurs formes (pots-de-vin, cadeaux, favoritisme) liées aux fonctions achats et expansion ou requérant des autorisations administratives (ouverture de magasin, autorisations sanitaires).

Politique et performance

Carrefour contribue à la lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme en refusant toute forme de corruption et en faisant respecter les lois applicables. Le Groupe développe une culture de confiance et d'intégrité, qu'il partage avec ses parties prenantes, permettant à chacun de ses collaborateurs de signaler toute violation de la loi en toute confidentialité.

Carrefour s'attache au respect des règles du droit de la concurrence dans le cadre de ses relations commerciales avec ses différents partenaires (franchisés, fournisseurs, prestataires...). Carrefour veille au maintien de relations de qualité, transparentes et loyales avec ses différents partenaires commerciaux et à la contractualisation d'accords

Carrefour est soumis à un certain nombre de législations et réglementations dans le cadre de ses activités, dont celles relatives au droit de la concurrence et aux relations industrie-commerce. Le droit de la concurrence regroupe l'ensemble des lois et règlements visant à garantir le respect du principe de liberté du commerce et de l'industrie. La politique de concurrence contribue à stimuler la productivité, à élargir l'offre pour les consommateurs, à améliorer la qualité des biens et services au meilleur prix. Le droit de la concurrence de l'Union européenne fait partie intégrante du système juridique de chaque pays membre. Une telle harmonisation est source de sécurité juridique en raison d'une uniformité du cadre et des règles de base applicables dans chaque pays concerné.

Enfin, sur le plan fiscal, le Groupe adopte une politique de transparence et paie des impôts appropriés en fonction de ses lieux de création de valeur.

équilibrés respectueux des lois et réglementations applicables, notamment des règles du droit de la concurrence. La confidentialité des informations échangées est par ailleurs strictement respectée et rigoureusement pilotée et encadrée.

Le Groupe veille au respect des règles applicables dans l'ensemble des pays dans lesquels il est implanté, y compris les règles visant à lutter contre l'évasion fiscale. Aucune entité Carrefour n'est localisée dans un pays mentionné sur la liste française ou sur la liste européenne des juridictions fiscales non-coopératives (ex. la liste « noire » publiée par le Conseil de l'Union européenne).

Indicateurs	Valeur 2019	Valeur 2018	Évolution
Montant acquitté par l'ensemble des entités du Groupe au titre de leurs obligations fiscales	980 M€	1 075 M€	(8,8) %
Charges sociales supportées par le Groupe	1 695 M€	1 840 M€	(7,9) %

Plans d'actions

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

Carrefour a formalisé une Politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence en les illustrant de situations concrètes (exemple : règles d'acceptation des cadeaux et invitations). Cette politique établit le cadre de référence dans lequel chaque collaborateur doit exercer sa fonction au quotidien, dans l'ensemble des filiales et des pays intégrés de Carrefour. Elle s'applique à l'ensemble de ses collaborateurs, dans tous ses pays d'implantation. En complément, chaque filiale pays prend en compte les réglementations applicables localement et met en place les programmes de mise en conformité appropriés ainsi que les dispositifs de prévention nécessaires. Carrefour attend des tiers avec lesquels il est en relation qu'ils mettent en place un dispositif de prévention visant à maîtriser les principaux risques de corruption et en informent leurs collaborateurs. Les principes éthiques du Groupe sont partagés avec les fournisseurs *via* des chartes signées ou annexées à leurs contrats, qui constituent un élément important de prévention.

Le Groupe a mis en place un plan de conformité à la loi Sapin 2 sur la lutte contre la corruption et à l'ordonnance du 1^{er} décembre 2016, conçue pour renforcer le dispositif français de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme. Ce plan porte notamment sur les points suivants :

- un dispositif de sensibilisation et de formation a été déployé à destination des fonctions exposées, dans le cadre de réunions en présentiel, suivies par plusieurs milliers de collaborateurs. Tous les employés participant à un processus d'achat sont tenus de signer chaque année une déclaration d'indépendance dont l'objectif est de réduire voire d'empêcher les conflits d'intérêts. Carrefour a réalisé une cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence ;
- un ensemble de procédures de contrôle comptable participent à la prévention des actes de corruption ;
- des dispositifs locaux d'alerte et un service d'alerte mondial externalisé ont été mis en place en 2016 dans tous les pays, disponible 24 h/24 et 7 j/7 *via* Internet (*ethique.carrefour.com*) ou par *hotline* ;
- Carrefour réalise des évaluations des tiers avec lesquels il est en relation.

Dans l'ensemble de ses pays d'implantation, les relations avec les autorités publiques se déroulent dans un cadre éthique respectueux des réglementations en vigueur. À titre d'exemple, en France, les actions de représentation d'intérêts de Carrefour sont inscrites, conformément à la loi Sapin 2, dans le registre des représentants d'intérêts, dont le suivi est assuré par la Haute Autorité sur la Transparence de la Vie Publique.

2. Droit de la concurrence

Carrefour a mis en place et déployé un dispositif comprenant :

- des formations spécifiques sur le respect des règles du droit de la concurrence sont dispensées régulièrement par les Directions juridiques de chaque pays intégré, à destination principalement des collaborateurs les plus exposés.

Pour la France :

- les nouveaux arrivants sur des fonctions exposées sont inscrits à un parcours de formation obligatoire comprenant une formation consacrée au droit de la concurrence,
- des formations plus spécifiques et ciblées sont dispensées pour accompagner la mise en œuvre des alliances à l'achat ;

- chaque collaborateur doit respecter un Code de conduite professionnelle qui rappelle, entre autre, les principes de confidentialité et de respect du droit de la concurrence ;
- ces principes sont relayés auprès des partenaires commerciaux du Groupe notamment dans la Charte éthique de Carrefour pour ses fournisseurs qu'il leur est demandé de signer ;
- les modèles de contrats rédigés et diffusés par les Directions juridiques de chaque pays intégré prévoient des clauses sur le respect des lois et réglementations applicables en ce compris, les règles du droit de la concurrence. Ces modèles de contrats sont mis à jour régulièrement pour tenir compte de l'évolution de ces règles. Chaque Direction juridique met ainsi à disposition des outils contractuels adaptés et sécurisés à destination des différentes Directions opérationnelles ;
- un système de veille juridique est mis en place par chaque Direction juridique pour anticiper toute modification du cadre réglementaire dans lequel Carrefour mène ses activités et informer les Directions concernées afin d'appréhender les impacts.

3. Stratégie fiscale

Carrefour applique une politique de conformité et de transparence fiscale, garantie par la présence d'une équipe fiscale bien formée et d'une grande expertise, à jour des dernières réformes fiscales. Dans ses pays d'implantation, le Groupe entretient avec les autorités fiscales des relations de confiance et de long terme, leur communiquant dans un délai raisonnable les informations dont elles ont besoin. Il assure la conformité de ses opérations avec les réglementations fiscales, faisant en sorte de payer un montant d'impôt approprié en fonction du lieu de création de la valeur de son activité commerciale, sans transférer artificiellement de valeur au sein de juridictions à faible niveau d'imposition. Le Groupe n'utilise pas de structures opaques ni d'entités dans des paradis fiscaux de façon à dissimuler des informations utiles pour les autorités fiscales. Il applique le principe de pleine concurrence aux prix de transfert et n'utilise pas les prix de transferts comme un outil de planification fiscale (l'organisation du Groupe étant décentralisée, ses transactions intra-groupe ne sont pas significatives – moins de 5 % du total des ventes). Le Groupe applique une politique de flux intra-groupe conforme avec les principes OCDE et garantit la transparence, notamment par la mise en place de la déclaration pays par pays (*Country-by-Country Reporting* – CBCR).

La ligne d'alerte éthique (*voir détail en section 2.3.2*), permet aux employés, fournisseurs ou prestataires de services de Carrefour, de signaler de manière confidentielle, toute situation ou comportement contraire à ses principes éthiques, y compris fiscaux.

Collaborations et partenariats

- Membre de Transparency International (France) depuis 2009
- Adhérent à l'association TRACE depuis 2018
- Participation aux travaux de la Commission Entreprises dans la société de la section française de la Chambre de commerce internationale (ICC France)

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : Nos Principes Éthiques (Code de conduite).
- *Carrefour.com* : Politique de lutte contre la corruption.

2.2.4.3 Sécurité de l'information et protection des données personnelles

Contexte et définition

En raison de son périmètre très diversifié (magasins, sites de e-commerce marchands, services non marchands, services financiers), Carrefour possède des systèmes d'informations (SI) constitués de centaines d'applications complexes à appréhender dans leur globalité mais cruciales pour le bon déroulement de ses activités quotidiennes. Tout problème lié à ces outils est susceptible de perturber la conduite des opérations et d'avoir un impact important sur les performances financières et opérationnelles du Groupe, notamment au niveau des systèmes de commande, d'encaissement et de reporting financier. Avec le développement de la cybercriminalité, la sécurisation des systèmes d'information est devenue un enjeu majeur.

En parallèle, le règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD), qui encadre le traitement des

données sur le territoire de l'Union européenne, est entré en application le 25 mai 2018. Dans la continuité de la loi française Informatique et Libertés de 1978, il a notamment été conçu autour des deux objectifs suivants : renforcer les droits des personnes et responsabiliser les acteurs traitant des données.

La protection des données est un enjeu fort pour Carrefour. La mise en conformité du Groupe est une opportunité de renforcer la relation de confiance avec les clients, salariés et partenaires de Carrefour en s'inscrivant dans une démarche plus globale de digitalisation de l'entreprise. La non-conformité constitue un risque d'image auprès des clients consommateurs et un risque réglementaire à hauteur de 4 % de son chiffre d'affaires (au titre du RGPD).

Politique

Carrefour s'est fixé plusieurs objectifs liés à la sécurisation des données :

- mise en place d'un *Security Operational Center* (SOC) par pays pour surveiller les éventuelles infractions (réalisée à 100 %) ;
- certification du système de gestion des paiements (PCIDSS en France et sous certification en Europe) couvrant 100 % des infrastructures de paiement du Groupe en 2019 ;

- mise en place d'une politique commune sur la sécurité de l'information.

En matière de protection des informations, Carrefour déploie un plan de conformité au règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD).

Plans d'actions

Le Groupe met en œuvre un ensemble de mesures permettant d'assurer la continuité d'exploitation de ses activités et la protection de ses données sensibles. La confidentialité, l'intégrité, la disponibilité et la traçabilité des données sont garanties par son système de management de l'information.

- se doter de salaires attractifs pour assurer la rétention des experts informatiques ;
- déployer un programme de formation et de reconnaissance des employés experts en sécurité ;
- s'assurer de la mise en conformité des opérations avec les lois du ou des pays.

Sécuriser les données

Une cartographie spécifique de l'exposition aux risques criminels et terroristes est en vigueur sur l'ensemble des processus du Groupe, de l'implantation dans un pays à l'exploitation d'un magasin. Les mesures de prévention et de protection de chaque site sont déterminées en fonction de son exposition au risque par les Directions sécurité Pays. Chaque SOC local teste ses infrastructures, fait remonter les alertes *via* le SIEM (*Security information management system*) et gère ses incidents. La Direction sécurité réalise un contrôle interne de chaque entité tous les deux ans. Les systèmes de gestion de l'infrastructure informatique et de la sécurité de l'information sont audités par des organismes externes tous les deux ans également. En complément, des tests de vulnérabilités sont réalisés par des hackers pour vérifier la sûreté de l'infrastructure IT du Groupe.

Dans chaque entité, les Comités sécurité locale et Groupe articulent les axes majeurs d'une stratégie de sécurisation des données :

- mettre en place une organisation minimale (un Directeur des Systèmes d'Information, un responsable sécurité informatique, un responsable sur les parties contrôlées et un responsable sécurité risques métiers) ;
- garantir que 5 % des OPEX, des CAPEX IT et des employés de la DSI soient dédiés à la sécurité ;
- s'équiper d'un SOC ;

Le Groupe a mis en place des procédures spécifiques pour les employés ayant accès à des informations critiques afin qu'ils soient informés de l'importance de la sécurité de l'information. Des communications internes et des formations sont dispensées pour tous les collaborateurs du Groupe. Afin d'éviter les interruptions de système informatique et les cyberattaques, un plan de continuité a été établi. La Direction infrastructure et support (DIS) effectue un test de Plan de Reprise d'Activité (PRA) deux fois par an. Enfin, le Groupe est couvert par une assurance pour les atteintes à la sécurité des informations ou d'autres incidents liés à la cybersécurité.

Protection des données personnelles

Carrefour poursuit le déploiement au sein du Groupe d'un programme de mise en conformité au RGPD qui vise notamment à :

- la gestion des consentements ;
- l'établissement des registres de traitement ;
- la mise en place d'un dispositif de traitement des demandes d'exercice de droits ;
- la mise en œuvre d'un plan de formation ;
- la mise en œuvre d'une politique de conservation des données ;
- la mise en œuvre d'une politique visant à prévenir les failles de sécurité.

2.3 Le devoir de vigilance

En tant que commerçant alimentaire de référence et acteur majeur de l'économie mondiale, Carrefour est pleinement conscient de sa responsabilité sociétale. Le métier de commerçant et le modèle économique de Carrefour sont étroitement liés à la capacité de renouvellement des ressources naturelles, à la qualité et à la quantité des productions agricoles, au niveau d'engagement de ses collaborateurs ainsi qu'à la confiance des consommateurs et de toutes ses parties prenantes.

Carrefour a formalisé son engagement en faveur de la protection des droits humains, de la santé, sécurité des personnes et de l'environnement depuis 20 ans au travers de partenariats et collaborations avec des ONG majeures dans ces domaines : le WWF pour la protection de l'environnement (1998), *UNI Global Union* pour les conditions de travail et les libertés fondamentales (2001), la FIDH pour les droits humains (2000 - 2018). Le Groupe est signataire du Pacte mondial des Nations Unies depuis 2001.

Carrefour fait également partie des entreprises pionnières qui ont mis en œuvre des initiatives concrètes d'amélioration des pratiques environnementales et sociales dans la chaîne d'approvisionnement : *Initiative for Compliance and Sustainability*, autodiagnostic développement durable des fournisseurs, etc. Le Groupe met en œuvre ces engagements au sein de ses activités propres et plus largement auprès de parties prenantes externes.

Ainsi, Carrefour est depuis longtemps engagé dans la prévention des risques de non-respect des droits humains et des libertés fondamentales, des risques d'atteintes graves à la santé et la sécurité des personnes et des risques de dégradation de l'environnement, visés par la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance.

Le présent document expose le Plan de vigilance du groupe Carrefour prévu par cette loi ainsi que son bilan d'effectivité. Il détaille les processus et les méthodes utilisés par Carrefour, les mesures additionnelles prises dans le cadre du Plan de vigilance ainsi que les politiques, actions et mesures de performance mises en œuvre pour déployer ce plan.

Fondée sur un document clé qui encadre les activités des collaborateurs au quotidien – les Principes Éthiques de Carrefour – cette démarche entend appliquer ses principes dans la chaîne de valeur du Groupe à travers la Charte fournisseur et la Charte éthique intégrées dans les contrats d'achats et de prestation dans tous les pays. Cet engagement se décline dans les différentes activités du Groupe au travers de nombreux autres outils – partenariats, échanges avec les parties prenantes, stratégie RSE, dialogue social, etc. – et prend vie dans l'engagement des femmes et des hommes du Groupe.

2.3.1 CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET GOUVERNANCE

Élaboration de la cartographie des risques

La démarche de cartographie des risques, définie et conduite par la Direction des risques et de l'audit, vise à apporter au management du Groupe une vision globale des enjeux et des risques efficace, objective et aussi exhaustive que possible. Elle porte sur les risques liés aux activités et aux métiers du Groupe dans tous ses pays d'activité opérationnelle ou d'approvisionnement.

Elle veille à associer dans l'identification et la revue des principaux risques, des parties prenantes internes et externes à Carrefour en fonction de leurs domaines d'expertise. Ainsi, la première étape d'élaboration de la cartographie des risques fait intervenir des consultations avec les équipes opérationnelles concernées ainsi qu'avec les ONG et syndicats partenaires de Carrefour.

Enfin, elle permet de partager une approche structurée et une vision hiérarchisée des risques avec les pays et les fonctions internes concernés, ainsi qu'une démarche commune de réponse aux différentes sollicitations réglementaires actuelles.

L'identification des risques combine donc plusieurs approches :

1. l'approche métier consiste à croiser la cartographie des processus de Carrefour (plus de 400 processus recensés) avec le référentiel des risques de conformité afin d'identifier les « processus sensibles » et de décrire les situations à risque rencontrées dans ces processus sensibles ;
2. l'approche géographique consiste à identifier les risques pays en fonction d'indicateurs publics externes reconnus ;
3. l'approche sectorielle d'après la nomenclature NAF des secteurs.

Dans l'analyse des risques réalisée, les équipes Carrefour se sont rapprochées non seulement des équipes internes mais également de l'expertise de leurs partenaires : la FIDH, le WWF France et les syndicats sur l'identification des situations à risque. En 2019, la notation de la gravité et de la probabilité des risques a été actualisée par les parties prenantes afin de mettre à jour la cartographie des risques. La cartographie fait l'objet d'une veille continue et d'une mise à jour régulière.

Gouvernance du plan de vigilance

Le plan de vigilance fait l'objet d'une gouvernance partagée entre les différentes directions impliquées de la définition des risques à la mise en œuvre des plans d'actions et à la mesure de l'effectivité et de la performance des actions. Certains organes jouent un rôle privilégié dans sa gouvernance :

- **le Comité RSE du Conseil d'administration** valide le plan de vigilance et en évalue la mise en œuvre une fois par an ;
- **le Comité Risques et Approvisionnement** a été constitué en 2019. Il analyse les risques issus des approvisionnements de Carrefour et définit les stratégies à mettre en œuvre. Il définit et diffuse les règles d'achat du Groupe. Il rend compte au Secrétariat général et au Comité RSE. Ce Comité comprend la Direction de l'audit et des risques, la Direction RSE, la Direction de la marque propre, la Direction des produits frais, la Direction juridique, la Direction qualité et la Direction marchandises. Il se réunit deux fois par an ;

■ le Comité d'Information et de Concertation Européen (CICE).

Le plan de vigilance et la cartographie des risques concernant les droits humains, la santé et la sécurité des collaborateurs sont co-construits et présentés de manière régulière au Comité d'Information et de Concertation Européen (CICE), qui réunit les principales organisations syndicales européennes. En 2019, le devoir de vigilance a fait l'objet de quatre échanges spécifiques inscrits à l'ordre du jour et d'une consultation sur les risques.

+ Pour en savoir plus

L'intégralité de la méthodologie d'élaboration du plan de vigilance, des mesures de prévention et d'atténuation en place, ainsi que des mécanismes de gouvernance sont présentés dans le document « Plan de vigilance du groupe Carrefour » disponible sur le site Carrefour.com.

2.3.2 PLAN DE VIGILANCE

2.3.2.1 Cadres de référence généraux

Carrefour s'est engagé pour l'amélioration des conditions de travail et pour le respect des droits de l'Homme chez ses fournisseurs. Pour cela, Carrefour a mis en place des règles d'achat, des outils et des procédures permettant de contrôler et d'accompagner ses fournisseurs dans leur mise en conformité. Afin de promouvoir la RSE au sein des chaînes d'approvisionnement, Carrefour a également mis en place des outils pour faciliter la collaboration avec ses fournisseurs.

Les Principes Éthiques : code de conduite professionnelle

Les Principes Éthiques sont diffusés à l'ensemble des collaborateurs de Carrefour et signés par tout nouvel arrivant. Ils ont pour objectif de formaliser le cadre éthique dans lequel l'ensemble des collaborateurs du Groupe doivent exercer leur activité professionnelle au quotidien.

Ce cadre de référence que chaque collaborateur doit connaître et respecter reprend les engagements portés par la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, les huit conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), les principes directeurs de l'OCDE, du Pacte mondial des Nations Unies et l'accord international avec l'UNI Global Union renouvelé en octobre 2018.

Les Principes Éthiques sont les suivants : respecter la diversité, contribuer à un environnement de travail sûr et sain, privilégier le dialogue social, refuser tout harcèlement et toute discrimination, sélectionner et traiter les fournisseurs avec objectivité et loyauté, développer des relations commerciales transparentes, respecter les engagements vis-à-vis des partenaires, s'interdire toute entente ou pratique déloyale, assurer la sécurité des personnes et des biens, protéger les ressources et le patrimoine de l'entreprise, garantir la confidentialité, préserver l'environnement, être intègre, individuellement et collectivement, fournir un reporting fiable et fidèle, éviter les conflits d'intérêts et refuser toute forme de corruption.

Les Chartes d'engagement

La Charte d'engagement fournisseurs et prestataires de services, mise à jour en 2018, est une partie intégrante des contrats d'achats dans tous les pays. Des chartes à destination d'autres

partenaires de Carrefour (principalement les fournisseurs de produits de marques nationales et les partenaires franchisés) ont été conçues sur la même base.

La Charte d'engagement fournisseurs Carrefour a été élaborée avec les partenaires de Carrefour dans le respect des principes fondamentaux internationaux (voir *Principes Éthiques ci-dessus*). Elle comporte neuf chapitres portant sur les droits de l'Homme, l'éthique et l'environnement : interdiction du travail forcé et obligatoire, interdiction du travail des enfants, respect de la liberté d'association et reconnaissance effective du droit à la négociation collective, interdiction de toute discrimination, de harcèlement et de violence, santé et sécurité des travailleurs, salaires décents, avantages et conditions d'emploi, durée de travail, principes éthiques et respect de l'environnement.

La charte interdit notamment aux fournisseurs le recours à la sous-traitance dissimulée ou non déclarée, et impose, par un effet de cascade, que les fournisseurs de Carrefour aient les mêmes exigences de conformité vis-à-vis de leurs propres fournisseurs. Dans un esprit de réciprocité des engagements, elle stipule que Carrefour s'engage à ne pas imposer à ses fournisseurs des conditions empêchant son respect.

Les règles d'achat

Les règles d'achat encadrent la conformité sociale et environnementale des achats de tous les produits contrôlés, c'est-à-dire de tous les produits achetés par Carrefour, destinés à être commercialisés ou non, en alimentaire ou non-alimentaire, qui répondent à un cahier des charges défini par Carrefour et font l'objet d'un contrôle qualité spécifique. Actualisées en 2018, elles s'appliquent à toutes les entités du Groupe et à tous les pays de production en fonction de leurs niveaux de risque établis lors de la cartographie des risques pays.

Elles stipulent la signature par tous les fournisseurs d'une Charte d'engagement, le processus et les règles de conformité des audits sociaux, la nomination, par toutes les entités d'achat du Groupe d'une personne en charge de la conformité sociale et environnementale et enfin un plan d'actions visant la conformité aux règles d'achat spécifiques sur les étapes de production et les matières premières sensibles.

La possibilité d'approvisionnement et les règles d'achat dépendent du niveau de risque affecté à chaque pays grâce à la cartographie des risques pays.

Collaborations et partenariats

Au-delà des cadres contraints forts comme les règles d'achats, le groupe Carrefour met en place des collaborations et partenariats volontaires avec ses fournisseurs de marques propres et nationales. En voici des exemples :

Autodiagnostic développement durable : impliquer les fournisseurs PME

Depuis 2007, Carrefour met à disposition de tous ses fournisseurs un autodiagnostic de développement durable par Internet, conçu initialement avec le WWF France et inspiré de la norme de responsabilité sociale ISO 26000. En France, à la demande des fournisseurs et en collaboration avec quatre fédérations de représentants de fournisseurs et distributeurs, Carrefour a partagé son savoir-faire acquis ces 10 dernières années en matière d'autodiagnostic avec ses fournisseurs et a participé à la mise en place d'un outil commun à l'ensemble du secteur, adossé à la même norme : Valorise. La première campagne d'autodiagnostic partagé a été réalisée en 2017, en langues française et anglaise. En 2018, l'outil a été traduit en allemand et en espagnol. Il est utilisé par neuf distributeurs.

La notation RSE des fournisseurs de marques propres à risques

En 2019, l'évaluation des fournisseurs textiles a intégré une notation RSE, en plus de l'évaluation habituelle incluant les notations commerciales, qualité, et livraisons (*supply chain*). Cette notation RSE comprend les résultats d'audits sociaux, d'évaluations et alertes sur l'environnement, la gestion des fournisseurs de fournisseurs, la traçabilité des composants, les certifications des fournisseurs et les bonnes pratiques sociales (au-delà de la conformité réglementaire). Les équipes locales de Carrefour rencontrent les fournisseurs évalués afin d'échanger sur les bonnes pratiques, les axes d'amélioration et tiennent compte de cette notation dans la sélection des fournisseurs. Une notation RSE sera également définie et intégrée pour les fournisseurs des autres secteurs en 2020.

Rencontres avec les fournisseurs de marques nationales partenaires

L'équipe d'achats internationale rencontre les fournisseurs internationaux partenaires annuellement afin de les engager à mettre en place des actions en lien avec la transition alimentaire, notamment pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES). Les fournisseurs de marques nationales partenaires regroupent les 50 fournisseurs les plus importants du Groupe.

Pacte pour la transition alimentaire pour tous : impliquer les marques nationales

Après avoir pris des engagements sur les produits de sa marque, Carrefour mobilise tous ses fournisseurs dans un pacte pour la transition alimentaire pour tous. L'objectif est d'engager les fournisseurs à proposer des produits et tests en magasin répondant aux engagements liés à la transition alimentaire : emballage, biodiversité, climat, traçabilité et produits responsables. Les premiers candidats volontaires auront à présenter un programme d'actions ambitieux au premier trimestre 2020. Une fois validés par Carrefour, les candidats rejoindront le groupe des partenaires engagés dans ce pacte ; ils auront à rendre des comptes sur leur programme d'actions (indicateurs) et auront alors accès à une offre exclusive de tests dans tous les magasins en Europe et une semaine de la transition alimentaire en septembre 2020.

Les actions de la Fondation Carrefour pour le respect des libertés fondamentales

Créée en 2000, la Fondation d'entreprise Carrefour nourrit une mission d'intérêt général contre l'exclusion au niveau international (voir section 1.3.2.4). Ces projets d'intérêt général viennent compléter les actions de Carrefour sur les territoires où le Groupe ou ses fournisseurs directs et indirects sont présents. Grâce aux équipes du Groupe et à leurs compétences, la Fondation œuvre pour l'accès à une alimentation durable pour tous et par tous. La Fondation s'inscrit dans la démarche de transition alimentaire portée par Carrefour, en accompagnant les plus fragiles pour leur permettre de vivre plus dignement et d'accéder à une alimentation plus saine, plus équilibrée et plus diversifiée, en France comme à l'international.

En 2019, elle a soutenu 74 projets pour un montant total de subventions allouées de 7 481 652 euros, réparties comme suit : 43 % dédiées à l'accompagnement du monde agricole vers une agriculture durable et solidaire, 33 % dédiées à l'anti-gaspillage solidaire pour la revalorisation de produits déclassés pour les plus démunis et 24 % dédiées à l'engagement sociétal en lien avec l'alimentation.

2.3.2.2 Évaluation et mesures d'atténuation des risques

Cette section distingue deux dimensions : les risques relatifs aux atteintes graves envers l'environnement, et les risques relatifs aux atteintes graves envers les droits de l'homme, la santé et la sécurité des personnes.

La présentation des mesures d'évaluation, de prévention et d'atténuation mises en place est organisée en trois parties : chez Carrefour, chez les fournisseurs et chez les clients.

Les atteintes graves envers l'environnement

Chez Carrefour

Les mesures de prévention et d'atténuation des atteintes graves envers l'environnement au sein du périmètre direct de Carrefour concernent les activités liées aux magasins et au e-commerce. Ces mesures ont pour objectif de :

- réduire le gaspillage alimentaire généré par les activités ;
- réduire les impacts des emballages sur l'environnement ;
- réduire et recycler les déchets générés par les activités ;
- réduire les consommations d'énergie et de fluides réfrigérants afin de limiter l'impact climatique des opérations ;
- réduire les consommations d'eau ;
- optimiser les schémas logistiques, les activités de distribution, et les activités non marchandes pour limiter l'impact sur l'environnement ;
- réduire les impacts de la construction et la rénovation sur la biodiversité.

Évaluation de la situation

Reporting environnemental Mise en place d'un reporting annuel concernant les sites Carrefour afin d'assurer une bonne évaluation de la situation du Groupe au regard de ses enjeux environnementaux.

Actions principales de prévention et d'atténuation mises en place

Lutte contre le gaspillage alimentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Professionnaliser en magasin la lutte contre le gaspillage : améliorer la gestion des stocks et des commandes, partenariat avec l'application Too Good To Go, développement des dons, promotions sur les produits proches de la DLC et DDM, valorisation en biodéchets et biométhane. • Trouver des solutions avec les fournisseurs afin d'allonger les DLC et DDM. • Promouvoir l'enjeu auprès des clients.
Réduction des impacts liés aux emballages, réduction et valorisation des déchets	<ul style="list-style-type: none"> • Transformer l'expérience client en développant des solutions d'emballages réutilisables (sacs en coton bio, initiative Loop, etc.). • Réduire à la source l'utilisation d'emballages et trouver des alternatives aux plastiques difficiles à recycler (déploiement du vrac, remplacement des polystyrènes et plastique, etc.). • Améliorer la recyclabilité des emballages mis sur le marché en cohérence avec les infrastructures de recyclage nationales (développement de filières de tri). • Agir avec nos clients pour améliorer la collecte et le tri des emballages recyclables (expérimentation de la consigne).
Réduction des consommations d'énergie et engagement pour le climat	<ul style="list-style-type: none"> • Les pays sont mobilisés sur une liste de 5 actions et technologies prioritaires recommandées dans leurs magasins : substitution des fluides hydrofluorocarbures (HFC) à fort pouvoir réchauffant pour la production de froid commercial, installation de portes fermées sur les meubles de froid positif pour limiter les fuites de fluides frigorigènes, usage de variateurs électroniques de vitesse, utilisation de compteurs divisionnaires et éclairage LED basse consommation. Le Groupe s'est engagé à remplacer tous ses fluides frigorigènes par du CO₂, beaucoup moins émissif, d'ici 2030 en Europe, ce qui représente un investissement d'environ 80 millions d'euros sur 15 ans dédiés au froid en France. • Le Groupe augmente aussi sa production d'énergies renouvelables en autoconsommation. En France, plus de 30 hypermarchés seront équipés de centrales photovoltaïques en 2020. 10 % de la consommation (24 GWh) de ces magasins sera couverte par cette initiative. • En France, en Italie et en Belgique, les magasins intégrés sont certifiés ISO 50001.
Réduction des émissions de gaz à effet de serre liées au transport des marchandises	<ul style="list-style-type: none"> • Les schémas logistiques, les activités de distribution, et les activités non marchandes sont optimisés pour limiter l'impact sur l'environnement. • En France, Carrefour modernise sa flotte, qui compte à fin 2019 400 camions roulant au biométhane, moins polluants et moins bruyants (moins de 60 dB), certifiés selon la norme PIEK.
Réduire les consommations d'eau et l'impact des constructions sur la biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> • Les consommations d'eau des magasins sont suivies par les magasins et optimisées afin de limiter l'impact des activités sur les ressources en eau. • Dans le cadre de l'activité immobilière de Carrefour Property et Carmila. Le Groupe a instauré, en France, en Italie et en Espagne une politique de construction durable, encadrée par la démarche de certification « BREEAM Construction », qui vise à réaliser des bâtiments dans le respect de l'environnement, de la santé et la sécurité des occupants et la préservation de la biodiversité.

Pour les fournisseurs de Carrefour

La politique de référencement et d'achat responsable du groupe Carrefour est renforcée d'année en année pour couvrir les principaux écosystèmes menacés et embarquer progressivement l'ensemble des parties prenantes, notamment les acteurs de sa chaîne d'approvisionnement, dans des démarches de production responsables. Les mesures de prévention et d'atténuation des atteintes graves envers l'environnement chez nos fournisseurs comprennent :

- la promotion et le développement de pratiques agricoles à faible impact environnemental ;
- la gestion spécifique des fournisseurs pour les secteurs ou géographies à risque ;
- la réduction de l'impact climatique lié aux achats de biens et services par Carrefour.

Évaluation de la situation

Audits environnementaux	Les équipes de Carrefour sont en train de formaliser le niveau et les modalités de vigilance systématique de leurs fournisseurs sur la conformité globale en matière d'environnement au vu des actions déjà en place. Des audits environnementaux sont commandités chez les fournisseurs fabriquant des produits de marques Carrefour labellisés ou certifiés et pour certains sites ou processus prioritaires présentant des risques pour l'environnement.
Comptabilité climat	Mise en place d'une comptabilité climat sur les chaînes d'approvisionnement afin de déterminer les postes et les sources les plus émissives.

Actions principales de prévention et d'atténuation mises en place

Promotion et développement d'une agriculture durable	<ul style="list-style-type: none"> ● Développer l'offre bio et garantir son accessibilité pour tous (objectif d'atteindre 4,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2022) : contrats sur le long terme, support à la conversion bio, développement de magasins bio, développement des gammes proposées en intégrant plus de bio d'origine nationale, en vrac et sans emballage. ● Promouvoir l'agroécologie au travers des Filières Qualité Carrefour : intégration de l'agroécologie dans les cahiers des charges, support <i>via</i> des plans de progrès. ● Proposer des solutions de financement : services financiers pour le monde agricole, création d'un fond pour la transition alimentaire, visibilité de projets de transition sur des plateformes de financement participatif, engagement de la fondation Carrefour pour soutenir les pratiques agricoles durables.
Développement de projets locaux	<ul style="list-style-type: none"> ● Intégration d'exigences environnementales dans le Good Factory Standard. ● Projet avec l'Institut of Public and Environmental Affairs (IPE) pour évaluer la performance environnementale des usines en Chine. ● Clean Water Projet en Asie (afin de prévenir ou de remédier aux risques de pollution industrielle).
Engagement pour le climat	Le Groupe vise à engager ses fournisseurs de marques propres et de marques nationales à réduire leurs émissions de GES. Après avoir recensé les pratiques de 50 de ses plus importants fournisseurs de marques nationales, le Groupe poursuit un double objectif : que les dix plus importants disposent d'une approche conforme aux Science Based Targets et que les 30 plus importants se dotent d'un engagement climat d'ici 2025.

Les atteintes graves envers les droits humains, la santé et la sécurité

Les politiques du groupe Carrefour concernent les activités liées aux magasins, au e-commerce, aux sièges mais aussi aux activités de production des produits par les fournisseurs. Ces politiques adressent les sujets suivants :

- non-respect de la Déclaration universelle des droits de l'Homme (discriminations liée au genre, à l'orientation sexuelle, à l'origine ethnique, traitement du fait religieux, travail forcé, travail des enfants...);

- non-respect des principes de l'Organisation internationale du Travail (OIT) (dialogue social, droits syndicaux, accords collectifs, rémunérations justes et salaires décents, organisation du temps de travail...);
- atteintes à la santé et sécurité des salariés (conditions de travail, maladies professionnelles, accidents du travail...);
- atteintes à la santé et sécurité des consommateurs (qualité, conformité et sécurité des produits).

Chez Carrefour

Évaluation de la situation

Reporting social	Mise en place d'un reporting annuel concernant les sites Carrefour afin d'assurer une bonne évaluation de la situation du Groupe au regard de ses enjeux sociaux.
Audits santé et sécurité des magasins et entrepôts	Des audits portant sur la santé et la sécurité des employés en magasin et en entrepôt sont menés par le contrôle interne. Ces audits ont pour objectif de contrôler l'application des procédures concernant la santé et la sécurité au travail et l'application des bonnes pratiques et respect de nos obligations réglementaires.

Actions principales de prévention et d'atténuation mises en place

Dialogue social fort et constructif	<ul style="list-style-type: none"> Négociations et accords collectifs : <ul style="list-style-type: none"> échelle internationale : accord avec la Fédération Syndicale Internationale – <i>UNI Global Union</i> - sur le respect des droits fondamentaux sur le lieu de travail ; échelle européenne : accord de constitution du comité d'entreprise européen, comité d'information et de concertation européen (CICE) signé avec le FIET (intégrée depuis 2011 dans <i>UNI Global Union</i>) ; échelle pays : accords collectifs locaux régissent le dialogue social. Réunions d'échanges et de concertation avec les représentants du personnel ou les représentants syndicaux au-delà des cadres légaux et normatifs. Présence de représentants des collaborateurs dans les activités du Groupe.
Politique diversité	<ul style="list-style-type: none"> Signature en 2004 de la Charte de la diversité. Accords Groupe et nationaux conclus avec les partenaires sociaux. Programmes développés sous l'égide d'organismes internationaux. Coopération sur le terrain avec des associations au Brésil, en France et Roumanie. Parité femmes-hommes dans l'entreprise : politique de rémunération équitable, accès à la formation pour tous, aménagements facilitant l'équilibre des temps de travail, programme Women leaders, signature en 2013 des WEPs (Women Empowerment Principles) par certains pays, déploiement des certifications GEEIS (Gender Equality European). Lutte contre toutes les formes de discriminations, notamment meilleure intégration professionnelle des personnes en situation de handicap : signature d'un accord sur l'emploi de personnel en situation de handicap au sein des hypermarchés français. Participation à des événements comme la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées, organisée depuis 22 ans par l'ADAPT ou le raid inter-entreprises <i>Free Handi'se Trophy</i>. Actions en faveur des populations éloignées de l'emploi.
Politique santé et sécurité	<ul style="list-style-type: none"> <u>Prévention des accidents de travail ou des maladies professionnelles</u> : respect de la réglementation en place, anticipation de l'évolution des exigences réglementaires, mise en place de procédures strictes, déploiement de formations de prévention (par exemple sur la sécurité en magasin ou sur les gestes et postures), campagnes de sensibilisation, etc. En France, une structure dédiée à la prévention des risques professionnels existe depuis 2012 et un accord Santé et Qualité de vie au travail a été signé. De plus, un parcours de formation au management de la Santé et de la Sécurité au Travail pour les Directeurs d'établissements est en place et l'outil Es@nté permet de diffuser la démarche de prévention des risques professionnels et de faciliter la gestion administrative des accidents du travail et des maladies professionnelles. <u>Prévention des troubles musculosquelettiques</u> : investissements massifs sur du matériel d'aide à la manutention (filmeuses automatiques, tables de mise en rayon, etc.), étude ergonomique approfondie des postes de travail (200 à fin 2018), adaptation des mobiliers, séances d'éveil musculaire pour préparer les collaborateurs avant leur prise de poste. <u>Prévention du stress et des risques psychosociaux</u> : formation à la gestion du stress, dispositifs d'écoute et d'accompagnement psychologique gratuit à distance, etc. En France, un service d'accompagnement social associé à un numéro vert est à disposition des collaborateurs depuis 2015. <u>D'ici à fin 2020</u>, le Groupe a pour objectif que tous ses pays formalisent un plan d'actions sur la santé, sécurité et qualité de vie au travail.

Chez les fournisseurs de Carrefour

Évaluation de la situation

Audits sociaux des fournisseurs	<p>Dans les pays identifiés comme à risques, Carrefour met en place des contrôles systématiques avec un objectif de couverture par des audits sociaux de 100 % des usines fabriquant les produits à ses marques. Ces audits sont réalisés par une tierce partie selon les standards ICS ou BSCI. Le processus intègre plusieurs étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une revue préalable de la conformité de l'usine aux exigences sociales, environnementales et de qualité de base par les équipes de Carrefour ; • un audit initial, non annoncé de préférence, réalisé par une société d'audit indépendante sélectionnée par Carrefour, selon un standard partagé avec d'autres marques qui détermine si l'usine peut être référencée ; • des audits de suivi non annoncés périodiques réalisés par une société d'audit indépendante afin de valider les actions mises en place ; • des audits spécifiques réalisés par une société extérieure ou des partenaires permettent de vérifier des éléments ponctuels ou précis concernant l'usine ou le fonctionnement des cabinets d'audit.
--	--

Pour les fournisseurs situés en pays à risque faible, le système de contrôle est adapté à l'activité, aux problématiques locales et aux pratiques des usines, l'audit externe n'étant pas systématique. Les éléments de santé et sécurité ainsi que le traitement de l'eau sont intégrés dans les processus de contrôle de la conformité sociale de Carrefour.

Actions principales de prévention et d'atténuation mises en place

	<p>L'approche de Carrefour se base sur les risques par pays et matières identifiés et a vocation à évoluer en fonction de ceux-ci. Elle s'appuie sur les cadres de référence globaux détaillés en section 2.3.2.1 :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. règles d'achat et cahier des charges ; 2. Charte d'engagement fournisseur ; 3. collaborations et partenariats.
--	---

Plans d'actions correctifs suite aux audits	<p>En cas d'atteinte aux droits humains ou à l'environnement, des programmes correctifs sont établis en collaboration avec les parties prenantes et les communautés locales concernées en fonction des situations auxquelles elles font face. Les principales non-conformités rencontrées dans le parc de fournisseurs de Carrefour sont la durée du temps de travail, le niveau de rémunération et la santé et sécurité des travailleurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les audits tierce partie ainsi que les visites fournisseurs donnent lieu à des plans d'actions visant à remédier aux atteintes constatées quelle que soit leur gravité. Ce plan d'actions doit être mis en place par le fournisseur dans un délai défini pour chaque action corrective. Le respect du plan d'actions et des délais de mise en œuvre est notamment contrôlé par des audits de suivi. • Si les conclusions d'un audit réalisé chez un fournisseur de Carrefour comportent un point de non-conformité critique, Carrefour est informé dans les 48 heures. Ces alertes concernent notamment le travail d'enfants, le travail forcé, des mesures disciplinaires, les tentatives de corruption, de falsification de documents ou des conditions de sécurité mettant en danger la vie des travailleurs. Une action immédiate est alors diligentée par Carrefour et/ou le fournisseur.
--	--

Des formations ou un accompagnement spécifique peuvent être réalisés par les équipes de Carrefour auprès des fournisseurs lorsque les non-conformités constatées le nécessitent.

Accompagner les fournisseurs dans leur mise en conformité	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des collaborateurs et des fournisseurs : <ul style="list-style-type: none"> • des formations sur les standards et les problématiques sociales sont dispensées aux collaborateurs de Carrefour des équipes achat, qualité et des équipes de sourcing locales ; • Carrefour forme ses fournisseurs, en partenariat avec des consultants ou des ONG locales. Les équipes du Sourcing Carrefour déploient chaque année des programmes de formation spécifiques. Carrefour a par ailleurs élaboré le Good Factory Standard, un document pratique de formation ; • en 2019, Carrefour a renforcé son accompagnement des fournisseurs de rang 1 en dotant les usines de formations et d'outils relatifs aux risques chez leurs propres fournisseurs au Bangladesh, au Pakistan et en Inde. • Pratiques d'achat de Carrefour : <ul style="list-style-type: none"> • les capacités des usines et les plans de production pour les commandes de Carrefour auprès de ses plus gros fournisseurs du textile sont analysées et ajustées très en amont, afin de limiter les problèmes liés à la « Durée de travail ».
--	--

Actions principales de prévention et d'atténuation mises en place

Promouvoir la RSE dans les chaînes d'approvisionnement Carrefour privilégie dès que possible l'approche collaborative entre marques et parties prenantes afin de renforcer la portée des actions d'atténuation ou correctives et d'apporter une réponse coordonnée et structurée aux risques rencontrés.

- **Santé et sécurité.** Les deux exemples emblématiques des derniers projets que le groupe Carrefour a ainsi mis en place ou auxquels il a collaboré pour atténuer ou remédier à des atteintes graves sont : le Clean Water Project et l'Accord Sécurité et Sûreté des bâtiments au Bangladesh (www.accordbangladesh.com).
- **Salaires décents.** Carrefour porte une attention particulière au respect d'un salaire décent dans la chaîne de valeur. Dans ce cadre, Carrefour teste de nouvelles solutions :
 - Carrefour croit davantage à une démarche passant par l'augmentation des avantages en nature. Avec le concours de la Fondation Carrefour, Carrefour a travaillé à mettre en place un système d'assurance santé au Bangladesh, avec pour objectif de le promouvoir au niveau national. En 2019, et pour la dernière année du projet, le système intègre désormais 8 usines, dont 5 fournisseurs de Carrefour et le concours de la Fondation Carrefour permet le financement de cette assurance santé pour environ 14 500 travailleurs.

Le Groupe a structuré sa propre filière d'approvisionnement en coton biologique indienne. Carrefour a construit un partenariat avec Cotton Connect. Cotton Connect permet à Carrefour de s'assurer que le fermier reçoit une rémunération majorée par rapport au coton conventionnel. En parallèle de cette démarche, l'organisme Organic Cotton Accelerator (OCA) vérifie sur le terrain la conformité avec les engagements de Carrefour et travaille à augmenter le nombre de fermier en conversion à cette démarche d'agriculture biologique. La première collection « coton durable » est parue au printemps-été 2019.

Pour les clients de Carrefour

Évaluation de la situation

Audits fournisseurs 100 % des fournisseurs sont audités selon des standards internationaux tels que l'*International Food Standard* ou le *British Retail Consortium* (90 % en 2019) ou audités par le Groupe (10 % en 2019).

Actions principales de prévention et d'atténuation mises en place

Assurer la qualité et la sécurité des produits Carrefour La qualité des produits et la sécurité alimentaire tout au long de la chaîne de production et de distribution sont assurées par les spécifications des produits Carrefour, les plans de contrôle, les processus qualité en magasin ou encore les systèmes d'alerte et retrait. Carrefour a également pour ambition d'impliquer ses clients dans une logique d'amélioration continue de la qualité des produits et des processus (panels externes, service consommateurs, etc.).

- **Standards qualité respectés par les fournisseurs de Carrefour :**
 - avant référencement, une évaluation complète de la conformité du fournisseur aux normes de qualité, d'hygiène et de sécurité (IFS, BRC) et aux exigences de Carrefour est réalisée ;
 - après référencement, des audits de contrôle réguliers sont menés chez le fournisseur. Si des non-conformités sont observées, ces audits donnent lieu à des plans d'actions correctifs ou à un déréférencement du fournisseur.
- **Cahiers des charges spécifiques à chaque produit :**
 - les produits de marques Carrefour sont élaborés selon les spécifications de la Direction qualité. Un cahier des charges détaillé est partagé avec les fournisseurs.
- **Plans de contrôles et avis clients :**
 - les plans de contrôle de la qualité incluent des audits des sites de fabrication (standards internationaux ou audits Carrefour), des contrôles en entrepôt et en magasin de la fraîcheur, de l'origine et de la catégorie des produits, des analyses produits et des processus de retrait des produits non conformes ;
 - des outils d'échanges, d'écoute et de sensibilisation des clients ont été mis en place : panels externes, service consommateurs, mise à disposition d'informations qualitatives et nutritionnelles.
- **Compétence interne :**
 - pilotage et contrôle de la démarche qualité par les experts Carrefour ;
 - formations à la sécurité alimentaire et aux procédures qualité de Carrefour ;
 - contrôles internes du déploiement et du niveau d'appropriation de la politique qualité dans chaque pays.
- **Traçabilité et suivi des données produits :**
 - enregistrement, traitement et suivi de l'ensemble des données produits au travers d'outils métier (*TraceOne*, Tableau de Bord Qualité, suivi logistique, etc.) ;
 - mise en place d'outil de traçabilité innovants tels que la technologie *blockchain* : Carrefour a développé la *blockchain* pour une traçabilité complète des produits alimentaires. Elle garantit l'immuabilité des données enregistrées et garantit l'historique de l'information du produit de la filière.

Actions principales de prévention et d'atténuation mises en place

Lutter contre l'utilisation de substances controversées pour la santé

- Supprimer les substances controversées. Carrefour est engagé dans une démarche globale de suppression des substances controversées au sein de ses produits. Une veille permanente est réalisée sur les substances contenues dans les produits et donne lieu à une cartographie des risques détaillée par catégorie, par niveau de criticité. Cette démarche est adaptée localement par les équipes de Carrefour en concertation avec les parties prenantes.
- Réduire l'utilisation de pesticides. Afin de promouvoir une agriculture moins consommatrices de pesticides, Carrefour investit dans le développement de l'agriculture biologique mais également de l'agriculture raisonnée au travers la mise en œuvre de pratiques agroécologiques.
- Exclure les OGMs. Depuis 1998, Carrefour a pour politique d'exclure les OGMs et leurs dérivés des produits de marques propres et de l'alimentation des animaux destinés aux Filières Qualité Carrefour. Depuis 1999, 100 % des produits de marques propres du Groupe excluent les ingrédients génétiquement modifiés. Depuis 2010, plus de 350 références de produits d'origine animale de marques propres et Filières Qualité Carrefour sont nourries sans OGM.

2.3.2.3 Mécanisme d'alerte

Les partenaires et salariés de Carrefour constituent dans l'organisation des points d'alerte permanents.

Ainsi, une procédure de gestion des litiges est intégrée à l'accord signé avec UNI Global Union. Elle permet la remontée à l'UNI et à la Direction de Carrefour de toute réclamation constatée par les représentants syndicaux ou par les collaborateurs Carrefour et permet d'en assurer le traitement.

Le groupe Carrefour a de plus déployé un système d'alerte éthique propre permettant aux collaborateurs ou parties prenantes qui le souhaitent d'alerter sur des situations ou des comportements en contradiction avec les Principes Éthiques du Groupe. Ce système d'alerte couvre toutes les thématiques des Principes Éthiques, notamment les droits humains et l'environnement.

La confidentialité des informations est garantie à toutes les étapes du processus d'alerte et Carrefour s'engage à ce qu'aucune mesure de sanction ne soit prise à l'encontre d'un collaborateur ayant signalé de bonne foi un manquement aux Principes Éthiques. L'existence de ce dispositif d'alerte a pour ambition de permettre à Carrefour tant de prévenir les atteintes graves à ses Principes Éthiques, que de prendre les mesures nécessaires en cas de manquement avéré.

Ce système d'alerte fait partie des outils promus par les deux parties dans le cadre de l'accord signé par Carrefour avec UNI Global Union.

<http://ethics.carrefour.com/>

2.3.3 BILAN D'EFFECTIVITÉ EN 2019

Les atteintes graves envers l'environnement

Périmètres	Synthèse des plans d'actions et des performances 2019
Chez Carrefour	<p>Au sein de ce présent rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.2.2.2 • Limiter l'impact environnemental de nos sites 2.2.2.1 • Lutter contre le gaspillage alimentaire 2.2.2.3 • Développer l'éco-conception et l'économie circulaire des emballages 2.2.2.4 • Lutter contre le changement climatique et s'y préparer <p>Informations détaillées disponibles sur <i>Carrefour.com</i> pour aller plus loin :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limiter les pollutions sur nos sites restaurer la biodiversité • Lutter contre le gaspillage alimentaire • S'engager pour l'éco-conception et une économie circulaire des emballages • Lutter contre le changement climatique et s'y préparer
Chez les fournisseurs de Carrefour	<p>Au sein de ce présent rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.2.1.2 • La promotion et le développement d'une agriculture durable 2.2.1.3 • Les approvisionnements en matières premières à risque 2.2.2.4 • Lutter contre le changement climatique et s'y préparer 2.2.4.1 • Gérer notre chaîne d'approvisionnement <p>Informations détaillées disponibles sur <i>Carrefour.com</i> pour aller plus loin :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir et développer une agriculture durable • Agir pour une pêche et une aquaculture responsable • Protéger les forêts et la biodiversité • S'engager pour l'éco-conception et une économie circulaire des emballages • Lutter contre le changement climatique et s'y préparer • Gérer notre chaîne d'approvisionnement

Les atteintes graves envers les droits humains, la santé et la sécurité

Périmètres	Synthèse des plans d'actions et des performances 2019
Pour Carrefour	<p>Au sein de ce présent rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.2.3.1 • Grandir et avancer ensemble 2.2.3.2 • Agir avec simplicité : permettre aux collaborateurs d'évoluer au sein d'un environnement de travail favorable et en constante évolution <p>Informations détaillées disponibles sur <i>Carrefour.com</i> pour aller plus loin :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grandir et avancer ensemble • Agir avec simplicité • Être fiers de transformer nos métiers
Pour les fournisseurs de Carrefour	<p>Au sein de ce présent rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.2.4.1 • Gérer notre chaîne d'approvisionnement <p>Informations détaillées disponible sur <i>Carrefour.com</i> pour aller plus loin :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gérer notre chaîne d'approvisionnement
Pour les clients de Carrefour	<p>Au sein de ce présent rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.2.3.1 • Grandir et avancer ensemble 2.2.3.2 • Agir avec simplicité : permettre aux collaborateurs d'évoluer au sein d'un environnement de travail favorable et en constante évolution 2.2.1.1 • La santé de nos clients à travers nos produits <p>Informations détaillées disponibles sur <i>Carrefour.com</i> pour aller plus loin :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grandir et avancer ensemble • Agir avec simplicité • Garantir la qualité, la conformité et la sécurité des produits • Et si on mangeait mieux ?

+ Pour en savoir plus

L'intégralité de la méthodologie d'élaboration du plan de vigilance, des mesures de prévention et d'atténuation en place, ainsi que l'ensemble des indicateurs de suivi du bilan d'effectivité 2019 sont présentés dans le document « Plan de vigilance du groupe Carrefour » sur le site *Carrefour.com*.

2.4 Les performances extra-financières de Carrefour

2.4.1 SYNTHÈSE DES INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

Les produits

Engagements	Indicateurs	2019	2018	Évolution	Cible
Développer l'agroécologie, les produits biologiques et le commerce équitable	Taux de pénétration des Filières Qualité Carrefour au sein des produits frais (en %)	6,6 %	5,3 %	1,3 pts	10 % en 2022
	Nombre de produits Filières Qualité Carrefour (FQC)	726	498	-	
	Nombre de producteurs partenaires des Filières Qualité Carrefour	27 758	27 678	0,2 %	
	Ventes TTC des produits Filières Qualité Carrefour (en millions d'euros)	950 459	757 190	25,5 %	
	Ventes TTC de produits alimentaires bio sous enseignes (en milliards d'euros)	2,3	1,8	25 %	4,8 Md€ en 2022
	Nombre de références de produits bio à marques Carrefour (en unités)	1 000	800	25 %	
	Ventes TTC de produits issus du commerce équitable (marques propres et marques nationales) (en millions d'euros)	100,25	90,537	13 %	
	Nombre de références de produits aux marques de Carrefour issus du commerce équitable (en unités)	884	789	12 %	
S'engager pour une consommation durable des ressources de la mer	% de produits de marques propres issus de la pêche durable	47,5 %	28,1 %	19 %	50 % à fin 2020
	Ventes Bio, MSC, ASC et Filières Qualité Carrefour pour les produits de la mer (en millions d'euros)	403	339	15 %	
Supprimer la déforestation nette en 2020 dans les approvisionnements de bœuf, papier, huile de palme, bois et soja	Déploiement du plan d'actions Forêts Durables sur les produits liés à la déforestation d'ici 2020	67,7 %	50,1 %	18 pts	100 % à fin 2020
	% d'huile de palme issue des filières soutenues par la RSPO (ségrégué et mass balance)	82,1 %	75,0 %	7 pts	100 % à fin 2020
	• Dont % d'huile de palme utilisée certifiée durable et entièrement tracée (RSPO ségrégué)	51,8 %	40,7 %	11 pts	100 % à fin 2022
	Part des ventes des produits aux marques de Carrefour, dans les 10 familles prioritaires, issus de forêts durables (en %)	48,6 %	20,0 %	29 pts	100 % à fin 2020
	% de papier certifié/recyclé dans les catalogues	100	99,9	0,1 pt	100 %
	Ventes des produits PEFC et FSC Carrefour (en millions d'euros)	205	176	16 %	-
	% de fournisseurs de rang 2 de bœuf brésilien géoréférencés	96,5	83,3	13 pts	100 % à fin 2020
	Nombre de Filières Qualité Carrefour animales avec une alimentation locale	20	15	33 %	

Les opérations

Engagements	Indicateurs	2019	2018	Évolution	Cible
Valoriser nos déchets	% des déchets valorisés (dons alimentaires inclus)	66,8	66,5	0,3 pts	100 % en 2025
	Quantité totale de déchets (en milliers de tonnes)	696,2	720,6	(1,4) %	
S'engager pour le climat	% de variation des émissions de CO ₂ par rapport à 2010 (*)	(35,8) %	(34,5) %	(1,3) pts	(40) % en 2025
	Émissions totales de GES par source (en milliers de T.eq.CO ₂) (*)	2 165,9	2 194,0	(1,2) %	
	• Scope 1 (réfrigérants, gaz et fuel) (en milliers de T.eq.CO ₂) (*)	827,8	879,1	(5,8) %	
	• Scope 2 (consommations d'électricité) (en milliers de T.eq.CO ₂) (*)	1 005,2	979,0	(2,7) %	
	• Scope 3 (transport amont) (en milliers de T.eq.CO ₂) (*)	332,9	335,9	(0,9) %	
	% de variation de la consommation d'énergie par m ² de surface de vente par rapport à 2010 (*)	(20,2) %	(17,7) %	(2,4) pts	(30) % en 2025
	Consommation d'énergie (en kWh/m ² de surface de vente) (*)	517,4	533,1	(2,9) %	
	% de réduction des émissions GES liées aux fluides réfrigérants par rapport à 2010 (*)	(55,6) %	(52,1) %	(6,4) pts	(40) % d'ici 2025
	Nombre de magasins équipés en système hybride ou 100 % naturel	752	624	17 %	
	100 % fluide naturel (sans HFC ou HCF.C)	467	346	25 %	
	Hybride (mix HFC et naturel)	285	278	2 %	
	% de variation des émissions de CO ₂ par palette transportée par rapport à 2010 (*)	(7,9) %	(7,1) %	(0,9) pts	(30) % en 2025
	Émissions de CO ₂ par unité de transport (en kg CO ₂ /palette) (*)	6,31	6,33	(0,4) %	
Réduire les emballages	Économiser 10 000 tonnes d'emballages d'ici 2025 (en tonnes)	4 095	1 867	119 %	10 000 tonnes en 2025
Réduire la consommation d'eau	Quantité d'eau consommée par rapport à la surface de vente (en m ³ /m ²)	1,43	1,42	0,01 %	
	Quantité d'eau consommée (en millions de m ³)	12,5	13,8	(9) %	
Protéger la biodiversité sur nos sites	Part des projets certifiés BREEAM New Construction (en %) ⁽¹⁾	100 %	100 %	-	100 %
	Part des sites certifiés BREEAM In-Use (% en valeur) ⁽¹⁾	60 %	15 %	45 pts	75 % à fin 2021
	• Dont Niveau Very Good (en %)	87 %	100 %	-	
	• Dont Niveau Good (en %)	13 %	-	-	

(1) Périmètre : sites gérés par Carmila.

(*) Indicateurs audités en assurance raisonnable.

Les clients et partenaires

Engagements	Indicateurs	2019	2018	Évolution
Améliorer la communication sur nos résultats/actions avec la communauté extra-financière	Score RobecoSAM	73	69	4 pts
	Score <i>Carbon Disclosure Project</i> – Climat	A	A-	
	Score Vigeo Eiris			
	<ul style="list-style-type: none"> Notation standard Notation sollicitée 	68 A1+	- -	7 pts vs 2016 -
S'assurer du respect des droits de l'Homme des fournisseurs de Carrefour	Nombre total d'audits sociaux réalisés	1 941	1 353	43 %
	% d'audits ICS avec alerte	19 %	18 %	1 %
Être un commerçant solidaire	Nombre d'équivalents repas offerts aux associations d'aide alimentaire (en millions)	105,3	116,5	(9,5) %
	Dotation de la Fondation Carrefour (en millions d'euros)	6,7	6,7	-
	Nombre de projets soutenus	74	73	1,3 %

Les collaborateurs

Engagements	Indicateurs	2019	2018	Évolution	Cible
Agir en employeur responsable	Effectif (total)	321 383	326 860	(1,7) %	-
	% des femmes dans le management	41,1 %	40,1 %	1 pt	-
	Part des contrats à durée indéterminée (en %)	92,2 %	91,2 %	1 pt	-
	Part des effectifs à temps partiel (en %)	28,2 %	27,2 %	1 pt	-
	Taux de promotion interne (en %)	45,0 %	46,9 %	(2) pts	-
	Nombre d'embauches à durée indéterminée	74 153	61 545	20 %	-
	Taux d'absence pour motif accident (en %)	0,62 %	0,62 %	-	-
	Nombre de salariés en situation de handicap	11 885	11 739	1,2 %	-
	Part des salariés déclarés travailleurs handicapés (en %)	3,8 %	3,7 %	0,1 pt	4 % en 2025
	Nombre total d'heures de formation dispensées dans l'année (en millions)	3,98	3,67	8,4 %	-
	Nombre d'heures de formation en moyenne par collaborateur	11,6	11,4	1,7 %	13 heures en 2025

2.4.2 MÉTHODOLOGIE DÉTAILLÉE DE REPORTING DES INDICATEURS RSE

La Direction RSE s'appuie pour l'élaboration du rapport de gestion 2019 sur les Directions du Groupe concernées (Direction qualité, Direction ressources humaines, Direction juridique, Direction marketing, Direction des actifs, Direction commerciale et marchandises, Direction logistique) et les représentants des pays.

Principes applicables à la rédaction du rapport RSE

Le rapport de gestion du groupe Carrefour applique les principes suivants :

- impact et matérialité** : Carrefour identifie au travers d'une cartographie des risques du Groupe les risques extra-financiers les plus impactants pour son activité et pour la Société. Seuls les risques principaux sont présentés dans ce rapport. Le contenu de la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) se concentre ainsi sur les enjeux sociaux, économiques et environnementaux les plus significatifs pour l'activité du Groupe ;

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

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

- régularité** : depuis dix-sept ans, Carrefour produit et publie chaque année un rapport extra-financier. Depuis 2012, il est intégré dans le rapport de gestion du Groupe ;

- clarté** : le groupe Carrefour s'efforce de présenter une information compréhensible par le plus grand nombre avec un niveau de détail approprié.

Périmètre de reporting

Principes applicables

Exhaustivité. Le Groupe s'efforce d'être le plus exhaustif possible. Le reporting RSE couvre le déploiement sur le terrain de sa démarche dans les 10 pays intégrés et les indicateurs clés de performance couvrent 88,2% du chiffre d'affaires hors taxes consolidé du Groupe.

Comparabilité. Lorsque le périmètre de reporting n'est pas exhaustif, le périmètre est systématiquement explicité à côté de chaque graphique et les BUs exclues du périmètre sont indiquées. Pour les chiffres et les évolutions présentés sur plusieurs années, il est précisé si le calcul est réalisé à *Business Units* (BU) comparables. Dans le cas où les BU prises en compte dans le calcul ne sont pas comparables, les inclusions ou exclusions en comparaison avec l'année précédente sont explicitées.

Périmètre des indicateurs environnementaux

Indicateurs magasins (déchets, gaspillage alimentaire, émissions de gaz à effet de serre)

Le périmètre concerne les magasins intégrés ouverts et opérés sous une enseigne du Groupe pendant l'ensemble de la période de reporting. Le périmètre exclut les consommations des activités hors Groupe, du transport de personnes, des entrepôts, des magasins franchisés, des sièges et autres bureaux administratifs. En cas de cession ou de fermeture d'une BU pendant la période de reporting, celle-ci est exclue.

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

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

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

La correspondance utilisée pour l'ensemble des pays du Groupe pour calculer le nombre d'équivalents repas offerts aux associations d'aide alimentaire est 1 repas = 500 g. Par ailleurs, l'Espagne ne dispose pas d'une donnée de base en tonnes mais en euro uniquement ; elle utilise la correspondance de 1 euro = 1 kg pour le calcul de la quantité de dons.

Indicateurs marchandises (produits Bio, Filières Qualité Carrefour, pêche durable, forêt durable, emballages)

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

Périmètre des indicateurs RH

Le périmètre s'applique à toutes les BUs du Groupe ainsi que les sièges. En cas de cession ou de fermeture d'une BU pendant la période de reporting, celle-ci est exclue.

Le champ de la Déclaration de Performance Extra-Financière présentée dans le présent chapitre 2 inclut Carrefour Banque et Carrefour Property Development, entités comprises dans le périmètre de consolidation de Carrefour SA.

Indicateurs RSE

Principes applicables

Le reporting RSE applique les principes suivants :

- **précision** : le groupe Carrefour s'efforce de s'assurer de l'exactitude des données publiées, en multipliant les contrôles internes manuels et automatiques ;
- **comparabilité** : le Groupe s'efforce de maintenir une homogénéité au fil de ses reportings. Les chiffres présentés sur plusieurs années obéissent à la même définition.

Choix des indicateurs

Carrefour s'est doté depuis 2003 d'indicateurs associés à ses priorités stratégiques en termes de RSE. Revus au fil des années, ceux-ci ont pour objectif de suivre les engagements pris en termes de performance environnementale et sociale. Chaque indicateur est choisi pour sa pertinence au regard des risques et enjeux sociétaux identifiés par le Groupe ainsi qu'au regard des politiques RSE déployées.

Référentiels utilisés

Les informations détaillées répondent aux exigences issues de l'Ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 instituant une Déclaration de Performance Extra-Financière (telle que détaillée notamment aux articles L. 225-102-1 et R. 225-105 et suivants du Code de commerce). Ces informations portent sur les activités de la société mère Carrefour SA et de l'ensemble des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe. Carrefour Banque est notamment incluse dans le périmètre couvert par le Déclaration de Performance Extra-Financière de Carrefour SA, les risques liés à l'activité bancaire ont bien été intégrés dans l'analyse des risques présentée au chapitre 2.1.

Le rapport de gestion 2019 suit les lignes directrices du *Global Reporting Initiative*, les principes directeurs de l'OCDE ainsi que les recommandations du Pacte Mondial relatives à la « Communication sur le progrès » (CoP). La CoP Carrefour fait d'ailleurs l'objet d'une publication annuelle sur le site des Nations Unies (<https://www.unglobalcompact.org/>) et est qualifiée au niveau *Advanced* (depuis 2014) à l'issue d'une revue par les pairs, réalisée sous l'égide de Global Compact France.

Un manuel de reporting RSE qui précise les règles de collecte, de calcul et de consolidation est remis à jour à chaque exercice et diffusé à l'ensemble des correspondants reporting RSE.

Spécificités méthodologiques : précisions et limites

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

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

Informations environnementales

Émissions de CO₂

Afin d'évaluer les émissions de CO₂ liées à la consommation d'énergie (électricité, gaz et fioul) et aux fluides réfrigérants des magasins, des facteurs de conversion (de kWh et kg en équivalent kg CO₂) provenant d'organismes internationalement reconnus, comme l'IPCC (*Intergovernmental Panel on Climate Change*) et l'AIE (Agence internationale de l'énergie) sont utilisés. Les BUs disposent également de la possibilité d'utiliser les facteurs nationaux spécifiques.

En France, le facteur d'émissions lié à la consommation d'électricité des BUs est mis à jour chaque année en fonction des modifications apportées au contrat d'approvisionnement d'électricité (50 % marché régulé/50 % marché ouvert). Le facteur d'émission lié au biodiesel a également été actualisé en 2018 pour plus de précision.

Concernant les émissions de CO₂ liées à l'activité logistique du Groupe, sont prises en compte les émissions de CO₂ liées au transport routier aval (transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins). Un taux de conversion égal 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) est utilisé. Cet indicateur comptabilise les émissions de CO₂ liées au transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins. Ne sont pas prises en compte les émissions de CO₂ :

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

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

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. Les pays dont la logistique est principalement assurée par les fournisseurs sont exclus du périmètre de reporting.

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 (15 % de l'énergie consommée par les magasins).

Concernant le **KPI Eau**, la quantité d'eau publiée correspond principalement à la quantité d'eau achetée. Suivant les pays, l'eau prélevée par forage par certains magasins peut ne pas être comptabilisée lorsque ces prélèvements sont gratuits. De plus, il existe des cas de surévaluation non significative de la consommation (consommation d'eau destinée à la galerie marchande, coûts annexes à ceux liés à la consommation d'eau non dissociables).

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

KPI Déchets : le périmètre de reporting retenu comprend les BUs bénéficiant d'entreprises de collecte de déchets qui fournissent l'information quant au tonnage de déchets évacués. En règle générale, lorsque la collecte est réalisée directement par les collectivités locales, 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.

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.

Informations Produits

Nombre de références alimentaires de produits de la marque Carrefour Bio

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

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

Boeuf brésilien : le pourcentage de boeuf brésilien géo-référencé est calculé sur la base du nombre de fournisseurs de rang 2 géo-référencés. Les fournisseurs de rang 2 correspondent aux fermes qui fournissent les abattoirs.

Informations Ressources humaines

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. Les CDD de plus de 2 ans sont considérés comme des CDI en Chine.

Accidents du travail : pour certaines BUs pour lesquelles la donnée est obtenue à partir de l'outil de paie, le nombre d'accidents du travail avec arrêt est estimé sur la base des heures d'absence pour motif accident de travail.

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

Limite liée à la législation en vigueur : la définition de certains indicateurs (accidents du travail, salariés déclarés travailleurs handicapés) est définie par la législation en vigueur de chaque pays pouvant générer des écarts de méthode.

Modalités de collecte, consolidation et contrôle des données

Période de reporting

Une campagne de reporting annuelle est réalisée pour le rapport de gestion publié soumis à approbation du Conseil d'administration.

Depuis 2012, afin de répondre aux exigences de l'article 225 du Grenelle 2, les indicateurs correspondant aux magasins, aux marchandises et à la logistique étaient calculés sur une période de 12 mois glissants allant d'octobre à septembre.

En 2019, afin de gagner en cohérence avec l'ensemble du Groupe, l'ensemble des indicateurs correspondant aux magasins, aux marchandises et à la logistique sont désormais calculés sur une période de 12 mois en année civile allant du 1^{er} janvier au 31 décembre. Dans les analyses, ces chiffres sont considérés comme comparables avec les données présentées sur une année glissante pour les années précédentes. Certains indicateurs n'étant pas disponibles en année civile, ils ont été extrapolés sur l'année glissante. C'est le cas de :

- l'Espagne :
 - Déchets : déchets totaux et dons alimentaires pour les supermarchés,
 - Bien-être animal : ventes d'œufs hors cage ;
- la Belgique : indicateurs pour la pêche durable.

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

Modalités de collecte des données

Le système mis en place est fondé sur une double remontée d'information permettant une collecte des données qualitatives et quantitatives auprès des différents pays et enseignes. Sur le plan qualitatif, les bonnes pratiques mises en œuvre dans les pays sont remontées par e-mail. Sur le plan quantitatif, l'application BFC mise en place en 2014 assure le reporting et consolidation des indicateurs clés de performance environnementale. Cette application est également utilisée par le Groupe pour le reporting et la consolidation financière. Pour deux pays, le chiffre d'affaires issu de la vente de produits biologiques est exceptionnellement issu de l'outil de reporting de la stratégie du groupe Carrefour.

Pour ce qui est des indicateurs clés de performance sociale, ces derniers sont remontés via l'outil de reporting Groupe des ressources humaines. Des correspondants reporting identifiés dans chaque pays sont responsables respectivement de la coordination du reporting environnemental et du reporting social de leur pays.

Modalités de contrôle des données environnementales

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

Modalités de contrôle des données sociales

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

Vérification 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 le Commissaire aux comptes Mazars, désigné Organisme tiers indépendant. Pour indicateurs clés de performance et les informations considérées comme étant les plus importantes, des tests de détails ont été réalisés sur les données. Les indicateurs identifiés par le symbole ✓ ont été revus en assurance raisonnable.

2.4.3 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2019

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Carrefour, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion, en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration dans la partie « Méthodologie détaillée de reporting des indicateurs RSE ».

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il nous appartient également d'exprimer, à la demande de l'entité et hors champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité⁽¹⁾ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾ :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale que de respect des droits de l'Homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains risques (Non-respect des lois anti-corruption (loi Sapin 2), Carence significative de contrôle et de traçabilité des produits, Défaut dans la rédaction ou le respect des cahiers des charges de nos produits MDC, Mise en cause de Carrefour et ses fournisseurs pour non-respect du droit du travail, des droits de l'Homme et/ou d'une rémunération juste (RSE), Non-respect des lois sur la protection des données personnelles (RGPD, LGPD, etc...) nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités⁽²⁾ ;

(1) Consommation d'énergie en GWh et en kWh/m² ; Émissions de CO₂ liées à la consommation d'énergie des magasins par m² ; Émissions de CO₂ liées à la consommation de fluides réfrigérants par m² ; Émissions de CO₂ par unité de transport.

(2) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants (présentés en Annexe 1), nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices⁽¹⁾ ou en central et couvrent entre 22 et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 5 personnes et se sont déroulés entre novembre 2019 et mars 2020 sur une durée totale d'intervention de 18 semaines.

Nous avons mené une cinquantaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment la RSE, le contrôle de gestion, la gestion des risques, la conformité, les ressources humaines.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration de Performance Extra-Financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Fait à Paris La Défense, le 26 mars 2020

L'organisme tiers indépendant

MAZARS SAS

Edwige REY

Commentaire

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

- Aucun indicateur clé de performance n'est présenté pour les politiques relatives aux principaux risques « Non-respect des lois anti-corruption (Loi Sapin 2) » et « Non-respect des lois sur la protection des données personnelles (RGPD, LGPD, etc.) ».

Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'Informations RSE

Concernant les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √ dans l'Annexe 1, nous avons mené, à la demande de la société dans un cadre volontaire, des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe « Nature et étendue des travaux » ci-dessus pour les indicateurs clés de performance et pour les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi entre 71 % et 85 % des informations environnementales identifiées par le signe √.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √.

Conclusion

À notre avis, les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

(1) Présentées en Annexe 1.

ANNEXE 1

Informations qualitatives (actions et résultats) relatives aux principaux risques

- Utilisation de matières premières dont la chaîne de valeur est mise en cause pour son impact environnemental, social et/ou éthique (RSE)
- Incapacité ou difficultés à attirer et retenir des collaborateurs clés
- Défaut d'évaluation, de développement ou de valorisation des compétences
- Émeutes, manifestations populaires, grèves, mouvements sociaux et crise agricole (RSE)
- Utilisation non optimisée des ressources et non prise en compte d'une économie circulaire
- Non-respect des lois anti-corruption (loi Sapin 2)
- Défaut de maîtrise des consommations d'énergie et de fluides réfrigérants
- Catastrophe naturelle et changement climatique
- Pollution et impact négatif sur la biodiversité liée aux activités (dont produits pétroliers, construction, etc.)
- Non-respect des principes de diversité et d'égalité et manquements dans la lutte contre les discriminations et les harcèlements
- Carence significative de contrôle et de traçabilité des produits
- Défaut dans la rédaction ou le respect des cahiers des charges de nos produits MDC
- Mise en cause de Carrefour et de ses fournisseurs pour non-respect du droit du travail, des droits de l'Homme et/ou d'une rémunération juste
- Accidents du travail, risques psychosociaux ou maladies professionnelles
- Non-respect des lois sur la protection des données personnelles (RGPD, LGPD, etc.)

Indicateurs quantitatifs incluant les indicateurs clés de performance

- Consommation d'énergie en GWh et en kWh/m² (indicateur primaire pour le calcul des EGES)(vs 2010) √ (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
- Émissions CO₂ liées à la consommation d'énergie √ (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)
- Émissions CO₂ liées aux fluides réfrigérants √ (1) (2) (4) (5) (8)
- Émissions de CO₂ liées par unité de transport (vs 2010) √ (1) (2) (4)
- Pourcentage de déchets alimentaires valorisés (10)
- Tonnes d'emballages mis sur le marché évitées (1) (2) (4)
- Part de déchets des hypermarchés et supermarchés valorisés (dons alimentaire inclus) (1) (2)
- Ventes MSC, ASC et FQC pêche (en millions d'euros) (1) (2) (4)
- Chiffre d'affaires des produits bio (1) (4) (6) (7) (8) (9)
- Taux de pénétration des FQC au sein des produits frais (10)
- Part d'huile de palme issue des filières soutenues par la RSPO (ségrégué et mass balance) (1) (2) (4)
 - dont Part d'huile de palme utilisée certifiée durable et entièrement tracée (RSPO ségrégué) (1) (2) (4)
- Pourcentage de produits de marques propres issus de la pêche durable (1) (2) (4)
- Pourcentage de fournisseurs de rang 2 de bœuf brésilien géo-référencés (2)
- Part des ventes des produits aux marques de Carrefour dans les 10 familles prioritaires, issus de forêts durables (1) (2) (4)
- Pourcentage d'audits sociaux avec alerte (10)
- Pourcentage de fournisseurs certifiés IFS ou BRC (10)
- Pourcentage de sites audités par Carrefour (10) dont :
 - Pourcentage de notes obtenues aux audits entre A et B
 - Pourcentage de notes obtenues aux audits entre C et D
- Nombre de super-héros identifiés en magasin (1) (2) (4)
- Nombre de pays ayant développé un plan de communication annuel Act for Food (1) (2) (4)
- Nombre d'actions du plan PME mis en œuvre (1) (2) (4)
- Pourcentage des pays qui ont mis en place un programme dédié aux produits et achats locaux (1)
- Nombre de pays ayant mis en place un programme d'actions « Mieux se nourrir » (1) (4)
- Part des clients ayant identifié la transition alimentaire en magasin (10)
- Part des femmes dans le management (1)
- Pourcentage de femmes nommées aux postes clés (1) (2)
- Pourcentage de personnes en situation de handicap (1)
- Taux de fréquence (1)
- Taux de gravité (1)
- Nombre moyen d'heures de formation par salarié (1) (2)
- Nombre d'accords signés (10)
- Taux de rétention des graduates Groupe (10)
- Nombre de certifications GEEIS (10)

Nous avons sélectionné une liste d'entité sur lesquelles nous avons effectué nos tests de détails. Ces entités sont :

- | | |
|----------------------|-----------------|
| (1) France HM et SM | (6) Italie HM |
| (2) Brésil HM et SM | (7) Pologne HM |
| (3) Brésil Atacadão | (8) Roumanie HM |
| (4) Espagne HM et SM | (9) Belgique HM |
| (5) Argentine HM | (10) Groupe |

3

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

3.1 Code de gouvernement d'entreprise	106	3.5 Règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF	157
3.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	106	3.6 Conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce	158
3.2.1 Le Conseil d'administration	106	3.7 Opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les actions de la Société	159
3.2.2 Fonctionnement du Conseil d'administration	132	3.8 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	161
3.2.3 Comités spécialisés du Conseil d'administration	135		
3.3 Direction Générale et Comité Exécutif Groupe	141		
3.3.1 La Direction Générale	141		
3.3.2 Le Comité Exécutif Groupe	142		
3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	147		
3.4.1 Processus de fixation et de mise en œuvre des politiques de rémunération des mandataires sociaux	147		
3.4.2 Rémunération des Administrateurs	147		
3.4.3 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs	149		
3.4.4 Tableaux sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs	156		

3.1 Code de gouvernement d'entreprise

La Société se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (Code AFEP-MEDEF) révisé en janvier 2020. Le Code AFEP-MEDEF est consultable au siège social de la Société. Ce Code de gouvernement d'entreprise peut être consulté sur le site Internet de l'AFEP (www.afep.com) et du MEDEF (www.medef.com).

3.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

3.2.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.1.1 Composition du Conseil d'administration en 2019

Le Conseil d'administration est composé de dix-neuf membres, dont deux Administrateurs représentant les salariés. La composition du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés est décrite dans le tableau ci-dessous :

Administrateur	Nationalité	Âge	Sexe	Indépendance	Durée du mandat		
					Nomination	Dernier renouvellement	Fin de mandat ⁽¹⁾
Alexandre Bompard <i>Président-Directeur Général</i>	Français	47	M		18/07/2017	15/06/2018	AG 2021
Philippe Houzé <i>Administrateur référent</i>	Français	72	M		11/06/2015	15/06/2018	AG 2021
Cláudia Almeida e Silva	Portugaise	46	F	x	22/01/2019 ⁽⁴⁾	-	AG 2021
Alexandre Arnault	Français	27	M		24/04/2019 ⁽⁴⁾	-	AG 2020
Nicolas Bazire	Français	62	M		28/07/2008	15/06/2018	AG 2021
Jean-Laurent Bonnafé	Français	58	M		28/07/2008	15/06/2017	AG 2020
Thierry Breton ⁽⁵⁾	Français	64	M	x	28/07/2008	14/06/2019	AG 2022
Flavia Buarque de Almeida	Brésilienne	52	F		12/04/2017	14/06/2019	AG 2022
Stéphane Courbit	Français	54	M	x	15/06/2018	-	AG 2021
Abilio Diniz	Brésilien	83	M		17/05/2016	14/06/2019	AG 2022
Aurore Domont	Française	51	F	x	15/06/2018	-	AG 2021
Charles Edelstenne	Français	81	M	x	28/07/2008	14/06/2019	AG 2022
Thierry Faraut ⁽⁶⁾	Français	49	M		23/11/2017	-	23/11/2020
Stéphane Israël	Français	48	M	x	15/06/2018	-	AG 2021
Mathilde Lemoine	Française	50	F	x	20/05/2011	15/06/2018	AG 2021
Patricia Moulin-Lemoine	Française	70	F		11/06/2015	15/06/2018	AG 2021
Martine Saint-Cricq ⁽⁶⁾	Française	61	F		04/10/2017	-	04/10/2020
Marie-Laure Sauty de Chalon	Française	57	F	x	15/06/2017	-	AG 2020
Lan Yan	Française	62	F	x	15/06/2017	-	AG 2020

(1) Date de l'Assemblée Générale Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre de l'année précédente.

(2) Autres mandats exercés au sein de sociétés cotées (hors groupe Carrefour). Plusieurs mandats exercés dans des sociétés cotées appartenant à un même groupe sont décomptés comme un seul et unique mandat.

(3) Le Comité des nominations a été renommé en Comité de gouvernance à compter du 20 avril 2020.

(4) Date de cooptation ; ratifiée par l'Assemblée Générale Annuelle 2019.

(5) Administrateur jusqu'au 24 octobre 2019, Monsieur Thierry Breton ayant démissionné de son mandat d'Administrateur dans le cadre de sa nomination en qualité de Commissaire au Marché Intérieur de la Commission européenne.

(6) Administrateur représentant les salariés.

1

2

3

4

Comités spécialisés du Conseil d'administration

Autres mandats ⁽²⁾	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité des nominations ⁽³⁾	Comité RSE	Comité stratégique
1					◆
1	○		○		○
-	○			○	
4	○	○			○
2					
2		◆			
1			○		
-		○			○
1					■
-			○	◆	
2		○	◆		
-			○		
-	◆				
1	○				
-				○	
-				○	
2				○	
-		○			

5

6

7

8

9

- ◆ Président
- Vice-Président
- Membre

Les Administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire sur proposition du Conseil d'administration, sur recommandations du Comité de gouvernance, à l'exception des Administrateurs représentant les salariés. La durée de leur mandat est de trois ans.

3.2.1.2 Évolution de la composition du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés

Le tableau présenté ci-dessous synthétise les évolutions de la composition du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés :

	Départs	Nominations	Renouvellements
Conseil d'administration	Bernard Arnault Thierry Breton (*) ⁽¹⁾	Cláudia Almeida e Silva (*) Alexandre Arnault	Thierry Breton (*) ⁽¹⁾ Flavia Buarque de Almeida Abilio Diniz Charles Edelstenne (*)
Comité d'audit	-	Cláudia Almeida e Silva (*)	-
Comité des rémunérations	Thierry Breton (*) ⁽¹⁾	Mathilde Lemoine (*) ⁽²⁾	-
Comité des nominations ⁽³⁾	-	-	-
Comité RSE	-	Cláudia Almeida e Silva (*)	-
Comité stratégique	-	-	-

(*) Administrateur indépendant.

(1) Le mandat de Monsieur Thierry Breton a été renouvelé par l'Assemblée Générale du 14 juin 2019 avant de démissionner le 24 octobre 2019.

(2) Nomination en qualité de Présidente du Comité des rémunérations le 23 janvier 2020.

(3) Le Comité des nominations a été renommé en Comité de gouvernance à compter du 20 avril 2020.

Évolution de la composition du Conseil d'administration

L'Assemblée Générale du 14 juin 2019 a ratifié les cooptations de Madame Cláudia Almeida e Silva et de Monsieur Alexandre Arnault en qualité d'Administrateur intervenues les 22 janvier et 24 avril 2019 en remplacement respectivement de Madame Amélie Oudéa-Castéra et de Monsieur Bernard Arnault.

En outre, l'Assemblée Générale du 14 juin 2019, a renouvelé les mandats d'Administrateurs de Madame Flavia Buarque de Almeida et de Messieurs Thierry Breton, Abilio Diniz et Charles Edelstenne.

Monsieur Thierry Breton a démissionné de son mandat le 24 octobre 2019 en prévision de sa nomination en qualité de Commissaire au Marché Intérieur de la Commission européenne.

Lors de sa réunion du 20 avril 2020, le Conseil d'administration a pris acte de la décision de Monsieur Jean-Laurent Bonnafé et de Madame Lan Yan de ne pas solliciter le renouvellement de leurs mandats. En outre, sur recommandation du Comité des nominations, le Conseil d'administration a décidé de ne pas proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires devant se réunir le 29 mai 2020 la nomination de nouveaux Administrateurs indépendants en remplacement de ces trois Administrateurs afin de réduire sa taille.

Lors de sa réunion du 20 avril 2020, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des rémunérations, a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires devant se réunir le 29 mai 2020 le renouvellement des mandats de Monsieur Alexandre Arnault et Madame Marie-Laure Sauty de Chalon.

Évolution de la composition des comités spécialisés du Conseil d'administration

La composition des comités spécialisés du Conseil d'administration a été revue, sur recommandations du Comité des nominations, le 24 avril 2019.

Madame Cláudia Almeida e Silva (Administratrice indépendante) a rejoint le Comité d'audit, en remplacement de Madame Amélie Oudéa-Castéra, ainsi que le Comité RSE.

La présidence du Comité des rémunérations a été confiée à Madame Mathilde Lemoine (Administratrice indépendante), en remplacement de Monsieur Thierry Breton, à compter du 23 janvier 2020.

3.2.1.3 Équilibre de la composition du Conseil d'administration et du Comité Exécutif Groupe et Administrateurs représentant les salariés

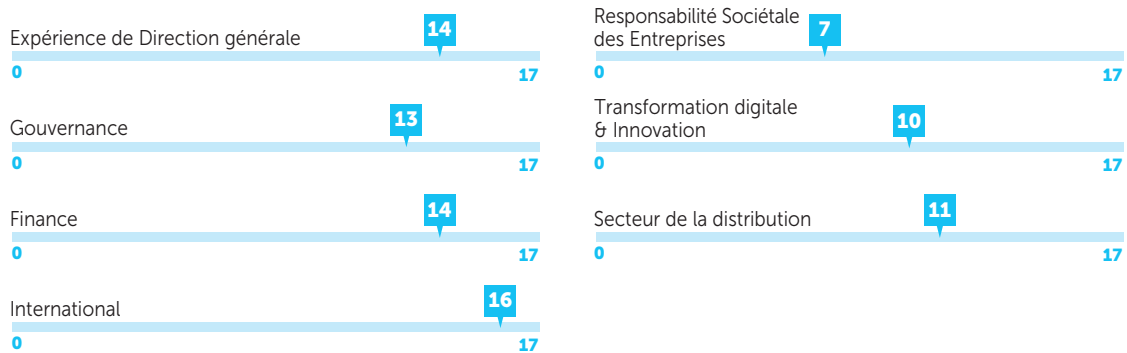
Équilibre de la composition du Conseil d'administration

L'évolution de la composition du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés a fait l'objet de discussions au Comité des nominations et au Conseil d'administration afin de poursuivre le mouvement de renouvellement initié en 2017. En accueillant de nouveaux Administrateurs, plus jeunes, de nationalité, de compétences et d'expériences différentes, le Conseil d'administration a renforcé son caractère international et ses compétences en matière entrepreneuriale et digitale.

Au 31 décembre 2019, le Conseil d'administration comprenait 7 femmes sur 16 membres, soit un taux de 44 % (pour l'appréciation de cette proportion, ne sont pas pris en compte les Administrateurs représentant les salariés) et comptait 3 Administrateurs de nationalité étrangère.

Le Conseil d'administration bénéficie par ailleurs de la présence d'Administrateurs d'origines diverses aux expériences complémentaires (expertises dans le secteur de la distribution, expertises financières, industrielles, économiques, commerciales, digital et innovation, etc.) avec pour certains une expérience et une connaissance approfondie du monde de l'entreprise, du secteur d'activité du Groupe et de son environnement aussi bien en France qu'à l'étranger.

MATRICE DES COMPÉTENCES DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2019 (HORS ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS)



Les Administrateurs sont présents, actifs et engagés, ce qui représente autant d'atouts pour la qualité des délibérations du Conseil d'administration dans le cadre des décisions qu'il est amené à prendre. Les profils et le niveau d'expérience et d'expertise des Administrateurs sont détaillés dans les biographies figurant en section 3.2.1.6 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Équilibre de la composition du Comité Exécutif Groupe

Le Comité Exécutif Groupe a été constitué le 22 septembre 2017 autour de Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, afin de renforcer le pilotage du Groupe et d'assurer un suivi étroit du plan de transformation du Groupe. Composé de managers issus du Groupe et de personnalités venant d'autres horizons et apportant des expertises complémentaires, ce Comité comprenait, lors de sa constitution, 14 membres dont 1 femme.

Il est dorénavant composé de 15 membres dont 4 femmes (soit un pourcentage de 27 % en 2019 par rapport à 19 % en 2018 et 7 % en 2017).

On peut relever que cette tendance se retrouve au sein du Comité Exécutif France qui compte également 4 femmes en 2019 contre une seule en 2017.

Cette évolution de la composition du Comité Exécutif Groupe reflète plus largement la progression de Carrefour sur un enjeu majeur, l'accès des femmes aux postes à responsabilité. L'équipe dirigeante du Groupe s'est considérablement féminisée et plusieurs femmes ont été nommées à des postes stratégiques pour l'activité du Groupe, au-delà du Comité Exécutif. Ces résultats s'expliquent notamment par la politique du Groupe qui œuvre depuis de nombreuses années en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et notamment en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus fortes responsabilités. Pour développer la mixité et renforcer la présence des femmes au sein des Comités de Direction, Carrefour développe depuis 2011 un programme international nommé *Women Leaders*. Ce programme incarne plusieurs engagements du Groupe et notamment la signature en 2013 des *Women Empowerment Principles* d'ONU Femmes. L'engagement de Carrefour en ce domaine se traduit également au travers de l'indice RSE & de transition alimentaire du Groupe qui mesure les indicateurs clés suivants : « 40 % des nominations aux postes clés seront des femmes d'ici 2025 » et « 100 % des pays seront labellisés GEEIS en 2020 » (détails en section 2.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel). Ainsi, cette politique a permis à Carrefour de faire progresser en 2019 la part des femmes dans le management (42 %), dans les postes de Directeurs (23 %) et de Directeurs seniors (19 %) (voir section 2.2.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel).



La présence d'Administrateurs représentant les salariés

Madame Martine Saint-Cricq a été désignée par le Comité d'information et de concertation européen Carrefour lors de sa réunion du 4 octobre 2017 et a intégré le Conseil d'administration le 18 octobre 2017.

Monsieur Thierry Faraut a été désigné par le Comité de Groupe français Carrefour lors de sa réunion du 23 novembre 2017 et a intégré le Conseil d'administration le 17 janvier 2018.

Leurs biographies figurent en section 3.2.1.6 du présent Document d'Enregistrement Universel. Conformément à la loi, ils ont tous deux démissionné de leurs mandats de représentants du personnel.

Les Administrateurs représentant les salariés ont le même statut, les mêmes droits et les mêmes responsabilités que les autres Administrateurs.

Les Administrateurs représentant les salariés ont perçu une rémunération en 2019 selon les mêmes règles d'attribution que celles applicables aux autres Administrateurs.

Le Conseil d'administration a décidé de l'octroi aux Administrateurs représentant les salariés d'un nombre d'heures de formation de 20 heures par an et d'un temps de préparation de 15 heures par réunion. Ils ont bénéficié d'une formation interne afin de leur présenter le rôle et les règles de fonctionnement du Conseil d'administration ainsi que leurs droits, obligations et responsabilités en qualité d'Administrateur. Madame Martine Saint-Cricq a par ailleurs bénéficié d'une formation délivrée par l'Institut Français des Administrateurs (IFA) et prise en charge par le Groupe.

Par ailleurs, il leur a été proposé de suivre un parcours d'intégration destiné à parfaire leurs connaissances de l'activité et de l'organisation du Groupe. À cet effet, des entretiens avec des dirigeants du Groupe ont eu lieu.

Administrateur référent

Le Conseil d'administration a décidé, le 21 juin 2011, consécutivement à la réunification des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, de créer la fonction d'Administrateur référent. Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 15 juin 2017 et sur recommandations du Comité des nominations, composé d'une majorité d'Administrateurs indépendants, a désigné Monsieur Philippe Houzé pour assumer cette fonction. Lors de la désignation de l'Administrateur référent, le Conseil d'administration a pris en compte, lors de ses délibérations, le fait que Monsieur Philippe Houzé n'était pas qualifié d'Administrateur indépendant. Néanmoins et compte tenu des missions confiées à l'Administrateur référent au sein de la société Carrefour, de son expérience du secteur et de la gouvernance et de sa qualité de représentant d'un des actionnaires minoritaires de référence de la Société, le Conseil d'administration a considéré que Monsieur Philippe Houzé était la personne la plus appropriée pour veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société et représenter les intérêts des actionnaires, sa présence au sein de trois Comités du Conseil d'administration faisant en outre de l'Administrateur référent un interlocuteur privilégié des Administrateurs indépendants et du Président-Directeur Général. L'évaluation externe du Conseil d'administration, réalisée fin 2019, a souligné l'investissement et les compétences de l'Administrateur référent. Néanmoins, dans le cadre notamment du dialogue actionnarial qu'entretient la Société, et afin de tenir compte de certaines évolutions récentes en matière de gouvernement d'entreprise, le Conseil d'administration a demandé au Comité de gouvernance de mener une réflexion dans la perspective de l'Assemblée générale sur des améliorations qui pourraient être apportées à la gouvernance de l'entreprise. À la suite de ces travaux, le Conseil d'administration du 20 avril 2020, sur recommandation du Comité de gouvernance, a décidé de nommer Monsieur Stéphane Israël, Administrateur indépendant, en qualité d'Administrateur référent, en remplacement de Monsieur Philippe Houzé, qui pour sa part a été nommé Vice-Président du Conseil.

Attributions

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration, l'Administrateur référent a pour mission d'assister le Président du Conseil d'administration dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. Dans ce domaine, il examine tout particulièrement les situations de conflit d'intérêts, même potentiel, qui pourraient, le cas échéant, concerner les Administrateurs ou le Président du Conseil d'administration au regard de l'intérêt social de la Société, que ce soit dans le cadre de projets opérationnels, d'orientations stratégiques ou de conventions spécifiques. Il rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Principales activités en 2019

Au cours de l'exercice 2019, l'Administrateur référent :

- a participé à l'ensemble des réunions du Conseil d'administration, du Comité d'audit, du Comité des nominations et du Comité stratégique et a été, de ce fait, un interlocuteur privilégié des Administrateurs indépendants et du Président-Directeur Général ;
- a eu des échanges réguliers avec les membres du Conseil d'administration et de ses différents comités sur le fonctionnement des organes de gouvernance de la Société ;
- a piloté et participé à l'évaluation du Conseil d'administration, réalisée par un consultant externe au cours du second semestre 2019 ;
- a rencontré une grande partie des principaux dirigeants du Groupe afin d'appréhender la transformation du Groupe et d'échanger de façon concrète sur les activités, les enjeux et le fonctionnement du Groupe ;
- s'est assuré de la bonne application des règles de gouvernance au sein du Conseil d'administration et de ses comités, notamment dans le cadre du respect de la procédure d'autorisation des conventions réglementées ;
- s'est entretenu avec Madame Lan Yan préalablement au Conseil d'administration autorisant la cession de Carrefour Chine (la banque Lazard agissant en qualité de conseil sur cette opération). Afin de prévenir tout risque de conflit d'intérêts potentiel, même si Madame Lan Yan n'était pas intervenue dans les négociations avec le groupe Suning.com, celle-ci s'est néanmoins abstenue de participer aux débats et à la délibération du Conseil d'administration autorisant cette cession.

3.2.1.4 Composition du Conseil d'administration en date du 20 avril 2020

Administrateur	Nationalité	Âge	Sexe	Indépendance	Durée du mandat		
					Nomination	Dernier renouvellement	Fin de mandat ⁽¹⁾
Alexandre Bompard <i>Président-Directeur Général</i>	Français	47	M		18/07/2017	15/06/2018	AG 2021
Philippe Houzé <i>Vice-Président</i>	Français	72	M		11/06/2015	15/06/2018	AG 2021
Stéphane Israël <i>Administrateur référent</i>	Français	49	M	x	15/06/2018	-	AG 2021
Cláudia Almeida e Silva	Portugaise	46	F	x	22/01/2019 ⁽⁴⁾	-	AG 2021
Alexandre Arnault	Français	27	M		24/04/2019 ⁽⁴⁾	-	AG 2020
Nicolas Bazire	Français	62	M		28/07/2008	15/06/2018	AG 2021
Jean-Laurent Bonnafé	Français	58	M		28/07/2008	15/06/2017	AG 2020
Flavia Buarque de Almeida	Brésilienne	52	F		12/04/2017	14/06/2019	AG 2022
Stéphane Courbit	Français	54	M	x	15/06/2018	-	AG 2021
Abilio Diniz	Brésilien	83	M		17/05/2016	14/06/2019	AG 2022
Aurore Domont	Française	51	F	x	15/06/2018	-	AG 2021
Charles Edelstenne	Français	82	M	x	28/07/2008	14/06/2019	AG 2022
Thierry Faraut ⁽⁵⁾	Français	49	M		23/11/2017	-	23/11/2020
Mathilde Lemoine	Française	50	F	x	20/05/2011	15/06/2018	AG 2021
Patricia Moulin-Lemoine	Française	71	F		11/06/2015	15/06/2018	AG 2021
Martine Saint-Cricq ⁽⁵⁾	Française	61	F		04/10/2017	-	04/10/2020
Marie-Laure Sauty de Chalon	Française	57	F	x	15/06/2017	-	AG 2020
Lan Yan	Française	63	F	x	15/06/2017	-	AG 2020

(1) Date de l'Assemblée Générale Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre de l'année précédente.

(2) Autres mandats exercés au sein de sociétés cotées (hors groupe Carrefour). Plusieurs mandats exercés dans des sociétés cotées appartenant à un même groupe sont décomptés comme un seul et unique mandat.

(3) Anciennement Comité des nominations.

(4) Date de cooptation ; ratifiée par l'Assemblée Générale Annuelle 2019.

(5) Administrateur représentant les salariés.

Comités spécialisés du Conseil d'administration

Autres mandats ⁽²⁾	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité de gouvernance ⁽³⁾	Comité RSE	Comité stratégique
1					◆
1	○		○		○
-	◆				
-	○			○	
-					
5	○	○			○
2					
1			○		
-		○			○
1					■
-			○	◆	
3		○	◆		
-			○		
1	○	◆			
-				○	
-				○	
2				○	
-		○			

- ◆ Président
- Vice-Président
- Membre

3.2.1.5 Des Administrateurs sensibilisés aux règles de déontologie

Chaque Administrateur s'est vu remettre un guide de l'Administrateur qui présente les principes de conduite et les obligations devant être respectés par chacun d'eux, conformément aux dispositions légales et réglementaires, au Règlement intérieur du Conseil d'administration et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

L'Administrateur doit notamment exercer ses fonctions avec indépendance, intégrité, loyauté et professionnalisme. Il doit agir en toute circonstance dans l'intérêt social de la Société. Lorsqu'il participe aux délibérations du Conseil d'administration et exprime son vote, l'Administrateur représente l'ensemble des actionnaires de la Société.

Déontologie boursière

Le Groupe a pris en compte le Règlement européen n° 596/2014 relatif aux Abus de marché entré en vigueur le 3 juillet 2016 qui se substitue à la Directive européenne du 28 janvier 2003 et instaure de nouvelles règles et mesures s'appliquant aux sociétés cotées et à leurs dirigeants/mandataires sociaux en matière de détention d'information privilégiée.

L'Administrateur est particulièrement concerné par la réglementation relative à la prévention des manquements et délits d'initiés, tant à titre personnel qu'au titre de fonctions exercées au sein des sociétés actionnaires de la Société, et doit ainsi respecter la Charte de déontologie boursière mise en place par la Société. Il doit notamment conserver la confidentialité des informations jugées sensibles et confidentielles ainsi que des

informations qualifiées de privilégiées au sens de la réglementation en vigueur. Le caractère confidentiel de ces informations est levé à compter du moment où elles font l'objet d'une publication externe par voie de communiqué de presse par la Société, et dans la limite des informations ainsi communiquées. Ils sont également tenus de s'abstenir d'effectuer ou de tenter d'effectuer toute transaction sur les titres de la Société pendant les périodes de « fenêtres négatives », notamment celles relatives à la publication des informations financières annuelles, semestrielles et trimestrielles.

Critères d'indépendance

Selon le Code AFEP-MEDEF, un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi, par Administrateur indépendant, il faut entendre, non pas seulement Administrateur non-exécutif c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de Direction de la Société ou de son Groupe, mais encore dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci.

Pour qualifier un Administrateur d'indépendant, le Conseil d'administration s'est référé aux critères du Code AFEP-MEDEF :

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq dernières années :
 - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société,
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur d'une société que la Société consolide,
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur de la société mère de la Société ou d'une société que celle-ci consolide ;

- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
 - significatif de la Société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être Administrateur de la Société depuis plus de douze ans.

Un dirigeant mandataire social non exécutif percevant une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe ne peut être considéré comme indépendant.

Des Administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil d'administration, sur rapport du Comité de gouvernance, s'interroge sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Examen de l'indépendance des Administrateurs

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit qu'il lui appartient, chaque année, sur recommandations du Comité de gouvernance, d'examiner la situation de chacun de ses Administrateurs au regard de son indépendance.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, et sur recommandations du Comité des nominations, le Conseil d'administration a procédé le 3 avril 2020, à l'évaluation annuelle du caractère indépendant des Administrateurs. Parmi ses 16 membres, 8 sont considérés comme des Administrateurs indépendants, soit une proportion de 50 %, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF (pour l'appréciation de cette proportion, ne sont pas pris en compte les Administrateurs représentant les salariés).

Ainsi, Mesdames Cláudia Almeida e Silva, Aurore Domont, Mathilde Lemoine, Marie-Laure Sauty de Chalon et Lan Yan ainsi que Stéphane Courbit, Charles Edelstenne et Stéphane Israël sont qualifiés d'Administrateurs indépendants.

Sur recommandations du Comité des nominations, le Conseil d'administration a retenu qu'aucun des Administrateurs indépendants n'entretient directement ou indirectement de relations d'affaires significatives avec le Groupe pouvant créer un

conflit d'intérêts tant du point de vue du Groupe que de l'Administrateur concerné. L'analyse du caractère significatif de la relation d'affaires a porté sur plusieurs critères : l'antériorité et l'historique de la relation contractuelle entre le Groupe et le groupe au sein duquel un Administrateur de la Société exerce un mandat social ou une fonction exécutive, l'application à la relation contractuelle de conditions normales de marché, l'absence de dépendance économique ou d'exclusivité, la proportion non significative de chiffre d'affaires résultant des relations d'affaires entre le groupe concerné et le groupe Carrefour.

Sur recommandation du Comité des nominations, le Conseil d'administration a examiné avec une attention particulière la situation de Monsieur Charles Edelstenne.

En effet, Monsieur Charles Edelstenne, dont le mandat arrivera à échéance à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021, dépassera, en juillet 2020, l'ancienneté maximum de 12 ans recommandée par le Code AFEP-MEDEF.

À cet effet, le Conseil a notamment pris en compte la personnalité, l'expérience professionnelle et l'objectivité dont Monsieur Charles Edelstenne a toujours fait preuve lors des réunions du Conseil d'administration, son sens critique et sa capacité à formuler un jugement équilibré en toutes circonstances, notamment vis-à-vis de la Direction Générale.

Le Conseil d'administration a également tenu compte du changement d'équipe dirigeante intervenu en 2017. Des liens privilégiés avec l'équipe actuelle n'ont ainsi pas pu se construire en raison de la durée du mandat.

Monsieur Charles Edelstenne dispose de qualités et d'une connaissance du Groupe qui sont indispensables dans un contexte de renouvellement profond de la composition du Conseil depuis 2018 et de réduction de sa taille et qui constituent des atouts majeurs pour les décisions stratégiques du Conseil d'administration.

Compte tenu de ces éléments d'appréciation, le Conseil d'administration a ainsi estimé que le critère de la durée de mandat, défini par le code AFEP-MEDEF parmi huit autres critères, n'était pas en soi suffisant pour que Monsieur Charles Edelstenne perde automatiquement la qualité d'Administrateur indépendant et a considéré qu'aucun autre élément ne faisait obstacle à l'exercice de son mandat en toute indépendance jusqu'à son terme lors de l'Assemblée générale 2022.

En application du Règlement intérieur du Conseil d'administration, chaque Administrateur exprime librement ses positions et s'engage en toutes circonstances à maintenir son indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action et à rejeter toute pression, directe ou indirecte, pouvant s'exercer sur lui et pouvant émaner d'autres Administrateurs, de groupes particuliers d'actionnaires, de créanciers, de fournisseurs et en général de tout tiers. Il s'engage à ne pas rechercher ni accepter de la Société ou de sociétés liées à celle-ci, directement ou indirectement, des avantages susceptibles d'être considérés comme étant de nature à compromettre son indépendance.

La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

Le tableau ci-après présente la situation de chaque Administrateur (à l'exception des Administrateurs représentant les salariés) au regard des critères d'indépendance visés par le Code AFEP-MEDEF :

Administrateur ⁽¹⁾	Critère 1 Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes	Critère 2 Mandats croisés	Critère 3 Relations d'affaires significatives	Critère 4 Lien familial	Critère 5 Commissaire aux comptes	Critère 6 Durée de mandat supérieure à 12 ans	Critère 7 Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	Critère 8 Statut de l'actionnaire important
Alexandre Bompard Président-Directeur Général	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Philippe Houzé Vice Président	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X
Stéphane Israël (*) Administrateur référent	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cláudia Almeida e Silva (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Alexandre Arnault	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Nicolas Bazire	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Jean-Laurent Bonnafé	✓	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓
Flavia Buarque de Almeida	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Stéphane Courbit (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Abilio Diniz	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
Aurore Domont (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Charles Edelstenne (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓ ⁽²⁾	✓	✓
Mathilde Lemoine (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Patricia Moulin Lemoine	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X
Marie-Laure Sauty de Chalon (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lan Yan (*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(1) Dans ce tableau :

- ✓ représente un critère d'indépendance satisfait ;
- X représente un critère d'indépendance non satisfait.

(*) Administrateurs indépendants.

(2) Le Conseil d'administration du 3 avril 2020 a considéré que la durée du mandat de Monsieur Charles Edelstenne, qui excédera 12 années à compter de la date de l'Assemblée générale 2020, ne fait pas obstacle à son indépendance.

Gestion des conflits d'intérêts

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration, les Administrateurs sont également sensibilisés aux règles ayant trait aux conflits d'intérêts. Il y a notamment conflit d'intérêts dans le cas où un Administrateur ou un membre de sa famille pourrait bénéficier à titre personnel de la conduite des affaires de la Société, ou pourrait entretenir une relation ou un lien de quelque nature que ce soit avec la Société, ses filiales ou sa Direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

L'Administrateur s'efforce d'éviter tout conflit d'intérêts pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la Société.

L'Administrateur est tenu d'informer le Conseil d'administration, et en particulier l'Administrateur référent, dès qu'il a connaissance, de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, avec la Société et ses filiales et s'abstient de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante.

L'Administrateur doit ainsi communiquer sans délai au Président du Conseil d'administration et à l'Administrateur référent toute

convention conclue entre lui-même ou une société dont il est dirigeant ou dans laquelle il détient directement ou indirectement une participation significative ou dans laquelle il est directement intéressé, et la Société ou l'une de ses filiales, ou qui a été conclue par personne interposée.

L'Administrateur référent s'est entretenu avec Madame Lan Yan préalablement au Conseil d'administration autorisant la cession de Carrefour Chine (la banque Lazard agissant en qualité de conseil sur cette opération). Afin de prévenir tout risque de conflit d'intérêts potentiel, même si Madame Lan Yan n'était pas intervenue dans les négociations avec le groupe Suning.com, celle-ci s'est néanmoins abstenue de participer aux débats et à la délibération du Conseil d'administration autorisant cette cession.

Le Président du Conseil d'administration peut à tout moment demander aux Administrateurs une déclaration attestant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts.

Par ailleurs, le Conseil d'administration n'a pas été saisi afin de donner d'avis quant à l'acceptation d'un nouveau mandat social dans une société cotée extérieure au Groupe par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Déclaration des mandataires sociaux

Il n'existe aucun lien familial entre les mandataires sociaux (Administrateurs, Président-Directeur Général) de la Société, à l'exception de Madame Patricia Moulin Lemoine et de Monsieur Philippe Houzé, parents par alliance (beau-frère et belle-sœur).

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, aucun des mandataires sociaux n'a, au cours des cinq dernières années :

- été condamné pour fraude ;
- été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en qualité de mandataire social ;
- fait l'objet d'une sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés) ;
- été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, aucun conflit d'intérêts même potentiel n'est identifié entre les devoirs de chacun des mandataires sociaux (Administrateurs, Président-Directeur Général) à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs, autre que les situations décrites dans la section ci-dessus « gestion des conflits d'intérêts ».

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'un des mandataires sociaux de la Société aurait été nommé en tant que membre d'un de leurs organes d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de leur Direction Générale.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, aucun des mandataires sociaux n'est lié par un contrat de service avec la Société ou l'une de ses filiales.

3.2.1.6 Biographie des Administrateurs

Alexandre Bompard

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL / *Président du Comité stratégique*



ANNÉES DE PRÉSENCE : 2 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

Monsieur Alexandre Bompard est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de Droit Public et d'un DEA de Sciences économiques, diplômé de l'École Nationale de l'Administration (promotion Cyrano de Bergerac). À sa sortie de l'ENA, Monsieur Alexandre Bompard est entré à l'Inspection générale des finances (1999-2002). Il devient par la suite conseiller technique de François Fillon, alors Ministre des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité (avril-décembre 2003). Entre 2004 et 2008, Monsieur Alexandre Bompard exerce plusieurs responsabilités au sein du groupe Canal+ : directeur de cabinet du Président Bertrand Méheut (2004-2005), puis directeur des sports et des affaires publiques (juin 2005-juin 2008). En juin 2008, il a été nommé Président-Directeur Général d'Europe 1 et d'Europe 1 Sport. En janvier 2011, il a rejoint le groupe Fnac, dont il a été nommé Président-Directeur Général. Le 20 juin 2013, Monsieur Alexandre Bompard a conduit l'introduction en Bourse de la Fnac. À l'automne 2015, la Fnac lance une offre de rachat sur le groupe Darty et Monsieur Alexandre Bompard devient, le 20 juillet 2016, Président-Directeur Général du nouvel ensemble regroupant les enseignes Fnac et Darty. Monsieur Alexandre Bompard est Chevalier de l'Ordre des Arts et des Lettres. Depuis le 18 juillet 2017, Monsieur Alexandre Bompard est Président-Directeur Général de la Société. En outre, depuis le 8 septembre 2017, il assure la Présidence de la Fondation d'entreprise Carrefour.

NÉ LE : 4 octobre 1972

NATIONALITÉ : Française

**NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 130 200

**DATE DE COOPTATION AU SEIN
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :**
18 juillet 2017

DATE DE RATIFICATION

DE LA COOPTATION : 15 juin 2018

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT :
15 juin 2018

DATE DE FIN DE MANDAT :

Assemblée Générale appelée à statuer
sur les comptes de l'exercice clos
au 31 décembre 2020

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

En France :

- Président du conseil d'administration de la Fondation d'entreprise Carrefour (groupe Carrefour)
- Administrateur de Orange (*)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France :

- Président-Directeur Général (fin de mandat : juillet 2017), administrateur et Membre du Comité de responsabilité sociale environnementale et sociétale de Fnac Darty (*) (fin de mandat : novembre 2017)
- Président-Directeur Général de Fnac Darty Participations et Services (fin de mandat : juillet 2017)
- Administrateur de Les Éditions Indépendantes (fin de mandat : 2015)
- Membre du Comité de surveillance de Banijay Group Holding (fin de mandat : janvier 2018)
- Membre du Comité stratégique de Lov Banijay (fin de mandat : janvier 2018)
- Membre du conseil d'administration de Le Siècle (Association loi 1901) (fin de mandat : 2019)

À l'étranger :

- Administrateur de Darty Ltd (Royaume-Uni) (fin de mandat : juillet 2017)

(*) Société cotée.

Philippe Houzé

VICE PRÉSIDENT À COMPTER DU 20 AVRIL 2020 / *Membre du Comité d'audit, du Comité de gouvernance et du Comité stratégique***NÉ LE :** 27 novembre 1947**NATIONALITÉ :** Française**NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 3 167**DATE DE NOMINATION AU SEIN
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :**
11 juin 2015**DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT :**

15 juin 2018

DATE DE FIN DE MANDAT :Assemblée Générale appelée à statuer
sur les comptes de l'exercice clos
au 31 décembre 2020**ANNÉES DE PRÉSENCE :** 4 ANS**TAUX DE PRÉSENCE :** 100 %

Philippe Houzé est Président du Directoire du groupe Galeries Lafayette, un groupe familial héritier de 125 ans d'expérience dans la mode, le commerce et la distribution et qui détient les marques Galeries Lafayette, BHV MARAIS, La Redoute, Louis Pion, Galeries Lafayette – Royal Quartz Paris, Mauboussin et BazarChic.

Diplômé de l'INSEAD, Philippe Houzé a commencé sa carrière chez Monoprix en 1969. Nommé directeur général de Monoprix en 1982, puis Président-Directeur Général en 1994, il occupe cette fonction jusqu'en novembre 2012. Co-Président du groupe Galeries Lafayette de 1998 à 2004, il prend la présidence du Directoire du Groupe en 2005.

Homme de commerce, de mode et de marketing, Philippe Houzé a réussi, grâce à des concepts innovants, à transformer Monoprix pour en faire une référence du commerce de proximité en centre-ville. En tant que Président du Directoire du groupe Galeries Lafayette, il a contribué à faire des Galeries Lafayette le leader européen des grands magasins avec la vocation d'agir comme une référence d'un commerce omnicanal, éthique et innovant, qui participe au rayonnement d'un certain « art de vivre à la française ».

En 2014, Philippe Houzé conduit une prise de participation significative dans le groupe Carrefour au nom de la holding familiale, Motier. En 2017, il réalise pour le Groupe l'acquisition de 51 % du capital de La Redoute, avec l'objectif d'en détenir 100 % à horizon 2021. Philippe Houzé a reçu en 2015 le prix de « l'international retailer of the year » de la part de la National Retail Federation (NRF), prestigieuse association américaine du commerce de détail et de la distribution réunissant les principaux acteurs mondiaux du secteur.

Acteur engagé de la vie économique nationale, Philippe Houzé a fait du développement durable un engagement personnel : il s'est fortement impliqué dans la revitalisation des centres-villes tout en tenant compte des responsabilités environnementales et sociales du groupe Galeries Lafayette. Auteur de la « La vie s'invente en ville », il entend poursuivre son investissement au cœur des villes et s'impliquer dans la construction d'un futur souhaitable pour les générations futures. S'inscrivant dans la lignée des fondateurs, Philippe Houzé poursuit l'engagement du groupe Galeries Lafayette dans la création et l'art contemporain.

Il accompagne le lancement de la Fondation d'entreprise Galeries Lafayette, dont il est administrateur, qui a ouvert ses portes en mars 2018 au cœur du Marais à Paris dans un bâtiment réhabilité par l'architecte Pritzker Prize Rem Koolhaas.

Il est Président du conseil de surveillance du BHV, administrateur de HSBC France, Administrateur référent du groupe Carrefour jusqu'au 20 avril 2020 puis, à compter de cette date, Vice-Président du Conseil d'administration. Il est également membre du Comité d'audit, du Comité de gouvernance et du Comité stratégique du groupe Carrefour.

Très investi vis-à-vis de la communauté étudiante, il est aussi Président d'ESCP Business School, Président du Conseil France et membre du conseil d'administration de l'INSEAD. Il est également membre et ancien Président de l'Association Internationale des Grands Magasins (AIGM), ancien administrateur de la National Retail Federation (NRF – USA), Membre et ancien Président de l'Union du Grand Commerce de Centre Ville (UCV), Membre élu de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP) et Membre de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP), ancien administrateur de l'Institut Français de la Mode.

Il est Vice-Président de l'Alliance 46.2, association d'entreprises leader dans le secteur du tourisme.

Philippe Houzé est Commandeur de la Légion d'Honneur, Chevalier de l'ordre des Arts et Lettres et des Palmes Académiques.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

En France :

- Président du Directoire du groupe Galeries Lafayette
- Président du conseil de surveillance de la Redoute SAS
- Président du conseil France INSEAD
- Président de Motier Domaines SAS
- Vice-Président et directeur général de la société Motier SAS
- Vice-Président de l'Association Alliance 46.2 Entreprendre en France pour le Tourisme
- Administrateur, Président du Comité des nominations et Président du Comité des rémunérations de HSBC France (*)
- Administrateur de Lafayette Anticipations-Fondation d'entreprise Galeries Lafayette (collège des fondateurs)
- Président du conseil de surveillance de BHV Exploitation (SAS)
- Membre du conseil d'administration de l'INSEAD
- Membre du comité directeur de l'Union du Grand Commerce de Centre Ville (UCV)
- Membre élu de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris et de Paris Île-de-France (CCIP)
- Président du conseil de ESCP Business School

(*) Société cotée.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France :

- Administrateur de l'IFM (Institut Français de la Mode) (fin de mandat : 2019)
- Président de Guérin Joaillerie SAS (fin de mandat : 2019)
- Président du conseil d'établissement de Novancia Business School (fin de mandat : 2016)
- Administrateur de IDBYME SA (fin de mandat : 2015)
- Membre du Comité de surveillance du Bazar de l'Hôtel de Ville – BHV SAS (fin de mandat : 2015)
- Censeur du Conseil d'administration de Carrefour (*) (fin de mandat : 2015)
- Vice-Président de la Fondation France INSEAD (fin de mandat : 2014)
- Président et Membre de l'Union du Grand Commerce de Centre Ville (UCV) (fin de mandat : 2014)
- Représentant permanent de la Société Anonyme des Galeries Lafayette aux conseils d'administration des sociétés Laser et Laser Cofinoga (fin de mandat : 2014)

À l'étranger :

- Néant

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Stéphane Israël

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT À COMPTER DU 20 AVRIL 2020 / *Président du Comité d'audit*



NÉ LE : 3 janvier 1971

NATIONALITÉ : Française

**NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 1 500

**DATE DE NOMINATION AU SEIN
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :**
15 juin 2018

DATE DE FIN DE MANDAT :
**Assemblée Générale appelée à statuer
sur les comptes de l'exercice clos
au 31 décembre 2020**

ANNÉES DE PRÉSENCE : 1 AN

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

Après hypokhâgne et khâgne au lycée Henri IV, Monsieur Stéphane Israël intègre en 1991 l'École normale supérieure puis obtient de 1993 à 1995 une Maîtrise d'histoire, un DEA d'histoire et une Agrégation d'histoire avant d'intégrer la Promotion Nelson Mandela de l'ENA en 1999.

Il débute sa carrière d'enseignant à l'Université de Harvard (1994-1995) puis de Valenciennes (1997-1998). De 1997 à 1998, il est Chargé de mission auprès du Président de l'Assemblée Nationale.

En 2001, il intègre la deuxième chambre de la Cour des comptes en tant qu'Auditeur, puis devient Conseiller référendaire. En 2004, il contribue au rapport sur la concurrence fiscale et l'entreprise en tant que Rapporteur au Conseil des prélèvements obligatoires. De 2005 à 2007, Monsieur Stéphane Israël est également Professeur Associé à l'École normale supérieure de la rue d'Ulm et directeur-fondateur de Prép-ENA Paris-ENS.

En 2007, Monsieur Stéphane Israël rejoint le groupe Airbus en occupant successivement les fonctions de Conseiller de Louis Gallois (Président-Directeur Général d'EADS à cette époque), directeur du contrôle de gestion et du contrôle de programme de l'entité maître d'œuvre des missiles balistiques M45/M51 et directeur du volet services du programme satellitaire européen de Surveillance globale pour l'environnement et la sécurité – Copernicus.

De 2012 à 2013, il est nommé directeur de Cabinet du Ministre du Redressement Productif (Ministère en charge de l'industrie).

En avril 2013, il intègre Ariespace SA en tant que Président-Directeur Général. En 2017, il devient Président Exécutif d'Ariespace SAS et rejoint le comité exécutif d'ArianeGroup en tant que directeur des programmes civils. Il est par ailleurs Président du Club d'affaires de haut niveau France-Corée (Medef International), et Chevalier de l'Ordre National de la Légion d'Honneur.

Monsieur Stéphane Israël a une expérience reconnue en tant que dirigeant de groupe à dimension internationale, de stratégie d'entreprise et d'innovation, ainsi que dans les domaines comptables et financiers. Autant de compétences et expériences qu'il apporte au Conseil d'administration et à son Comité d'audit.

Par ailleurs, Monsieur Stéphane Israël est nommé Administrateur référent du groupe Carrefour le 20 avril 2020.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

En France :

- Président Exécutif de Ariespace SAS
- Directeur général de Ariespace Participation
- Membre du comité exécutif d'ArianeGroup
- Président-Directeur Général de Starsem SA
- Président-Directeur Général de S3R

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France :

- Administrateur et membre du Comité d'audit de Havas SA
- Administrateur de CDC International Capital
- Président-Directeur Général de Ariespace Participation SA
- Président-Directeur Général de Ariespace SA

Cláudia Almeida e Silva

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE / *Membre du Comité d'audit et du Comité RSE*

ANNÉES DE PRÉSENCE : 1 AN

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

Cláudia Almeida e Silva est *Managing Partner* de Singularity Capital, fonds d'investissement dédié aux *early stages start-ups*, et conseillère au sein de l'incubateur Startup Lisboa.

Elle a démarré sa carrière en 1997 en tant que consultante au sein de Coopers & Lybrand au Portugal, puis de PricewaterhouseCooper où elle a été nommée directrice du secteur de la gestion de la relation client (CRM) en 1999.

En 2002, Cláudia Almeida e Silva a rejoint le groupe de distribution Conforama au Portugal où elle a exercé la fonction de directrice commerciale en charge du marketing, de la *supply chain* et de la gestion des produits.

En 2005, elle a rejoint La Fnac où elle est devenue directrice générale de la filiale portugaise en 2008 et, à compter de 2013, membre du comité exécutif groupe en charge de la supervision de l'Espagne puis du Brésil.

Elle est diplômée de la Catholic School of Business and Economics de Lisbonne dont elle est aujourd'hui *Executive in Residence*.

Sa parfaite connaissance du milieu des start-ups et son expérience du secteur de la grande distribution en Europe du Sud et au Brésil sont des atouts précieux pour accompagner le plan de transformation du Groupe, « Carrefour 2022 ».

NÉE LE : 24 septembre 1973

NATIONALITÉ : Portugaise

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ : 0DATE DE COOPTATION AU SEIN
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :
22 janvier 2019

DATE DE RATIFICATION

DE LA COOPTATION : 14 juin 2019

DATE DE FIN DE MANDAT :

Assemblée Générale appelée à statuer
sur les comptes de l'exercice clos
au 31 décembre 2020

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

À l'étranger :

- *Managing Director* de Singularity Capital SA (Portugal)
- *Managing Director* de Praça Hub Lda (Portugal)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

À l'étranger :

- Gérante de Fnac Portugal (Portugal)

Alexandre Arnault

ADMINISTRATEUR



ANNÉES DE PRÉSENCE : 1 AN

TAUX DE PRÉSENCE : 75 %

Monsieur Alexandre Arnault dirige la société RIMOWA dont il a initié et piloté l'acquisition au sein du Groupe LVMH depuis janvier 2017. Monsieur Alexandre Arnault a réalisé ses premières expériences professionnelles aux États-Unis dans le conseil en stratégie, chez McKinsey & Company puis dans le capital investissement chez KKR à New York. Il a ensuite rejoint le Groupe LVMH et la holding d'investissement familiale Groupe Arnault pour se concentrer sur l'innovation dans le secteur de la technologie. À ce titre, Monsieur Alexandre Arnault a participé à la définition et la mise en œuvre d'une stratégie en réponse aux enjeux de l'essor du e-commerce dans le secteur des produits de haute qualité. Il a également participé à la réalisation et au suivi de nombreux investissements dans des sociétés technologiques aux États-Unis et en Europe.

Monsieur Alexandre Arnault est diplômé de l'École Telecom ParisTech et d'un master de l'École Polytechnique.

Ses compétences en matière de technologie et de e-commerce apportent une contribution bénéfique à la stratégie du Groupe.

NÉ LE : 5 mai 1992

NATIONALITÉ : Française

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ : 1 000DATE DE COOPTATION AU SEIN
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :
24 avril 2019

DATE DE RATIFICATION

DE LA COOPTATION : 14 juin 2019

DATE DE FIN DE MANDAT :

Assemblée Générale appelée à statuer
sur les comptes de l'exercice clos
au 31 décembre 2019

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

En France :

- Président de RIMOWA International SAS
- Président de 24 Sèvres SAS
- Président de Köln Investments

À l'étranger :

- *Managing Director* de RIMOWA Group GmbH (Allemagne)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

À l'étranger :

- Président de RIMOWA France Sarl
- Directeur général de 110 Vondrau Holding Inc. (Canada)
- *Managing Director* de RIMOWA Austria GmbH (Autriche)
- *Managing Director* de RIMOWA CZ Spol S.r.o (République tchèque)
- Directeur général de RIMOWA Distribution, INC (États-Unis)
- Administrateur de RIMOWA Far East Limited (Hong Kong)
- Administrateur de RIMOWA Great Britain, Limited (Royaume-Uni)
- Directeur général de RIMOWA Inc (États-Unis)
- *Managing Director* de RIMOWA Italy Srl (Italie)
- Administrateur de RIMOWA Japan Co Ltd (Japon)
- Administrateur RIMOWA Macau Ltd (Macau)
- Directeur général de RIMOWA North America Inc. (Canada)
- *Managing Director* et Président du conseil d'administration de RIMOWA Schweiz AG (Suisse)
- Administrateur de RIMOWA Shanghai Commercial and Trading Co (Chine)
- Administrateur de RIMOWA Spain SLU (Espagne)

Nicolas Bazire**ADMINISTRATEUR / Membre du Comité des rémunérations, du Comité d'audit et du Comité stratégique****ANNÉES DE PRÉSENCE : 11 ANS****TAUX DE PRÉSENCE : 100 %**

Monsieur Nicolas Bazire a été directeur du Cabinet du Premier Ministre Édouard Balladur en 1993. Il a été Associé-Gérant de Rothschild & Cie Banque entre 1995 et 1999.

Il est, depuis 1999, directeur général de groupe Arnault SEDCS.

Monsieur Nicolas Bazire fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience d'administrateur de grandes sociétés à dimension internationale et de dirigeant de sociétés cotées ainsi que de son expertise dans le domaine bancaire et financier.

NÉ LE : 13 juillet 1957**NATIONALITÉ : Française****NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ : 1 000****DATE DE NOMINATION AU SEIN
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :**
28 juillet 2008**DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT :**
15 juin 2018**DATE DE FIN DE MANDAT :****Assemblée Générale appelée à statuer
sur les comptes de l'exercice clos
au 31 décembre 2020****AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019****En France :**

- Directeur général de groupe Arnault (SEDCS)
- Administrateur de LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton (SE) (*)
- Administrateur, Membre du Comité d'audit de la performance et Membre du comité de sélection des administrateurs et des rémunérations de Christian Dior (SE) (*)
- Administrateur et Président du Comité des nominations et des rémunérations de Atos SE (*)
- Administrateur, Membre du Comité d'audit et des comptes, du Comité des nominations et de la gouvernance et du Comité stratégique de Suez SA (*)
- Administrateur et Membre du Comité des rémunérations de LV Group (SA)
- Administrateur de Agache Développement SA
- Administrateur de Europatweb SA
- Directeur général délégué et représentant permanent de groupe Arnault, administrateur de Financière Agache SA
- Administrateur et Membre du Comité des rémunérations du groupe Les Échos SA
- Vice-Président du conseil de surveillance et membre du comité de désignation de Les Échos SAS
- Membre du comité de surveillance de Montaigne Finance SAS
- Directeur général délégué non administrateur et représentant permanent de groupe Arnault, administrateur de Semyrhamis SA
- Administrateur de Louis Vuitton Fondation d'entreprise
- Représentant permanent de UFIPAR, administrateur de Louis Vuitton Malletier (SA)
- Représentant permanent de Montaigne Finance, administrateur de GA Placements SA

À l'étranger :

- Représentant permanent de UFIPAR, administrateur et Rapporteur de la Commission Finances et Audit de la société des Bains de Mer de Monaco SA (*) (Monaco)

(*) Société cotée.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES**En France :**

- Administrateur de Financière Agache Private Equity SA (fin de mandat : 2015)

Jean-Laurent Bonnafé

ADMINISTRATEUR



NÉ LE : 14 juillet 1961

NATIONALITÉ : Française

**NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 1 030

**DATE DE NOMINATION AU SEIN
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :**
28 juillet 2008

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT :
15 juin 2017

DATE DE FIN DE MANDAT :

Assemblée Générale appelée à statuer
sur les comptes de l'exercice clos
au 31 décembre 2019

ANNÉES DE PRÉSENCE : 11 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 71 %

Polytechnicien et Ingénieur du Corps des Mines, Monsieur Jean-Laurent Bonnafé a rejoint le groupe BNP en 1993 à la direction des grandes entreprises.

Après avoir été Responsable de la Stratégie et du Développement à partir de 1997, puis Responsable du rapprochement dans le cadre de la fusion BNP et Paribas, puis nommé en 2002, Responsable du pôle Banque de Détail en France, directeur des réseaux France et membre du comité exécutif du groupe BNP Paribas, Monsieur Jean-Laurent Bonnafé a été nommé directeur général délégué le 1^{er} septembre 2008 en charge des activités de banque de détail du groupe BNP Paribas.

Le 1^{er} décembre 2011, Monsieur Jean-Laurent Bonnafé a été nommé directeur général de BNP Paribas. Monsieur Jean-Laurent Bonnafé fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience de dirigeant et d'administrateur de groupes à dimension internationale, sa connaissance des marchés financiers et bancaires, son expertise en gestion de participations et sa vision financière actionnariale.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

En France :

- Directeur général et administrateur de BNP Paribas (*)
- Administrateur de Pierre Fabre SA (*)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

À l'étranger :

- Administrateur de BNP Paribas Fortis (Belgique) (fin de mandat : 2016)
- Administrateur de BNL – Banca Nazionale del Lavoro (Italie) (fin de mandat : 2014)

(*) Société cotée.

Flavia Buarque de Almeida

ADMINISTRATRICE / Membre du Comité de gouvernance



NÉE LE : 4 août 1967

NATIONALITÉ : Brésilienne

**NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 1 055

**DATE DE COOPTATION AU SEIN
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :**
12 avril 2017

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT :
14 juin 2019

DATE DE FIN DE MANDAT :

Assemblée Générale appelée à statuer
sur les comptes de l'exercice clos
au 31 décembre 2021

ANNÉES DE PRÉSENCE : 2 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

Madame Flavia Buarque de Almeida est diplômée de la Fundação Getulio Vargas (1989) et titulaire d'un MBA de l'université d'Harvard (1994).

De 1989 à 2003, Madame Flavia Buarque de Almeida a été consultante et associée chez McKinsey & Company. Elle a également été administratrice indépendante de Lojas Renner et administratrice du Grupo Camargo, qui comprend les sociétés Camargo Corrêa, Camargo Corrêa Cimentos (aujourd'hui Intercement), Construções e Comércio Camargo Corrêa, Alpargatas et Santista Têxtil. Elle a également été administratrice au conseil d'Overseers de l'université d'Harvard.

De novembre 2009 à avril 2013, elle a été associée de Monitor Group, en charge des opérations en Amérique du Sud, après avoir occupé le poste de *Managing Director* de Participações Morro Vermelho de mai 2003 à septembre 2009.

En juillet 2013, Madame De Almeida rejoint le Groupe Península comme responsable de l'activité de *Private Equity*.

En janvier 2016, elle devient *Managing Director*. La même année, elle devient Associée de Península Capital.

Par ailleurs, elle est administratrice de W2W E-Commerce de Vinhos SA depuis août 2016, de BRF SA depuis avril 2017 et de Ultrapar Participações SA depuis mai 2019.

Madame Flavia de Buarque de Almeida fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience et de ses connaissances des marchés financiers et bancaires et de sa vision financière actionnariale, de ses connaissances du secteur de la grande distribution, en stratégie et en gouvernance ainsi que de son expérience internationale. Elle fait par ailleurs bénéficier le Conseil d'administration de son expérience dans des sociétés cotées et de son expérience d'administratrice de sociétés cotées nationales et internationales.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Au Brésil :

- *Managing Director* et associée de Peninsula Capital Participações SA et O3 Gestão de Recursos Ltda
- Administratrice de W2W E-Commerce de Vinhos SA
- Administratrice de BRF SA (*)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au Brésil :

- Administratrice au conseil d'Overseers de l'université d'Harvard (fin de mandat : 2017)
- Administratrice indépendante de Lojas Renner SA (*) (fin de mandat : 2016)
- Administratrice de GAEC Educação (fin mandat : 2017)

(*) Société cotée.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Stéphane Courbit

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT / *Membre du Comité stratégique et du Comité des rémunérations*



ANNÉES DE PRÉSENCE : **1 AN**

TAUX DE PRÉSENCE : **100 %**

Monsieur Stéphane Courbit est diplômé de l'ISG Paris et de l'IUT de Valence. Après des débuts avec Christophe Dechavanne, Monsieur Stéphane Courbit s'associe en 1994 avec le présentateur Arthur et crée la société ASP (Arthur Stéphane Production) qui produit l'émission *Les Enfants de la Télé*. En 1998, Endemol entre au capital d'ASP qui change son nom pour Endemol France. Le groupe deviendra en quelques années le premier producteur audiovisuel français. En 2006, Monsieur Stéphane Courbit revend ses parts et quitte le groupe en 2007.

La même année, Monsieur Stéphane Courbit crée LOV Group, une holding qui investit dans la production audiovisuelle, l'hôtellerie haut de gamme, Internet et l'énergie. Suite à la fusion entre Banijay Group et Zodiak en février 2016, Monsieur Stéphane Courbit se retrouve à la tête de l'un des plus grands groupes de production audiovisuelle au monde. En octobre 2019, Banijay Group signe l'acquisition du groupe Endemol Shine, qui en ferait, sous réserve de l'obtention des accords des autorités de la concurrence, le premier groupe de production audiovisuelle mondial.

Monsieur Stéphane Courbit est le Président de LOV Group, société principalement orientée vers la production audiovisuelle, les jeux en ligne et l'hôtellerie de luxe.

Monsieur Stéphane Courbit a une expérience reconnue en tant qu'entrepreneur du secteur des médias et d'Internet et de dirigeant de groupe à dimension internationale. Ses compétences et son expertise en matière de production de contenus et de digital sont autant d'atouts qu'il apporte au Conseil d'administration.

NÉ LE : 28 avril 1965

NATIONALITÉ : Française

**NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ : 10 218**

**DATE DE NOMINATION AU SEIN
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :**

15 juin 2018

DATE DE FIN DE MANDAT :

**Assemblée Générale appelée à statuer
sur les comptes de l'exercice clos
au 31 décembre 2020**

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

En France :

- Président de Lov Group Invest SAS et membre du conseil de surveillance de Lov Group Invest SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Financière Lov et membre du Comité de surveillance de Financière Lov SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Banijay Group SAS et de Banijay Group Holding SAS et membre du Comité de surveillance de Banijay Group Holding SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Financière Lov, elle-même Président de Banijay Entertainment SAS
- Président de Betclit Everest Group SAS et membre du Comité d'administration de Betclit Everest Group SAS
- Représentant de Betclit Everest Group SAS, Président de Betclit Group SAS
- Représentant de Financière Lov, Président de Lov Hôtel Collection Holding SAS et membre du Comité de surveillance de Lov Hôtel Collection Holding SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Aïrelles SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Melezin SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Bastide de Gordes & Spa SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Chalet de Pierres SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Hôtel Château de la Messardière SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Gérant de Solières SNC
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Lov Sapineaux SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Lov Immo SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de LDH SAS et membre du Comité de surveillance de LDH SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Lov Banijay SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président-Directeur Général de Lovestate SAS (Lovestate étant également Président de Foncière Lovestate)
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Mangas Lov SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président d'Ormello SNC
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Choucalov SAS
- Représentant de Lov Group Invest SAS, Président de Fold Holding SAS
- Gérant de SCI Parking De La Garonne
- Gérant de SCI James & Co
- Gérant de SCI Gordita
- Gérant de SCI Blancs Mills
- Gérant de SCI Néva Thézillat
- Gérant de SARL 5 Thézillat
- Gérant de SCI Züst
- Gérant de SCI Les Zudistes
- Gérant de EURL Züst
- Gérant de EURL Les Zudistes
- Gérant de SCI 607
- Gérant de SCI 611
- Gérant de SCI Jaysal II
- Gérant de SCI Minos
- Gérant de SCI Roux Milly
- Gérant de SCI ST Le Phare

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France :

- Président de Lov Hôtel Collection SAS
- Président de Banijay Holding SAS
- Censeur de Direct Energie SA (*) (fin de mandat : 2015)
- Représentant de Lov Group Invest, Président de LG Industrie SAS
- Représentant de Lov Group Invest, Président de ILR SAS

(*) Société cotée.

Abilio Diniz

ADMINISTRATEUR / Vice-Président du Comité stratégique



ANNÉES DE PRÉSENCE : 3 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

Fort d'une grande expérience dans le monde de la distribution, Monsieur Abilio Diniz a cofondé, avec son père, Grupo Pão de Açúcar, où il est demeuré Président du conseil d'administration de 1993 à 2013.

De 1979 à 1989, il a été membre du Conseil monétaire national du Brésil.

Il est diplômé en *Business & Administration* de la Fundação Getulio Vargas (FGV). Depuis 2010, Monsieur Abilio Diniz enseigne à la FGV un cours traitant du *Leadership 360°*, qui vise à former de jeunes leaders.

De 2013 à 2018, il a été Président du conseil d'administration de BRF – le plus grand exportateur mondial de protéines animales.

Aujourd'hui, Monsieur Abilio Diniz est Président du conseil d'administration du groupe Península – groupe familial de sociétés d'investissement.

Monsieur Abilio Diniz fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience et expertise dans le secteur de la grande distribution, sa connaissance de la grande distribution, des décisions stratégiques, en gestion de participations et gouvernance ainsi que de sa vision financière actionnariale. Il fait par ailleurs bénéficier le Conseil d'administration de son expérience de dirigeant et d'administrateur de sociétés cotées nationales et internationales.

NÉ LE : 28 décembre 1936

NATIONALITÉ : Brésilienne

**NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ : 24 808 463**

**DATE DE NOMINATION AU SEIN DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION :**

17 mai 2016

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT :

14 juin 2019

DATE DE FIN DE MANDAT :

**Assemblée Générale appelée à statuer
sur les comptes de l'exercice clos
au 31 décembre 2021**

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Au Brésil :

- Administrateur d'Atacadão SA (*) (groupe Carrefour)
- Président et administrateur de Reco Master Empreendimentos e Participações SA, Península Participações SA, Zabaleta Participações Ltda. et Paic Participações Ltda
- Administrateur des sociétés : Ciclade Participações Ltda., Onyx 2006 Participações Ltda, Papanicols Empreendimentos e Participações Ltda., Santa Juliana Empreendimentos e Participações Ltda., Ganesh Empreendimentos e Participações Ltda., Naidiá Empreendimentos e Participações Ltda., Ayann Empreendimentos e Participações Ltda., Chapelco Empreendimentos e Participações Ltda., Adams Avenue Real Estate LLC, Adams Avenue Realty Holding Corporation, Edgewood Real Estate LLC, Edgewood Realty Holding Corporation, Orca SARL, Península Europe SARL et Plenae Comércio e Serviços Para o Bem-Estar EIRELI

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France :

- Censeur du Conseil d'administration de Carrefour (*)
(fin de mandat : 2016)

Au Brésil :

- Président du Conseil d'administration de BRF (fin de mandat : 2018)

(*) Société cotée.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Aurore Domont

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE / *Présidente du Comité RSE et membre du Comité de gouvernance*



ANNÉES DE PRÉSENCE : **1 AN**

TAUX DE PRÉSENCE : **100 %**

Madame Aurore Domont est titulaire d'un master en droit des affaires de l'Université Paris I – Panthéon Sorbonne. Elle a démarré sa carrière chez CEP Communication, avant de rejoindre en 1996 le groupe Lagardère Publicité. Elle fut notamment directrice générale adjointe du groupe, en charge de la radio et de la presse.

En janvier 2011, Madame Aurore Domont rejoint le groupe Prisma Media en tant que directrice exécutive de Prisma Pub. En août 2013, elle est nommée Présidente de FigaroMedias et membre du comité exécutif du groupe Figaro.

Madame Aurore Domont a une expérience dans les stratégies de communication globales et omnicanales ainsi que dans le domaine de la transformation digitale de l'entreprise. Par ailleurs, elle a une compréhension et est intervenue sur différents sujets digitaux (*data*, social, programmation, mobile et vidéo). Autant de compétences et d'expertises qu'elle apporte au Conseil d'administration.

NÉE LE : 20 décembre 1968

NATIONALITÉ : Française

**NOMBRE D' ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ : 1 000**

**DATE DE NOMINATION AU SEIN
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :**
15 juin 2018

DATE DE FIN DE MANDAT :
**Assemblée Générale appelée à statuer
sur les comptes de l'exercice clos
au 31 décembre 2020**

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

En France :

- Présidente de FigaroMedias
- Présidente de Social & Stories
- Administratrice de Figaro Classified
- Membre du conseil d'administration du SRI
- Membre du conseil de surveillance de Mediasquare
- Membre du conseil de surveillance de société du Figaro
- Membre du conseil de surveillance de Zebestof
- Membre du conseil de direction de Social & Stories
- Membre du conseil de direction de Touchvibes
- Membre du conseil d'administration de l'ACPM

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Néant

Charles Edelstenne**ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT /** *Président du Comité de gouvernance et membre du Comité des rémunérations***NÉ LE :** 9 janvier 1938**NATIONALITÉ :** Française**NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 1 000**DATE DE NOMINATION AU SEIN
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :**
28 juillet 2008**DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT :**

14 juin 2019

DATE DE FIN DE MANDAT :Assemblée Générale appelée à statuer
sur les comptes de l'exercice clos
au 31 décembre 2021**ANNÉES DE PRÉSENCE :** 11 ANS**TAUX DE PRÉSENCE :** 100 %

Expert-comptable diplômé (Lauréat de l'IFEC), Monsieur Charles Edelstenne a intégré Dassault Aviation en 1960, en qualité de Chef du Service des Études Financières.

Nommé successivement Secrétaire Général Adjoint, Secrétaire Général, Vice-Président Chargé des Affaires Économiques et Financières, il a été nommé en qualité d'administrateur en 1989, puis a été élu Président-Directeur Général en 2000, fonction qu'il a occupée jusqu'au 8 janvier 2013.

Fondateur Gérant, directeur général et actuellement Président du conseil d'administration de Dassault Systèmes SA.

Monsieur Charles Edelstenne fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience de dirigeant et d'administrateur de groupes à dimension internationale et de sociétés cotées ainsi que de son expertise en matière financière et dans le domaine de la transformation digitale et de l'innovation.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019**En France :**

- Administrateur et Président d'Honneur de Dassault Aviation SA (*)
- Président du conseil d'administration de Dassault Systèmes SE (*)
- Président d'Honneur du GIFAS (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales)
- Président de GIMD SAS (groupe Industriel Marcel Dassault SAS)
- Administrateur de Sogitec Industries SA
- Administrateur de Thales SA (*)
- Président de Dassault Médias SA
- Président du groupe Figaro
- Gérant de Société Civile ARIE
- Gérant de Société Civile ARIE 2
- Gérant de Société Civile NILI
- Gérant de Société Civile NILI 2
- Administrateur de Monceau DUMAS

À l'étranger :

- Administrateur de SABCA (*) (Société Anonyme Belge de Constructions Aéronautiques) (Belgique)
- Administrateur de Dassault Falcon Jet Corporation (États-Unis)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES**En France :**

- Directeur général de Dassault Médias (fin de mandat : 2019)
- Président-Directeur Général de Dassault Aviation SA (*) (fin de mandat : 2013)

À l'étranger :

- Administrateur de la Banque Lepercq de Neuflyze & Co. Inc. (États-Unis) (fin de mandat : 2019)
- Président de Dassault Falcon Jet Corporation (États-Unis) (fin de mandat : 2013)
- Président de Dassault International Inc. (États-Unis) (fin de mandat : 2013)

(*) Société cotée.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Thierry Faraut

ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS / *Membre du Comité de gouvernance*



ANNÉES DE PRÉSENCE : 2 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

Monsieur Thierry Faraut intègre en 1996 le groupe Carrefour. Après deux ans de stage, il y occupe la fonction de Manager Boucherie à Lyon puis à Marseille. En 2003, il est désigné délégué syndical centre Continent France puis en 2006, délégué syndical central de Carrefour Hypermarchés.

En 2010 il préside le SNEC (Syndicat National de l'Encadrement du groupe Carrefour) et en devient le délégué syndical au niveau du groupe Carrefour. Avec le SNEC, il a participé à des partenariats avec Carrefour et des associations humanitaires d'aide aux enfants défavorisés au Sénégal et au Bénin. Il a été par ailleurs membre du Comité de Groupe France.

Il a été élu Président de la Fédération agroalimentaire de la CFE-CGC en novembre 2019.

Monsieur Thierry Faraut fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience vécue au contact de la clientèle, de sa connaissance acérée des formats et marchés du Groupe et plus généralement de sa compréhension du secteur de la grande distribution. Son expérience syndicale l'a également amené à construire sa réflexion en mariant les nécessités économiques et sociales.

NÉ LE : 15 mai 1970

NATIONALITÉ : Française

DATE DE DÉSIGNATION PAR LE COMITÉ DE GROUPE FRANÇAIS CARREFOUR : 23 novembre 2017

DATE D'INTÉGRATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : 17 janvier 2018

DATE DE FIN DE MANDAT : 23 novembre 2020

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France :

- Délégué de Groupe pour l'organisation SNEC CFE – CGC (fin de mandat : 2017)
- Représentant Syndical au Comité de Groupe pour l'organisation SNEC CFE – CGC (fin de mandat : 2017)

Mathilde Lemoine

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE / *Membre du Comité d'audit et Présidente du Comité de gouvernance*

ANNÉES DE PRÉSENCE : 8 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

Docteur ès Sciences Économiques, Madame Mathilde Lemoine est économiste, spécialiste des questions macroéconomiques et de commerce international.

Madame Mathilde Lemoine a commencé sa carrière comme enseignant-chercheur puis comme Économiste et Secrétaire Général de l'Observatoire Français des Conjonctures Économiques (OFCE). Elle a ensuite été membre de plusieurs cabinets ministériels au sein desquels elle a apporté sa connaissance de la macro-économie internationale, a participé à la préparation des conférences ministérielles de l'OMC et a été en charge de la fiscalité auprès du Premier ministre. Elle a été, par ailleurs, rapporteur de la Conférence des experts sur la Contribution Climat et Énergie (2009) et membre de la Commission pour la libération de la croissance dite Commission Attali (2010). Elle a participé aux travaux de la Mission sur les déterminants de la compétitivité de l'industrie française en apportant son expertise sur la compétitivité de l'économie française. Elle a été membre du Conseil d'Analyse Économique et de la Commission Économique de la Nation. Elle a été nommée en 2013 membre du Haut Conseil des Finances Publiques (HCFP) pour un mandat de 5 ans non renouvelable et a, à ce titre, évalué les finances publiques françaises et leur cohérence avec les engagements européens. De 2006 à 2015, elle a été directeur des Études économiques et de la Stratégie marchés d'HSBC France, membre du comité exécutif et Senior-Économiste d'HSBC Global Research.

Elle est actuellement *Group Chief Economist* d'Edmond de Rothschild. Elle a rejoint ce groupe pour créer un département de Recherche Économique et diriger une équipe d'économistes afin de proposer des analyses structurelles, une appréciation des risques macro-économiques à court et moyen terme et des scénarios macro-économiques internationaux. Elle est également Professeur à Sciences Po Paris depuis 1996.

Madame Mathilde Lemoine a publié de nombreux ouvrages et analyses sur les questions de macroéconomie internationale, de politique monétaire et sur les questions financières. Dernièrement, elle a publié des travaux sur l'investissement en capital humain, la mobilité des salariés et le lien entre la compétence et la compétitivité. Elle est éditorialiste pour Les Échos (France), L'Expansion (Espagne), l'Agefi Suisse et L'Agefi Hebdo (France). Son dernier ouvrage s'intitule *Les grandes questions d'économie et de finance internationales* (éd. de Boeck, 3^e édition, 2016).

Madame Mathilde Lemoine fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience internationale et d'administratrice de groupe à dimension internationale, de sa connaissance des marchés financiers et de son expertise macro-économique.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

En France :

- Membre du conseil d'administration de CMA-CGM, membre du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations
- Membre du conseil d'administration de Dassault Aviation SA (*)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France :

- Membre du conseil d'administration de l'École Normale Supérieure (fin de mandat : 2019)
- Membre du Haut Conseil des Finances Publiques (fin de mandat : 2018)
- Membre du comité exécutif d'HSBC France (*) (fin de mandat : 2016)
- Membre du conseil d'administration de l'Institut Français des Relations Internationales (IFRI) (fin de mandat : 2016)

À l'étranger

- Administrateur de Neptune Orient Lines Limited (fin de mandat : 2016)

(*) Société cotée.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Patricia Moulin Lemoine

ADMINISTRATRICE / *Membre du Comité RSE*



ANNÉES DE PRÉSENCE : 4 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 93 %

Diplômée de l'IEP Service Public en 1970. Titulaire du certificat d'aptitude à la profession d'avocat depuis 1971, Madame Patricia Moulin Lemoine a exercé entre 1972 et 2014 la profession d'avocate spécialisée en droit du travail, droit commercial, propriété industrielle, droit de la famille.

Elle a également dispensé des cours de droit civil et de droit des assurances, à destination des salariés aux Assurances Générales de France de 1977 à 1994 et des cours de droit social à l'UFR de sociologie Université Paris VIII Saint-Denis de 1985 à 1992.

Madame Patricia Moulin Lemoine fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience par sa connaissance du secteur *retail* ainsi que les domaines de la gouvernance et de la RSE.

NÉE LE : 20 février 1949

NATIONALITÉ : Française

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : 1 167

DATE DE NOMINATION AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : 11 juin 2015

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT : 15 juin 2018

DATE DE FIN DE MANDAT :

Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

En France :

- Directrice générale de la société Motier (SAS)
- Présidente du conseil de surveillance de Galeries Lafayette SA
- Vice-Présidente du Comité de surveillance de la société BHV Exploitation (SAS)
- Présidente de la société Grands Magasins Galeries Lafayette (SAS)
- Présidente de la société Immobilière du Marais (SAS)
- Membre du conseil de surveillance de S2F Flexico
- Vice-Présidente de la French-American Foundation France
- Membre du conseil de surveillance de la Banque Transatlantique

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France :

- Vice-Présidente du Comité de surveillance de la société Bazar de l'Hôtel de Ville – BHV (SAS) (fin de mandat : 2015)
- Administratrice du Théâtre La Bruyère (fin de mandat 2018)

Martine Saint-Cricq

ADMINISTRATRICE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS / *Membre du Comité RSE*



ANNÉES DE PRÉSENCE : 2 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

Madame Martine Saint-Cricq a intégré le groupe Carrefour en 1983 dans le magasin de Carrefour Labège. En 1987, elle a été élue Déléguée du personnel FO.

Elle a ensuite exercé différents mandats de représentation au sein du Groupe et occupait la fonction de secrétaire du Comité de Groupe français Carrefour. Elle a exercé en parallèle des mandats au sein de UNI Europa Commerce et UNI Europa Femme et Monde.

Madame Martine Saint-Cricq siège par ailleurs au Conseil d'administration de la Fondation d'entreprise Carrefour depuis le 19 janvier 2009. Depuis octobre 2007, elle est membre du Comité des femmes UNI Europe et Monde. Elle est également membre du comité directeur de l'UNI Europa Commerce depuis juin 2011. Par ailleurs, elle a été secrétaire fédérale en charge du secteur Égalité de la FGTA FO jusqu'en juin 2018.

Madame Martine Saint-Cricq fait bénéficier le Conseil d'administration de sa vision en qualité de salariée et sa connaissance du Groupe, de ses formats et de ses marchés. Son expérience syndicale au niveau national et international, et notamment son expertise dans les domaines de l'égalité des droits, contribue à évaluer ces thématiques dans un cadre multinational.

NÉE LE : 20 avril 1958

NATIONALITÉ : Française

DATE DE DÉSIGNATION PAR LE COMITÉ D'INFORMATION ET DE CONCERTATION EUROPÉEN CARREFOUR : 4 octobre 2017

DATE D'INTÉGRATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : 18 octobre 2017

DATE DE FIN DE MANDAT : 4 octobre 2020

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

En France :

- Administratrice représentante du personnel de la Fondation d'entreprise Carrefour (groupe Carrefour)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France :

- Membre du Comité d'établissement du magasin de Labège (fin de mandat : 2017)
- Membre du Comité de Groupe français Carrefour (fin de mandat : 2017)
- Membre du comité d'information et de concertation européen Carrefour (CICE) (fin de mandat : 2017)

Marie-Laure Sauty de Chalon

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE / *Membre du Comité RSE*

ANNÉES DE PRÉSENCE : 2 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

Madame Marie-Laure Sauty de Chalon est titulaire d'une maîtrise de droit et diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris. Après une carrière au sein de la presse et de la télévision, Madame Marie-Laure Sauty de Chalon a fondé Carat Interactive en 1997.

En 2001, elle a été Président-Directeur Général de Consodata North America. Elle a ensuite pris en 2004 la tête du groupe Aegis Media en France et en Europe du Sud.

Entre 2010 et 2018, elle était Présidente-Directeur Général du groupe Aufeminin. Elle a fondé Factor K en juillet 2018 dans laquelle le Groupe NRJ a pris une participation minoritaire. Madame Marie-Laure Sauty de Chalon est également membre de l'Autorité de la concurrence depuis 2014 et est professeur à l'Institut d'études politiques de Paris.

Madame Marie-Laure Sauty de Chalon fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience digitale et internationale au sein d'entreprises qui mêlent e-commerce et contenus pour accompagner la transformation digitale du Groupe.

NÉE LE : 17 septembre 1962**NATIONALITÉ :** Française**NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 2 000**DATE DE NOMINATION AU SEIN
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :**
15 juin 2017**DATE DE FIN DE MANDAT :****Assemblée Générale appelée à statuer
sur les comptes de l'exercice clos
au 31 décembre 2019**

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

En France :

- Membre du conseil de surveillance de JCDecaux SA (*)
- Administrateur et membre du Comité d'éthique et du développement durable de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton (SE) (*)
- Membre du collège de l'Autorité de la concurrence
- Administrateur de Coopacademy

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France :

- Présidente-Directrice Générale de Aufeminin SA (*) (fin de mandat : 2018)
- Gérante de Aufeminin.com Productions SARL (fin de mandat : 2018)
- Présidente de Etoilecasting.com SAS (fin de mandat : 2018)
- Présidente de Les rencontres aufeminin.com SAS (fin de mandat : 2018)
- Présidente de Marmiton SAS (fin de mandat : 2018)
- Membre du conseil de surveillance My little Paris SAS (fin de mandat : 2018)
- Administratrice de la Fondation d'entreprise Nestlé France (fin de mandat : 2014)
- Présidente de SmartAdServer SAS (fin de mandat : 2015)
- Administratrice de Fondation PlaNet Finance (fin de mandat : 2013)

À l'étranger :

- Co-Gérante de GoFeminin.de GmbH (Allemagne) (fin de mandat : 2018)
- Administratrice de SoFeminin.co.uk Ltd (Royaume-Uni) (fin de mandat : 2018)

(*) Société cotée.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Lan Yan

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE / *Membre du Comité des rémunérations*



ANNÉES DE PRÉSENCE : 2 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 86 %

Madame Lan Yan est titulaire d'une licence de lettres françaises de l'Université des langues étrangères de Pékin (1981), d'une maîtrise de droit de l'Université de Pékin (1984) et d'un doctorat en droit de l'Institut universitaire de Hautes Études Internationales de Genève (1991). Elle a été Associée de recherche à la Harvard Law School entre 1987 et 1988. En 1994, Madame Lan Yan a été admise au barreau de Paris.

Elle intègre ensuite en 1991 le cabinet Gide Loyrette Nouel à Pékin et en devient première associée étrangère en 1997. Elle représente le cabinet Gide Loyrette Nouel à Pékin depuis 1998.

Elle a également été arbitre pour la Commission Chinoise d'Arbitrage de l'Économie et du Commerce International (CIETAC), ainsi que pour la commission chinoise de la Chambre de Commerce internationale (ICC).

En avril 2011, Madame Lan Yan a rejoint la Banque Lazard, elle est aujourd'hui *Vice Chairman of Investment Banking and Chairman & CEO of Greater China* de Lazard.

Elle est par ailleurs Conseillère de la France pour le Commerce Extérieur et Consul honoraire de Monaco à Pékin. Chevalier de la Légion d'Honneur (France) et Chevalier de l'Ordre de Saint-Charles (Monaco).

Madame Lan Yan fait bénéficier le Conseil d'administration de sa connaissance des sujets de gouvernance ainsi que de son expérience internationale.

NÉE LE : 17 janvier 1957

NATIONALITÉ : Française

**NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 1 000

**DATE DE NOMINATION AU SEIN
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :**
15 juin 2017

DATE DE FIN DE MANDAT :
**Assemblée Générale appelée à statuer
sur les comptes de l'exercice clos
au 31 décembre 2019**

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2019

En France :

- Membre du conseil consultatif international de HEC Paris
- Membre du conseil d'administration du château, du musée et du domaine national de Versailles (EPV)

À l'étranger :

- *Vice Chairman of Investment Banking/Chairman and CEO of Greater China* de la Banque Lazard
- Vice-Présidente de la China Art Foundation (ONG)
- Membre du Seoul International Business Advisory Council (SIBAC)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France :

- Membre du conseil consultatif international de Moët Hennessy (fin de mandat : 2016)

À l'étranger :

- Administratrice indépendante de la China Merchants Bank Co. Ltd (fin de mandat : 2013)

3.2.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Modalités de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que le Conseil d'administration doit se réunir au moins 4 fois par an.

Il précise les modalités de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration en complément des règles légales, statutaires et des recommandations du Code AFEP-MEDEF auxquelles la Société se réfère.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration est divisé en 3 chapitres relatifs :

- au rôle, au fonctionnement et à l'évaluation du Conseil d'administration ainsi qu'à la rémunération des Administrateurs ;
- aux comités spécialisés du Conseil d'administration, à leurs règles communes, leur composition et leurs attributions ;
- aux droits et devoirs des Administrateurs.

Le Règlement intérieur vise ainsi à organiser les travaux du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés, à définir les pouvoirs du Conseil d'administration et à détailler les droits et devoirs des Administrateurs dans le cadre des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise que le Conseil d'administration s'impose. Il est mis à jour par le Conseil d'administration afin de prendre en considération les évolutions légales et réglementaires ainsi que les bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise.

Au cours de l'exercice 2019, le Conseil d'administration a délibéré hors la présence du Président-Directeur Général sur les sujets liés à sa rémunération, conformément à la recommandation 18.3 du Code AFEP-MEDEF. Les Administrateurs n'ont pas exprimé le besoin d'organiser d'autres réunions hors la présence du Président-Directeur Général ; ce dernier étant le seul Administrateur exécutif parmi les 18 membres du Conseil d'administration.

Missions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration approuve les orientations stratégiques de l'activité de la Société et veille à leurs mises en œuvre. Il examine et décide des opérations importantes. Les Administrateurs sont informés de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux de la Société y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale.

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration, dans le cadre de ses missions, et sans que cette énumération soit exhaustive, le Conseil d'administration :

- approuve la stratégie de la Société et veille à sa mise en œuvre ;
- fixe les éventuelles limitations aux pouvoirs du Président-Directeur Général ;

- procède notamment :
 - aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns,
 - au contrôle de la gestion de la Société et de la sincérité de ses comptes,
 - à l'examen et à l'arrêté des comptes, à la fixation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale, à laquelle il rend compte de son activité dans le rapport annuel, et arrête les divers rapports légaux et réglementaires,
 - à l'examen des conventions réglementées et statue sur leur autorisation préalable ;
- veille à la communication aux actionnaires et aux investisseurs d'une information financière de qualité et d'une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la Société ;
- arrête chaque année, sur proposition du Comité de gouvernance, la liste des Administrateurs considérés comme indépendants au regard des critères spécifiés par le Code AFEP-MEDEF ;
- examen annuel du budget et suivi de sa mise en œuvre.

Fréquence et participation aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés en 2019

Le Conseil d'administration et ses comités spécialisés se sont réunis à dix-neuf reprises au cours de l'exercice 2019 avec un taux d'assiduité moyen de 90,5 %.

19 réunions

90,5 %

taux d'assiduité moyen

Le Conseil d'administration s'est réuni à sept reprises au cours de l'exercice 2019 avec un taux d'assiduité moyen de 88,75 %.

18 membres

7 réunions

88,75 %

taux d'assiduité

La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

Administrateur	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité de gouvernance ⁽¹⁾	Comité RSE	Comité stratégique
Alexandre Bompard <i>Président-Directeur Général</i>	100 %	-	-	-	-	100 %
Philippe Houzé <i>Administrateur référent</i>	100 %	100 %	-	100 %	-	100 %
Cláudia Almeida e Silva	100 %	100 %	-	-	100 %	-
Alexandre Arnault ⁽²⁾	75 %	-	-	-	-	-
Nicolas Bazire	100 %	100 %	100 %	-	-	100 %
Jean-Laurent Bonnafé	71 %	-	-	-	-	-
Flavia Buarque de Almeida	100 %	-	-	100 %	-	-
Stéphane Courbit	100 %	-	100 %	-	-	100 %
Abilio Diniz	100 %	-	-	-	-	100 %
Aurore Domont	100 %	-	-	100 %	100 %	-
Charles Edelstenne	100 %	-	100 %	100 %	-	-
Thierry Faraut	100 %	-	-	100 %	-	-
Stéphane Israël	100 %	100 %	-	-	-	-
Mathilde Lemoine	100 %	100 %	-	-	-	-
Patricia Moulin Lemoine	86 %	-	-	-	100 %	-
Martine Saint-Cricq	100 %	-	-	-	100 %	-
Marie-Laure Sauty de Chalon	100 %	-	-	-	100 %	-
Lan Yan	71 %	-	100 %	-	-	-
Bernard Arnault ⁽³⁾	0 %	-	-	-	-	-
Thierry Breton ⁽⁴⁾	71 %	-	100 %	-	-	-

(1) Ancien Comité des nominations.

(2) Administrateur depuis le 24 avril 2019.

(3) Administrateur jusqu'au 15 avril 2019.

(4) Administrateur jusqu'au 24 octobre 2019, Monsieur Thierry Breton ayant démissionné de son mandat d'Administrateur dans le cadre de sa nomination en qualité de Commissaire au Marché Intérieur à la Commission.

Travaux du Conseil d'administration en 2019

Après avoir pris connaissance des synthèses des travaux du Comité d'audit, du Comité des nominations, du Comité des rémunérations, du Comité RSE et du Comité stratégique, l'activité du Conseil d'administration s'est notamment portée sur les domaines suivants :

■ gestion financière :

Le Conseil d'administration a pris connaissance, tout au long de l'exercice, des travaux du Comité d'audit ; il a, après avoir entendu la synthèse du Président du Comité d'audit et des Commissaires aux comptes, arrêté les comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels ainsi que les rapports et projets de communiqués de presse y afférents. Il a examiné les chiffres d'affaires trimestriels ainsi que les projets de communiqué de presse y afférents ; le 14 juin 2019, il a mis en œuvre le nouveau programme de rachat d'actions de la Société ; il a arrêté les documents de gestion prévisionnelle ; il a renouvelé les autorisations annuelles consenties au Président-Directeur Général en matière d'émissions obligataires, de cautions, avals et garanties ; il a procédé à des revues de la politique de financement et des engagements du Groupe ; il a suivi la mise en œuvre de la norme IFRS 16 ; il a par ailleurs approuvé le budget 2019 ; revue de la cartographie des risques Groupe ;

■ suivi des orientations stratégiques du Groupe, de ses activités et des opérations :

Suite à l'adoption en janvier 2018, du plan de transformation « Carrefour 2022 », il a été régulièrement informé de l'avancement des différents chantiers relatifs à la transformation du Groupe ; il a décidé et approuvé le projet de cession du contrôle de Carrefour Chine réalisé le 23 juin 2019 et le projet de cession Cargo Property Assets réalisé le 15 octobre 2019 ; et il a par ailleurs revu la stratégie de Carrefour sur le Bio.

Le Conseil d'administration a été informé de l'état de la conjoncture et de la concurrence, de la performance boursière de l'action Carrefour et des enjeux de notation financière ;

■ gouvernance :

- approbation du rapport sur le gouvernement d'entreprise,
- nominations et renouvellements de mandats d'Administrateurs : sur recommandations du Comité des nominations, il a proposé à l'Assemblée Générale Annuelle du 14 juin 2019 la ratification des cooptations de deux Administrateurs, Madame Cláudia Almeida e Silva (en remplacement de Madame Amélie Oudéa-Castera) et Alexandre Arnault (en remplacement de Monsieur Bernard Arnault) et le renouvellement des mandats d'une Administratrice, Madame Flavia Buarque de Almeida, et de trois Administrateurs, Messieurs Thierry Breton, Abilio Diniz et Charles Edelstenne,
- indépendance des Administrateurs : conformément au Code AFEP-MEDEF, et sur recommandations du Comité des nominations, il a procédé à l'évaluation annuelle du caractère indépendant des Administrateurs ; il a examiné la qualification d'Administrateur indépendant des deux nouveaux Administrateurs, Madame Cláudia Almeida e Silva et Monsieur Alexandre Arnault,
- composition des comités spécialisés du Conseil d'administration : Madame Cláudia Almeida e Silva a été nommée membre du Comité d'audit et du Comité RSE en 2019,
- évaluation du Conseil d'administration : il a procédé à l'évaluation externe du Conseil d'administration, réalisée par un consultant sous la responsabilité du Comité des nominations, évaluation qui a fait l'objet d'une restitution en séance lors du Conseil d'administration du 23 janvier 2020,

- adoption de la raison d'être de la Société : le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, a proposé la raison d'être du groupe Carrefour, inscrite dans le Préambule des Statuts de la Société suite à l'approbation de celle-ci par l'Assemblée Générale du 14 juin 2019 ;

- **la rémunération des mandataires sociaux :**

- rémunération de Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général : le Conseil d'administration a, sur recommandations du Comité des rémunérations, décidé de ses éléments de rémunération et de sa politique de rémunération pour l'exercice 2019 ; il a approuvé la mise en place d'un nouveau plan d'intéressement à long terme via l'attribution gratuite d'actions de performance à Monsieur Alexandre Bompard,

- rémunération des Administrateurs : le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires d'augmenter l'enveloppe annuelle de la rémunération à allouer aux Administrateurs et de la passer de 1 200 000 euros à 1 280 000 euros. Les modalités de répartition de la rémunération versée aux Administrateurs demeurent inchangées par rapport à celles fixées par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 11 avril 2018 ;

- **RSE :**

Le Conseil d'administration a pris connaissance, tout au long de l'exercice, des travaux du Comité RSE ; il a été informé du bilan de l'année 2018, notamment en ce qui concerne les programmes de « transition alimentaire » des pays et les enjeux prioritaires pour Carrefour, regroupés au sein des thèmes suivants : manger sain, local, bio, enfants et bébé, végétalisation de la consommation, transparence et responsabilité tarifaire ; il a analysé le bilan de la mise en œuvre de la campagne « Act for Food » au niveau mondial et le fonctionnement et travaux du Comité d'orientation alimentaire ; il a bénéficié d'une information complémentaire sur la stratégie du Groupe au titre de la lutte contre le gaspillage alimentaire ; il a examiné les engagements, l'état des lieux et le plan d'actions en matière d'emballages ;

- **Assemblée Générale du 14 juin 2019 :**

Le Conseil d'administration a arrêté la convocation, l'ordre du jour, le texte des résolutions, le rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée ; il a défini la politique de distribution de dividendes ; il a délégué tous pouvoirs au Président-Directeur Général aux fins de procéder à l'augmentation du capital social en vue du paiement du dividende en actions nouvelles de la Société ; il a autorisé les conventions et engagement réglementés conclus au cours de l'exercice et procédé à l'examen annuel des conventions et engagements réglementés poursuivis au cours de l'exercice ; conformément à la loi « Sapin II » et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, il a soumis à l'approbation de l'Assemblée les éléments de rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice 2018 à Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, et la politique de rémunération 2019 du Président-Directeur Général ; il a proposé à l'Assemblée de lui confier de nouvelles délégations de compétences et de pouvoirs en matière d'émission de titres et de mettre fin aux délégations précédentes.

Évaluation du Conseil

Conformément à son Règlement intérieur, le Conseil d'administration procède régulièrement à l'évaluation de son fonctionnement et de l'exercice de ses missions. À ce titre, il examine les modalités de son fonctionnement, la qualité de l'information mise à disposition, celle de la préparation de ses décisions et de ses débats, ainsi que la contribution effective de chacun aux travaux du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés.

À cette fin, une fois par an, le Conseil d'administration doit consacrer un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement.

Étant donné le profond renouvellement de sa composition intervenu en 2017 et 2018, le Conseil d'administration avait jugé prématuré de procéder, au cours de l'exercice 2018, à une autoévaluation mais s'était engagé à faire réaliser par un consultant externe une évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil d'administration.

Cette évaluation externe a été conduite au cours du second semestre 2019 par un consultant indépendant et a pris la forme de questionnaires et d'entretiens individuels avec chacun des Administrateurs. Une synthèse des résultats de cette évaluation externe a été présentée par le Président du Comité des nominations au Conseil d'administration.

Il en ressort notamment que le Conseil a été profondément renouvelé, rajeuni et dispose de compétences pertinentes et nécessaires à l'accompagnement du Groupe dans la réalisation de son plan de transformation. Afin d'illustrer davantage la contribution effective des Administrateurs aux travaux du Conseil d'administration, il a notamment été décidé de présenter, au sein du présent Document d'Enregistrement Universel, une matrice de compétences des membres du Conseil d'administration (voir la section 3.2.1.3 Équilibre de la composition du Conseil d'administration).

L'évaluation du Conseil d'administration reflète également la dynamique de ses travaux, un alignement stratégique avec, et une confiance dans l'équipe de direction de la Société. En outre, le bon fonctionnement de la gouvernance de la Société, essentiel en période de profonde transformation du Groupe, a été salué. Les membres du Conseil d'administration ont à ce titre tout particulièrement souligné la qualité et la rapidité d'exécution des décisions, le suivi précis du plan de transformation, l'intégration des enjeux RSE, ainsi que l'investissement et les compétences de l'Administrateur référent.

Les membres du Conseil ont également formulé le souhait de consacrer un temps particulier à l'organisation de sessions stratégiques. Cette volonté a été prise en compte dès le début de l'année 2020.

Dialogue actionnarial – Évolutions en matière de gouvernance d'entreprise

Dans le cadre de l'évaluation annuelle de son fonctionnement, du dialogue actionnarial qu'entretient la Société, et afin notamment de prendre en compte le résultat des votes de l'Assemblée générale des actionnaires tenue le 14 juin 2019, le Conseil d'administration a mené une réflexion sur les évolutions qui pourraient être apportées à la gouvernance de l'entreprise.

À la suite de ces travaux, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations (renommé Comité de gouvernance), a décidé de :

- réduire sa taille en ne proposant pas la nomination de nouveaux Administrateurs en remplacement, d'une part, de Madame Lan Yan et Monsieur Jean-Laurent Bonnafé qui n'ont pas souhaité solliciter le renouvellement de leur mandat et, d'autre part, de Monsieur Thierry Breton qui a démissionné le 24 octobre 2019 ;
- nommer Monsieur Philippe Houzé en qualité de Vice-Président du Conseil d'administration ; et
- nommer Monsieur Stéphane Israël, Administrateur indépendant, en qualité d'Administrateur référent.

En outre, sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a décidé :

- de mettre en place une politique de conservation d'actions exigeante, imposant au Président-Directeur Général la détention, au nominatif et pendant toute la durée de son mandat, d'au moins 200 000 actions, correspondant, à la dernière date de renouvellement de son mandat, à environ deux ans de rémunération fixe (voir section 3.4.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel) ; et
- d'améliorer la présentation de la politique de rémunération du Président-Directeur Général, afin d'en accroître la lisibilité (voir section 3.4.3 du présent Document d'Enregistrement Universel), en explicitant notamment les critères de performance pris en compte par le Conseil d'administration pour fixer sa rémunération variable et les justifications et taux d'atteinte retenus pour chacun de ces critères.

3.2.3 COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration a décidé de la création de comités spécialisés chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet pour avis à leur examen.

Afin de prendre en compte la nature et les spécificités des activités de la Société, les comités spécialisés du Conseil d'administration suivants ont été créés :

- le Comité d'audit ;
- le Comité des rémunérations ;
- le Comité des nominations (renommé, à compter du 20 avril 2020, en Comité de gouvernance) ;
- le Comité RSE ;
- le Comité stratégique.

Ces comités spécialisés sont composés d'Administrateurs nommés par le Conseil d'administration pour la durée de leur mandat. Au cours de l'exercice 2019, la composition des comités spécialisés a été revue consécutivement à la nomination de nouveaux Administrateurs (évolution décrite en section 3.2.1.2 du présent Document d'Enregistrement Universel).

Monsieur Thierry Breton a été remplacé en tant que membre et Président du Comité des rémunérations par Madame Mathilde Lemoine. Par ailleurs, le Conseil d'administration du 20 avril 2020 a également décidé de renommer le Comité des nominations en Comité de gouvernance.

Ces comités spécialisés rendent compte régulièrement au Conseil d'administration de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations. À cet effet, le Président de chaque comité spécialisé, ou, en cas d'empêchement, un autre membre de ce même comité spécialisé, présente oralement une synthèse de ses travaux à la plus prochaine séance du Conseil d'administration.

Les attributions de ces comités spécialisés ne peuvent avoir pour objet de leur déléguer les pouvoirs qui sont attribués au Conseil d'administration par la loi ou les Statuts. Les comités spécialisés ont un pouvoir consultatif et exercent leur activité sous la responsabilité du Conseil d'administration qui a le seul pouvoir légal de décision et demeure collectivement responsable de l'accomplissement de ses missions.

Le Président du Conseil d'administration s'assure que le nombre, les missions, la composition et le fonctionnement des comités spécialisés soient en permanence adaptés aux besoins du Conseil d'administration et aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise.

La Présidence de chaque comité spécialisé est assurée par un de ses membres, Administrateur indépendant, à l'exception de la Présidence du Comité stratégique.

Le secrétariat de chaque comité spécialisé est assuré par une personne choisie par son Président.

Ces comités spécialisés se réunissent, en tant que de besoin, sur convocation de leur Président ou à la demande de la moitié de leurs membres. Ils peuvent recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

Le Président d'un comité spécialisé peut demander au Président du Conseil d'administration l'audition de tout cadre dirigeant du Groupe sur des questions relevant de la compétence du comité spécialisé telle que définie par le Règlement intérieur du Conseil d'administration.

3.2.3.1 Le Comité d'audit

Le Comité d'audit se réunit au moins 4 fois par an.

Composition

En 2019, le Comité d'audit était composé de 60 % de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF (lequel recommande les 2/3 au moins de membres indépendants). Le Conseil d'administration considère cependant cette composition satisfaisante compte tenu du choix de maintenir un nombre restreint de membres avec la présence de deux Administrateurs représentant des actionnaires de référence et de favoriser l'efficacité des travaux de ce Comité qui requiert un niveau d'expertise en matière financière ou comptable. Par ailleurs, la Présidence de ce Comité est assurée par un Administrateur indépendant.

5 membres | **5 réunions** | **100 % taux d'assiduité**

Au 31 décembre 2019, la composition du Comité d'audit est la suivante :

Président : Stéphane Israël (*) ;
Membres : Cláudia Almeida e Silva (*), Nicolas Bazire,
Philippe Houzé et Mathilde Lemoine (*).

(*) Administrateur indépendant.

Conformément à l'article L. 823-19 du Code de commerce et au Code AFEP-MEDEF, les membres du Comité d'audit doivent présenter des compétences en matière financière et comptable. Le Président du Comité d'audit, Monsieur Stéphane Israël, Administrateur indépendant, dispose, outre son expérience à la Cour des comptes, d'une expérience professionnelle de la direction et l'administration de groupes à dimension internationale de nature à caractériser son expertise particulière en matière financière, décrite dans sa biographie en section 3.2.1.6 du présent Document d'Enregistrement Universel. Les autres membres du Comité d'audit, notamment Madame Mathilde Lemoine, Administratrice indépendante, présentent également de telles compétences au regard de leur expérience, de leur parcours professionnel et de leur formation décrite en section 3.2.1.6 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Attributions

Le Comité d'audit assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il est notamment chargé des missions suivantes :

■ quant à l'examen des comptes :

- il procède à l'examen des comptes et s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de la Société avant saisine du Conseil d'administration ; il s'assure du suivi des processus qui concourent à leur établissement et apprécie la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives ; les délais de mise à disposition des comptes et de leur examen doivent être suffisants,
- il suit le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité ; il se fait communiquer les principaux documents de communication financière,
- il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit interne

Groupe, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ; il veille à l'existence de ces systèmes, à leur déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives. À cette fin, il est informé des principaux constats des Commissaires aux comptes, des responsables de l'Audit interne Groupe et du contrôle des risques,

- il entend les responsables de l'Audit interne Groupe et du contrôle des risques et donne son avis sur l'organisation de leurs services. Il doit être informé du programme d'Audit interne Groupe et être destinataire des rapports d'Audit interne Groupe ou d'une synthèse périodique de ces rapports,
- il examine les risques et les engagements hors-bilan significatifs, apprécie l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informe le Conseil d'administration, le cas échéant ; à ce titre, l'examen des comptes doit être accompagné d'une présentation par la Direction Générale décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs de la Société ainsi que d'une présentation des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels non seulement des résultats de l'audit légal, notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant les travaux, mais aussi des options comptables retenues ; il examine la partie du rapport de gestion à l'Assemblée Générale afférente aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques,
- il examine périodiquement la cartographie des principaux risques pouvant faire l'objet d'une traduction comptable ou identifiés par la Direction Générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes ; il prend connaissance des principales caractéristiques des dispositifs de gestion de ces risques et des résultats de leur fonctionnement en s'appuyant notamment sur les travaux des responsables de l'Audit interne Groupe et du contrôle des risques et des Commissaires aux comptes,
- il examine le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;

■ quant aux relations avec les Commissaires aux comptes :

Les Commissaires aux comptes doivent présenter au Comité d'audit :

- leur programme général de travail et les sondages auxquels ils ont procédé,
- les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes ou documents comptables et leurs observations sur les méthodes d'évaluation utilisées,
- les irrégularités et inexactitudes qu'ils ont découvertes,
- les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications sur les résultats de la période comparés à ceux de la période précédente,
- au plus tard à la date de présentation du rapport d'audit, un rapport d'audit complémentaire établi conformément à la réglementation et qui expose les résultats du contrôle légal des comptes.

Il entend les Commissaires aux comptes notamment lors des réunions traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin de rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux. Ainsi, le Comité d'audit sera informé des principales zones de risques ou d'incertitudes sur les comptes identifiées par les Commissaires aux comptes, de leur approche d'audit et des difficultés éventuellement rencontrées dans leur mission.

Les Commissaires aux comptes portent aussi à la connaissance du Comité d'audit les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant leurs travaux pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;

■ **quant au suivi des règles d'indépendance et d'objectivité des Commissaires aux comptes :**

- il pilote la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, il propose au Conseil d'administration la procédure de sélection et notamment s'il y a lieu de recourir à un appel d'offres, il supervise l'appel d'offres et valide le cahier des charges et le choix des cabinets consultés ; il adresse une recommandation au Conseil d'administration sur le(s) Commissaire(s) aux comptes proposé(s) à la nomination par l'Assemblée Générale des actionnaires ; il émet également une recommandation au Conseil d'administration lorsque le renouvellement du mandat du (des) Commissaire(s) aux comptes est envisagé conformément à la réglementation,
- il suit la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission ; il tient compte des constatations et conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux comptes consécutives aux contrôles réalisés en application de la réglementation en matière de contrôle de la profession de Commissaire aux comptes,
- il s'assure du respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance conformément à la réglementation ; il analyse avec les Commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance notamment en

matière de montant et de répartition d'honoraires et prend les mesures de sauvegarde nécessaires pour atténuer ces risques ; il s'assure également du respect par les Commissaires aux comptes des conditions liées à l'acceptation ou à la poursuite de leur mission et obtient annuellement leur déclaration d'indépendance ainsi que le montant et la répartition, par catégorie de missions, des honoraires qui leur ont été versés au cours de l'exercice écoulé,

- il approuve la fourniture par les Commissaires aux comptes des services non interdits autres que la certification des comptes tels qu'encadrés par la réglementation.

Il rend compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de ses missions. Il rend également compte des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus. Il l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée ;

■ **auditions :**

Sur tous les sujets liés à l'exercice de ses missions, le Comité d'audit entend à sa diligence, et hors la présence des membres de la Direction Générale s'il l'estime opportun, les Directeurs Financiers et Comptables du Groupe ainsi que la Direction de la trésorerie, les responsables de l'Audit interne Groupe et du contrôle des risques. Le Président du Conseil d'administration doit en être informé au préalable.

Le Comité d'audit peut recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

Principales activités 2019

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des séances du Comité d'audit :

■ **quant à l'examen des comptes :**

- revue des projets de comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2018 ainsi que des rapports y afférents,
- revue des comptes consolidés semestriels ainsi que du rapport y afférent,
- revue des litiges et des risques dans le cadre de l'analyse des provisions,
- résultats des tests d'*impairment* des *goodwills*,
- activité et résultats du Groupe en 2018 ; incidences des mesures de réorganisation/productivité du plan de transformation « Carrefour 2022 » sur les comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2018,
- proposition de dividende 2018,
- point d'avancement sur l'application en 2019 de la norme IFRS 16 sur les contrats de location,
- impacts de l'application des nouvelles normes IFRS 9 sur les instruments financiers et IFRS 15 sur la reconnaissance du revenu,
- impacts de l'application de la norme IAS 29 (hyperinflation) à l'Argentine,
- procédures de *hard-close*,

- examen des sections du rapport de gestion relatives aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques et au traitement de l'information comptable et financière au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 ;

■ **quant au contrôle interne :**

- suivi des missions de l'Audit interne Groupe,
- politique de financement Groupe 2019-2020 et notation du Groupe,
- revue de la cartographie des risques, et mise en conformité avec les exigences du Règlement européen Prospectus 3 ;

■ **quant à la conformité avec la réglementation :**

- revue des travaux accomplis pour assurer la mise en conformité des procédures internes avec :
 - le règlement général européen n° 2016/679 sur la protection des données (RGPD), et
 - la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « Sapin 2 » ;

■ **quant aux relations avec les Commissaires aux comptes :**

- suivi de l'approche d'audit des Commissaires aux comptes,
- revue des services non interdits autres que la certification des comptes tels qu'encadrés par la réglementation.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

3.2.3.2 Le Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

Le Comité des rémunérations comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

5 membres | **2 réunions** | **100 % taux d'assiduité**

En 2019, la composition du Comité des rémunérations était la suivante :

Président : Thierry Breton (*), jusqu'au 24 octobre 2019 ;
Membres : Nicolas Bazire, Charles Edelstenne (*),
Stéphane Courbit (*), Lan Yan (*).

(* Administrateur indépendant.

Il est précisé que lors de sa réunion du 23 janvier 2020, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, a décidé de désigner Madame Mathilde Lemoine en qualité de membre et Présidente du Comité des rémunérations.

Attributions

Le Comité des rémunérations est chargé de formuler des propositions quant aux différents éléments de rémunération des Administrateurs (notamment sur l'enveloppe et les modalités de répartition de la rémunération des Administrateurs) et des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Il est chargé d'étudier toutes questions relatives au statut personnel des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, notamment les rémunérations, les régimes de retraite et de prévoyance, les avantages en nature ainsi que les dispositions de cessation de leur mandat.

Il a notamment pour mission de formuler des propositions sur les décisions d'octroi d'options de souscription et/ou d'achat d'actions de la Société au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et de tout ou partie du personnel salarié de la Société et de ses filiales en application des autorisations conférées par l'Assemblée Générale des actionnaires.

Il examine les conditions dans lesquelles seront consenties les options et propose la liste des bénéficiaires des options et le nombre d'options allouées à chacun d'eux. Il formule toute proposition sur la détermination des caractéristiques des options et notamment sur le prix de souscription et/ou d'achat des actions, sur leur durée, sur les conditions auxquelles leur levée pourrait être subordonnée et sur les modalités de leur exercice.

Il a également pour mission de formuler des propositions en matière d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en application des autorisations conférées par l'Assemblée Générale des actionnaires. Il propose le nom des bénéficiaires des attributions d'actions, les conditions tenant notamment à la durée des périodes d'acquisition et de conservation ainsi que les critères d'attribution des actions.

Il est informé de la politique des rémunérations des principaux dirigeants non-mandataires sociaux.

Principales activités en 2019

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des séances du Comité des rémunérations :

■ rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs :

- détermination de la rémunération fixe 2019 de Monsieur Alexandre Bompard,
- détermination de la rémunération variable 2018 de Monsieur Alexandre Bompard ; fixation des modalités de sa rémunération variable 2019,
- détermination de la rémunération long terme de Monsieur Alexandre Bompard,
- détermination du montant de complément de retraite de Monsieur Alexandre Bompard, réalisation des conditions de performance en 2018 et fixation des modalités pour 2019,
- attributions gratuites d'actions pour les managers clés ;

■ Assemblée Générale du 14 juin 2019 :

- revue de la politique de rémunération de Monsieur Alexandre Bompard,
- revue de la présentation des éléments de rémunération de Monsieur Alexandre Bompard figurant dans le Document de Référence 2018 et des éléments devant être soumis au vote consultatif et à l'approbation de l'Assemblée, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et du Code de commerce (*Say on Pay*),
- procédure d'autorisation des conventions et engagements réglementés conclus au cours de l'exercice ayant trait à la rémunération de Monsieur Alexandre Bompard.

3.2.3.3 Le Comité de gouvernance (ancien Comité des nominations)

Le Comité de gouvernance se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

Le 20 avril 2020, le Conseil d'administration a décidé de renommer le Comité des nominations en Comité de gouvernance afin de mieux refléter l'étendue réelle de ses attributions.

Au 31 décembre 2019, le Comité des nominations comprenait une majorité de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant et ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

5 membres | **2 réunions** | **100 % taux d'assiduité**

En 2019, la composition du Comité des nominations était la suivante :

Président : Charles Edelstenne (*) ;
Membres : Flavia Buarque de Almeida, Philippe Houzé,
Aurore Domont (*), Thierry Faraut (Administrateur
représentant les salariés).

(*) Administrateur indépendant.

Attributions

Le Comité de gouvernance examine et formule un avis sur toute candidature à la nomination à un poste d'Administrateur ou à une fonction de dirigeant mandataire social. Il doit faire des propositions au Conseil d'administration après avoir examiné de façon circonstanciée tous les éléments à prendre en compte dans sa délibération, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société pour parvenir à une composition équilibrée du Conseil d'administration. Il apprécie l'opportunité des renouvellements de mandats.

Il organise la procédure de sélection des futurs Administrateurs.

La qualification d'Administrateur indépendant est débattue par le Comité de gouvernance et revue chaque année par le Conseil d'administration avant publication du rapport annuel.

Il est chargé d'évaluer l'indépendance des Administrateurs et en rend compte au Conseil d'administration. Le Comité de gouvernance examine, le cas échéant, les situations résultant d'absences répétées d'un Administrateur.

Il propose au Conseil d'administration, la nomination des membres des comités spécialisés lors de leur renouvellement.

Il a également pour mission d'assister le Conseil d'administration dans l'adaptation du gouvernement d'entreprise de la Société et dans l'évaluation de sa composition et de son fonctionnement.

Il examine les solutions permettant d'organiser la continuité de la bonne gouvernance de la Société.

Il examine la politique de diversité des instances dirigeantes de la Société notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes.

Il examine, le cas échéant, toute question relative à l'éthique des Administrateurs et, sur demande de l'Administrateur référent, toute éventuelle situation de conflit d'intérêts susceptible de concerner les Administrateurs.

Il examine le projet de rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et tout autre document requis par la loi et les règlements.

Principales activités en 2019

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des séances du Comité des nominations :

■ gouvernance :

- évolution de la composition du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés en vue de faire des propositions de nominations ou de renouvellements de mandats d'Administrateurs,
- pilotage de l'évaluation réalisée par un consultant externe au cours du second semestre 2019 ;

■ Assemblée Générale du 14 juin 2019 :

- examen annuel de la qualification d'Administrateur indépendant et examen de la situation des deux nouveaux Administrateurs au regard de leur indépendance,

- examen du rapport sur le gouvernement d'entreprise,
- évolution de la composition du Conseil d'administration : nominations et renouvellements des mandats en vue de l'Assemblée ;

■ renouvellement du Conseil d'administration :

- accueil de nouveaux Administrateurs, de nationalité, de compétences et d'expériences différentes en vue de renforcer le caractère international du Conseil d'administration et ses compétences en matière entrepreneuriale et digitale ;

■ comités spécialisés du Conseil d'administration :

- revue de la composition (en ce compris la présidence) des comités spécialisés du Conseil d'administration à la suite de la nomination de nouveaux Administrateurs.

3.2.3.4 Le Comité RSE

Le Comité RSE se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

Le Comité RSE comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF.

5 membres | **2 réunions** | **100 % taux d'assiduité**

En 2019, la composition du Comité RSE était la suivante :

Présidente : Aurore Domont (*) ;
Membres : Cláudia Almeida e Silva (*), Patricia Moulin Lemoine, Marie-Laure Sauty de Chalon (*), Martine Saint-Cricq (Administratrice représentant les salariés).

(*) Administrateur indépendant.

Attributions

Le Comité RSE procède à :

- l'examen de la stratégie RSE du Groupe et de la mise en œuvre des projets liés à cette stratégie ;
- la vérification de l'intégration des engagements du Groupe en matière de RSE, au regard des enjeux propres à son activité et à ses objectifs ;
- l'appréciation des risques, l'identification de nouvelles opportunités, la prise en compte de l'impact de la politique RSE en termes de performance économique ;
- l'examen du bilan annuel de la performance extra-financière ;
- l'examen de la synthèse des notations réalisées sur le Groupe par les agences de notation et par les analyses extra-financières.

Principales activités en 2019

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des séances du Comité RSE :

- revue de la déclaration de performance extra-financière et du rapport RSE inclus dans le Document de Référence 2018 ;
- réflexion sur les plans d'actions et actions prioritaires du Groupe en matière de développement durable et RSE ;
- bilan des programmes d'innovation sociétale ;
- engagements, état des lieux et plans d'actions en matière d'emballages.

3.2.3.5 Le Comité stratégique

Le Comité stratégique se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

5 membres | **1 réunion** | **100 % taux d'assiduité**

En 2019, la composition du Comité stratégique est la suivante :

Président : Alexandre Bompard ;
Vice-Président : Abilio Diniz ;
Membres : Nicolas Bazire, Philippe Houzé, Stéphane Courbit (*).

(*) Administrateur indépendant.

Attributions

Le Comité stratégique prépare les travaux du Conseil d'administration sur les orientations stratégiques du Groupe et les sujets d'intérêt majeurs, en particulier :

- les axes de développement et les possibilités de diversification des activités du Groupe ;
- les investissements stratégiques, les projets de partenariats significatifs.

Principales activités en 2019

Les Administrateurs ont été sollicités pour examiner les conditions du projet de cession de Carrefour Chine.

3.3 Direction Générale et Comité Exécutif Groupe

3.3.1 LA DIRECTION GÉNÉRALE

Mode d'exercice de la Direction Générale

Par décision de l'Assemblée Générale du 28 juillet 2008, la Société a adopté la forme de Société Anonyme à Conseil d'administration. Par décision du 21 juin 2011, le Conseil d'administration a réuni les fonctions de Président et de Directeur Général. La décision du Conseil d'administration de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général répondait à l'objectif de simplifier le processus décisionnel et d'accroître l'efficacité et la réactivité de la gouvernance de la Société.

Lors de la nomination de Monsieur Alexandre Bompard en qualité de Président-Directeur Général, le 18 juillet 2017, le Conseil d'administration a décidé de maintenir le mode actuel de Direction de la Société qui réunit les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général.

La ratification et le renouvellement de son mandat d'Administrateur ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 15 juin 2018.

Limites des pouvoirs du Président-Directeur Général

Selon les termes du Règlement intérieur du Conseil d'administration, le Président-Directeur Général ne peut accomplir, au nom et pour le compte de la Société, les opérations ou actes suivants sans avoir au préalable recueilli l'accord du Conseil d'administration :

- les opérations d'investissements et de désinvestissements envisagés par le Groupe, notamment les acquisitions et cessions d'actifs ou de participations, la souscription à toutes émissions d'actions, de parts sociales ou d'obligations, la conclusion de partenariats, d'accords de *joint-ventures* ainsi que toute opération susceptible d'affecter la stratégie du Groupe, d'un montant supérieur à 250 millions d'euros par investissement/désinvestissement pour la part du Groupe ;

- les opérations de financement, quelles que soient leurs modalités, d'un montant supérieur à 2 milliards d'euros ; le Président-Directeur Général rendant compte au Conseil des opérations inférieures à ce montant ;
- les décisions d'implantation à l'étranger, directement, par création d'établissement, de filiale directe ou indirecte, ou par prise de participation, ou les décisions de retrait de ces implantations ;
- toute opération de fusion, scission et apport d'actifs pour des valeurs d'apport d'actifs nets supérieurs à 250 millions d'euros, à l'exclusion de toute restructuration interne ;
- la cession (totale ou partielle) des actifs non financiers et non valorisés au bilan que sont les marques, et particulièrement la marque Carrefour et les fichiers Clients ;
- en cas de litige, toute transaction et tout compromis portant sur des montants supérieurs à un montant de 100 millions d'euros par dossier.

L'Administrateur référent, Monsieur Philippe Houzé remplacé par Monsieur Stéphane Israël à compter du 20 avril 2020, est le garant de la qualité de la gouvernance de par ses missions d'assister le Président du Conseil d'administration dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. Dans ce domaine, il examine tout particulièrement les situations de conflits d'intérêts, même potentiels, qui pourraient, le cas échéant, concerner les Administrateurs ou le Président du Conseil d'administration au regard de l'intérêt social de la Société, que ce soit dans le cadre de projets opérationnels, d'orientations stratégiques ou de conventions spécifiques.

Au cours de l'exercice 2019, le Conseil d'administration a délibéré hors la présence du Président-Directeur Général sur les sujets liés à sa rémunération, conformément à la recommandation 18.3 du Code AFEP-MEDEF. Les membres du Conseil d'administration n'ont pas exprimé le besoin d'organiser d'autres réunions hors la présence du Président-Directeur Général.

3.3.2 LE COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

Le Comité Exécutif Groupe est composé de managers issus du Groupe et de personnalités venant d'autres horizons et apportant des expertises complémentaires.

Présidé par le Président-Directeur Général, le Comité Exécutif Groupe est composé de quinze membres :

	Principale fonction au sein du Groupe
Alexandre Bompard	Président-Directeur Général
RESPONSABLES DE ZONES GÉOGRAPHIQUES	
Pascal Clouzard	Directeur Exécutif France
François-Melchior de Polignac	Directeur Exécutif Europe du Nord et de l'Est (Belgique, Pologne et Roumanie) et Directeur général Carrefour Belgique
Noël Prioux	Directeur Exécutif Amérique latine (Brésil et Argentine)
Ramie Baitieh	Directeur Exécutif Espagne
Gérard Lavinay	Directeur Exécutif Italie
RESPONSABLES DE PÔLES FONCTIONNELS	
Amélie Oudéa-Castéra	Directrice Exécutive E-Commerce, Data et Transformation Digitale
Marie Cheval	Directrice Exécutive Services financiers et Hypermarchés France
Alexandre de Palmas	Directeur Exécutif Proximité France
Guillaume de Colonges	Directeur Exécutif Marchandises, Flux et Formats
RESPONSABLES DES FONCTIONS CORPORATE	
Matthieu Malige	Directeur Exécutif Finances et Gestion
Laurent Vallée	Secrétaire Général
Jérôme Nanty	Directeur Exécutif Ressources Humaines et Patrimoine pour le Groupe et la France
Dominique Benneteau-Wood	Directrice Exécutive Communication pour le Groupe et la France
Morgane Weill	Directrice Exécutive Stratégie & Transformation pour le Groupe et la France

ALEXANDRE BOMPARD



Les éléments sur le parcours et l'expérience professionnelle de Monsieur Alexandre Bompard sont décrits en section 3.2.1.4 du présent Document d'Enregistrement Universel.

PASCAL CLOUZARD



Pascal Clouzard est diplômé de l'ENSTA ParisTech et de HEC Entrepreneur.

Après avoir débuté sa carrière dans le conseil chez A.T. Kearney, où il passe 8 ans successivement aux bureaux de Lisbonne, Madrid et Paris, il rejoint Carrefour en 1999 comme Directeur des Achats Alimentaires Groupe puis non alimentaires Groupe.

En 2006, il intègre Carrefour Espagne aux postes successifs de Directeur Marketing, Directeur Marchandises, Directeur Exécutif Hypermarché. Il est nommé Directeur Général de Carrefour Espagne en 2011. Depuis le 2 octobre 2017, Pascal Clouzard occupe la fonction de Directeur Exécutif France.

FRANÇOIS-MELCHIOR DE POLIGNAC



François-Melchior de Polignac est diplômé d'HEC et titulaire d'un Master en relations internationales (Université de Cambridge). Après 2 ans chez L'Oréal en Italie et 3 ans au Boston Consulting Group, il rejoint le groupe Carrefour en 2000. Il occupe alternativement des fonctions M&A/Stratégie/Projets et des fonctions opérationnelles dans les formats Hypermarchés et Supermarchés. Il multiplie ensuite les expériences à l'étranger, en Pologne d'abord, puis 2 ans à la tête de Carrefour Roumanie et 4 ans à celle de Carrefour Belgique.

Rentré en France en 2017 pour la mise en œuvre du plan de transformation, il est nommé en octobre 2018 Directeur Exécutif Marchandises, Flux et Formats du Groupe. En 2019, il est nommé Directeur Exécutif Europe du Nord et de l'Est (Belgique, Pologne et Roumanie) et Directeur Général Carrefour Belgique.

NOËL PRIOUX



Noël Prioux est titulaire d'un DUT de comptabilité.

Il débute sa carrière chez Carrefour en 1984 en occupant différentes fonctions opérationnelles au sein de la Direction régionale Ouest des hypermarchés Carrefour France. En 1996, il devient Directeur des Services Financiers en France puis Directeur Exécutif Turquie. De 2001 à 2003, il assume la responsabilité des hypermarchés Carrefour en France. Entre 2004 et 2011, il dirige successivement les filiales internationales du Groupe en Colombie, en Asie du Sud et en Espagne. En juin 2011, Noël Prioux est nommé Directeur Exécutif France.

Depuis le 2 octobre 2017, Noël Prioux occupe la fonction de Directeur Exécutif Amérique latine (Argentine et Brésil). Il assure directement la Direction opérationnelle de Grupo Carrefour Brasil.

RAMI BAITIEH



Rami Baitieh est diplômé de l'Ecole Supérieure de Commerce de Compiègne. Il est titulaire de deux MBA obtenus à l'Université de Québec et à l'Ecole Commerciale Centrale de Varsovie. Il a rejoint le groupe Carrefour en 1995 et a occupé différentes fonctions, d'abord en magasin, puis au sein des Directions marchandises, informatique et *supply chain* en France, en Roumanie et en Pologne. Il avait été nommé Directeur Général de Carrefour Taiwan en février 2015, puis Directeur Général de Carrefour Argentine en janvier 2018. En mai 2019, il est nommé Directeur Exécutif de Carrefour Espagne.

GÉRARD LAVINAY



Gérard Lavinay a débuté sa carrière chez Euromarché en 1980. Il a occupé plusieurs fonctions dans cette chaîne d'hypermarchés reprise par Carrefour en 1991, d'abord en magasin, puis à la Direction logistique. À partir de 1998, Gérard Lavinay occupe au sein de Carrefour différentes fonctions en Grèce, puis la Direction Exécutive de Carrefour Chili en 2003. Il revient en France en 2004 pour occuper les fonctions de Directeur *Supply Chain* Groupe, puis Directeur Général Organisation Systèmes d'Information et *Supply Chain* Groupe. En 2008, il est nommé Directeur Exécutif Supermarchés France. Gérard Lavinay rejoint Carrefour Belgique en 2009 en tant que Directeur Exécutif et Administrateur délégué. En 2013, il supervise les activités de Carrefour en Europe du Nord (Belgique, Pologne et Roumanie) et les équipes de coordination et support marchandises internationales. En 2017, Gérard Lavinay occupait la fonction de Directeur Exécutif Marchandises, Flux et Formats. Il était notamment en charge des marchandises, de la marque propre, de la *supply chain* et des formats. Depuis octobre 2017, il occupe le poste de Directeur Exécutif Italie.

AMÉLIE OUDÉA-CASTÉRA



Amélie Oudéa-Castéra est diplômée de l'ESSEC et ancienne élève de l'ENA.

Elle a passé près de dix ans au sein du Groupe AXA, dont elle était *Chief Marketing & Digital Officer* depuis juillet 2016, après avoir exercé les mêmes responsabilités au niveau d'AXA France pendant 5 ans. Elle entre au groupe Carrefour comme Administratrice en juin 2018. Elle est nommée Directrice Exécutive e-Commerce, Data et Transformation Digitale du groupe Carrefour à compter du 19 novembre 2018.

MARIE CHEVAL



Marie Cheval est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et ancienne élève de l'ENA.

Marie Cheval rejoint l'Inspection générale des finances en 1999. Entre 2002 et 2011, elle exerce plusieurs fonctions au sein du groupe La Poste : directrice de la stratégie des services financiers de La Poste puis de La Banque Postale ; directrice marketing et commerciale (2006-2009) puis directrice des opérations de La Banque Postale (2009-2011). En 2011, Marie Cheval rejoint le groupe Société Générale comme directrice *Global Transaction and Payment Services*. Elle devient directrice générale de Boursorama en 2013.

Marie Cheval rejoint le groupe Carrefour et occupe, depuis le 2 octobre 2017, la fonction de Directrice Exécutive Clients, Services et Transformation Digitale pour le Groupe et la France.

ALEXANDRE DE PALMAS



Alexandre de Palmas est diplômé de l'IEP de Paris et ancien élève de l'ENA. Après une première expérience d'immobilier commercial au sein du groupe Casino, il exerce des fonctions de direction générale chez Clear Channel, Gallimard-Flammarion puis Elixior. Il entre au groupe Carrefour en août 2018 comme Directeur Exécutif Proximité et cash & carry France. Il est nommé parallèlement Président-Directeur Général de Carmila en juillet 2019.

GUILLAUME DE COLONGES



Guillaume de Colonges a une formation universitaire en économie et a suivi un programme avancé en management à Harvard Business School aux États-Unis. Guillaume de Colonges a débuté sa carrière comme chef de rayon du magasin Carrefour d'Anglet en 1992, puis a occupé différents postes opérationnels dans les hypermarchés en France et en Pologne. Il a ensuite acquis une expérience fonctionnelle en tant que Directeur Commercial et *Supply Chain*, puis comme Directeur d'Exploitation supermarchés et hypermarchés en Turquie et à Taïwan entre 2000 et 2008. Il a ensuite été Directeur Général de Carrefour en Asie en Malaisie puis à Singapour en 2009 et enfin de Carrefour Turquie en 2011. En 2014, Guillaume de Colonges est nommé Directeur Exécutif Pologne.

Depuis le 2 octobre 2017, Guillaume de Colonges occupe la fonction de Directeur Exécutif Europe du Nord et de l'Est (Belgique, Pologne et Roumanie). Il assure directement la Direction opérationnelle de Carrefour Belgique. En 2019, il est nommé Directeur Exécutif Marchandises, Flux et Formats. Il est également en charge de la supervision de Carrefour Taïwan.

MATTHIEU MALIGE



Matthieu Malige est diplômé d'HEC et de l'École des Travaux Publics et titulaire d'un Master of Science (UCLA).

Il a commencé sa carrière chez Lazard Frères.

De 2003 à 2011, il a occupé différentes responsabilités au sein du groupe Carrefour : Directeur de la Stratégie et du Développement, Directeur Financier de Carrefour Belgique et Directeur Financier de Carrefour France. Il rejoint en 2011 le groupe Fnac en qualité de directeur financier et devient, le 20 juillet 2016, suite à l'acquisition de Darty, directeur financier groupe de Fnac Darty.

Depuis le 16 octobre 2017, Matthieu Malige occupe la fonction de Directeur Exécutif Finances Gestion.

LAURENT VALLÉE



Laurent Vallée est diplômé de l'ESSEC, de l'IEP et ancien élève de l'ENA.

Il débute sa carrière au Conseil d'État où il exerce notamment les fonctions de Commissaire du Gouvernement et de Conseiller Constitutionnel du Secrétaire Général du Gouvernement. De 2008 à 2010, il est avocat au sein du cabinet Clifford Chance avant d'être nommé, en avril 2010, Directeur des Affaires civiles et du Sceau au Ministère de la Justice. Secrétaire Général du groupe Canal + entre 2013 et 2015, il était depuis mars 2015 Secrétaire Général du Conseil Constitutionnel.

Le 30 août 2017, il rejoint la Direction Générale du groupe Carrefour en tant que Secrétaire Général.

JÉRÔME NANTY



Jérôme Nanty est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise de droit public.

Il débute sa carrière en 1986 à la Société Générale, avant de rejoindre en 1989 la direction des marchés financiers du Crédit Lyonnais, d'abord comme opérateur sur la dette publique, puis comme responsable d'un portefeuille d'émetteurs obligataire. En 1998, il rejoint la direction des ressources humaines comme responsable de la politique de l'emploi, puis des relations du travail. De 2001 à 2004, il est directeur des relations sociales du groupe Crédit Lyonnais. Il occupe les mêmes fonctions en parallèle pour le groupe Crédit Agricole à partir de 2003. À ce titre, il pilote le volet social du rapprochement entre le Crédit Lyonnais et le Crédit Agricole. Il est nommé directeur des ressources humaines de LCL en 2005, puis du groupe Caisse des Dépôts en 2008. De 2013 à 2016, il a été Secrétaire Général du groupe Transdev. Depuis juillet 2016, il était Secrétaire Général et directeur des ressources humaines du groupe Air France KLM.

Le 2 octobre 2017, Jérôme Nanty rejoint le groupe Carrefour au poste de Directeur Exécutif Ressources Humaines pour le Groupe et la France. En juin 2019, il est nommé Directeur Exécutif Ressources Humaines et Patrimoine pour le Groupe et la France.

DOMINIQUE BENNETEAU-WOOD



Dominique Benneteau-Wood a rejoint le groupe Carrefour le 20 août 2018, et occupe la fonction de Directrice Exécutive Communication pour le Groupe et la France.

Elle était depuis mars 2017, directrice de la communication du Groupe Air France-KLM et directrice générale adjointe d'Air France, en charge des marques et de la communication. Dominique Benneteau-Wood, était depuis janvier 2014 directrice de la communication de Transdev, un des leaders mondiaux de la mobilité et des transports publics, filiale de la Caisse des Dépôts et de Veolia, et en a été secrétaire générale par intérim de juillet à décembre 2016. Dominique Benneteau-Wood a effectué une grande partie de sa carrière au sein du groupe Havas, chez W&Cie, dont elle a notamment été directrice générale (2010-2014). Auparavant, elle a été successivement consultante et planner stratégique chez Euro RSCG Design (1989 - 1992), consultante pour Bracq Gauvin Design (1992-1993), consultante indépendante (1994-1999) et directrice-conseil de Piaton & Associés (2000-2001) avant de rejoindre W&Cie en 2001.

Elle est titulaire d'un DEA d'économie industrielle et d'une maîtrise de sciences économiques.

MORGANE WEILL

Morgane Weill est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancienne élève de l'École Nationale d'Administration. Elle a passé cinq ans à l'Inspection générale des finances au Ministère de l'économie et des finances, où elle a conduit des missions d'audit et de conseil sur des politiques publiques variées : collectivités, défense, justice, culture, douane. Le 1^{er} janvier 2018, elle entre au groupe Carrefour comme Directrice de cabinet d'Alexandre Bompard. Dans le cadre de ses fonctions, elle coordonne notamment les problématiques liées à la transition alimentaire, priorité stratégique de l'entreprise, pour améliorer la sécurité, la traçabilité, la qualité et la responsabilité des produits vendus partout dans le monde. Le 1^{er} juillet 2019, elle est nommée Directrice Exécutive Stratégie et Transformation.

3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

3.4.1 PROCESSUS DE FIXATION ET DE MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Les politiques de rémunération des mandataires sociaux ont été modifiées en vue d'être mises en conformité avec les dispositions de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 et de son décret d'application.

Politique de rémunération applicable aux Administrateurs

La politique de rémunération est déterminée par le Conseil d'administration après consultation du Comité des rémunérations.

Le Comité des rémunérations comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'administrateurs indépendants, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF. Il se réunit autant de fois que nécessaire.

Politique de rémunération applicable au Président-Directeur Général

Le Conseil d'administration, après consultation du Comité des rémunérations, approuve les principes et les règles applicables à la fixation de la rémunération du Président-Directeur Général, ainsi que les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération de toute nature.

Le Conseil d'administration examine périodiquement les critères et les conditions de performance auxquels sont soumis les éléments variables de rémunération afin de s'assurer que ceux-ci reflètent l'ambition du Groupe. La réalisation des conditions de performance est évaluée annuellement par le Conseil après avis du Comité des rémunérations.

3.4.2 RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

3.4.2.1 Politique de rémunération applicable aux Administrateurs, en raison de leur mandat, prévue par l'article L. 225-37-2 du Code de commerce

Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 11 avril 2018, de faire évoluer les modalités de répartition de la rémunération des Administrateurs concernant les réunions du Conseil d'administration. Cette répartition, inchangée depuis, est la suivante :

- Président du Conseil d'administration : 10 000 euros ;
- Vice-Président du Conseil d'administration : 40 000 euros ;
- Administrateur référent : 40 000 euros ;
- Administrateur : 45 000 euros composés :
 - d'une part variable de 25 000 euros,
 - d'une part fixe de 20 000 euros ;
- Président du Comité d'audit : 30 000 euros ;
- Président du Comité des rémunérations, du Comité de gouvernance, du Comité RSE et du Comité stratégique : 10 000 euros ;
- membre des comités spécialisés : 10 000 euros, liés à l'appartenance à un ou plusieurs comités spécialisés, fonction de l'assiduité du membre.

La part variable de la rémunération est proportionnelle au nombre de séances du Conseil d'administration et/ou du ou des comités spécialisés auxquelles les membres participent (100 % de la part variable étant attribuée pour une présence à la totalité des séances).

Le montant annuel maximum de la rémunération allouée aux Administrateurs à raison de leur mandat pour la période en cours et pour les périodes suivantes est de 1 280 000 euros.

Il peut être alloué par le Conseil d'administration des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats confiés à ses membres. Ces rémunérations sont alors soumises aux dispositions des articles L. 225-38 à L. 225-42 du Code de commerce.

Jusqu'en 2019, cette rémunération était versée une fois par an, au titre de la présence au Conseil d'administration et aux comités spécialisés du Conseil pour la période courant du 1^{er} août au 31 juillet. Il a été décidé en 2020 d'aligner cette rémunération sur une année civile, soit pour la période courant du 1^{er} janvier au 31 décembre. Cette décision donnera lieu au paiement en 2020 du solde de la rémunération due au titre de l'exercice 2019. La rémunération due au titre de l'exercice 2020 sera payée en 2021.

Il est précisé que les deux Administrateurs représentant les salariés sont titulaires d'un contrat de travail au sein du Groupe et perçoivent donc à ce titre une rémunération qui n'a pas de lien avec l'exercice de leur mandat. En conséquence, cette rémunération n'est pas communiquée.

3.4.2.2 Rémunération attribuée ou versée aux Administrateurs

Au cours des exercices 2018 et 2019, les Administrateurs ont perçu les montants détaillés ci-après :

(en euros)	Montants des rémunérations perçues ⁽¹⁾			
	Exercice 2019		Exercice 2018	
	Montants attribués ⁽²⁾	Montants versés ⁽³⁾	Montants attribués ⁽⁴⁾	Montants versés ⁽⁵⁾
Alexandre Bompard	75 000	75 000	75 000	75 000
Cláudia Almeida e Silva ⁽⁶⁾	65 000	33 810	NA	NA
Alexandre Arnault ⁽⁷⁾	38 750	15 714	NA	NA
Bernard Arnault ⁽⁸⁾	20 000	8 571	24 167	37 857
Nicolas Bazire	75 000	75 000	76 833	75 238
Jean-Laurent Bonnafé	37 857	37 857	36 667	42 143
Thierry Breton	57 857	61 429	56 667	62 143
Flavia Buarque de Almeida	55 000	55 000	65 000	50 000
Stéphane Courbit ⁽⁹⁾	65 000	65 000	65 000	11 429
Abilio Diniz	55 000	51 429	46 667	53 571
Aurore Domont ⁽⁹⁾	75 000	75 000	75 000	6 429
Charles Edelstenne	75 000	71 429	66 667	53 571
Thierry Faraut ⁽¹⁰⁾	55 000	6 429	55 000	NA
Philippe Houzé	115 000	115 000	115 000	115 000
Stéphane Israël ⁽⁹⁾	85 000	85 000	85 000	13 095
Mathilde Lemoine	55 000	55 000	55 000	55 000
Patricia Moulin-Lemoine	51 429	51 429	50 833	53 571
Amélie Oudéa-Castera ⁽¹¹⁾	NA	8 096	60 000	6 429
Martine Saint-Cricq ⁽¹²⁾	55 000	6 429	55 000	NA
Marie-Laure Sauty de Chalon	55 000	55 000	55 000	55 000
Lan Yan	47 857	51 429	55 000	55 000
TOTAL	1 213 750	1 059 048	1 173 500	820 476

(1) Montants bruts avant prélèvement à la source pour les résidents étrangers et avant prélèvements sociaux et fiscaux pour les résidents français.

(2) Montants dus sur la base de la présence effective au titre de l'exercice 2019, soit du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019.

(3) Montants payés durant l'exercice 2019 pour la période du 1^{er} août 2018 au 31 juillet 2019.

(4) Montants dus sur la base de la présence effective au titre de l'exercice 2018, soit du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018.

(5) Montants payés durant l'exercice 2018 pour la période du 1^{er} août 2017 au 31 juillet 2018.

(6) Administratrice depuis le 22 janvier 2019.

(7) Administrateur depuis le 24 avril 2019.

(8) Administrateur jusqu'au 15 avril 2019.

(9) Administrateur depuis le 15 juin 2018.

(10) Administrateur représentant les salariés depuis le 23 novembre 2017.

(11) Administratrice du 15 juin 2018 au 7 novembre 2018.

(12) Administratrice représentant les salariés depuis le 4 octobre 2017.

3.4.3 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

3.4.3.1 Politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs, en raison de leur mandat prévue par l'article L. 225-37-2 du Code de commerce

I/ Principes de détermination de la rémunération du Président-Directeur Général

Les principes et règles applicables à la détermination de la rémunération et des autres avantages du Président-Directeur Général sont approuvés par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration se référant notamment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Les principes régissant la détermination de la rémunération du Président-Directeur Général et permettant le respect de l'intérêt social, le développement de la stratégie commerciale et la pérennité de la Société sont :

L'équilibre et la mesure

Le Conseil d'administration veille à ce qu'aucun élément de rémunération ne soit disproportionné en tenant compte de différents facteurs, tant internes qu'externes, tels que les pratiques de marché, l'évolution du Groupe ou la performance du Président-Directeur Général. Il veille également à la pertinence de chaque élément de rémunération au regard de l'intérêt social de la Société.

La cohérence et l'exhaustivité

La politique de rémunération du Président-Directeur Général est déterminée de manière exhaustive et en tenant compte de la rémunération des autres dirigeants et salariés du Groupe.

La performance

La rémunération du Président-Directeur Général est étroitement liée aux performances opérationnelles du Groupe afin de rémunérer la performance et les progrès accomplis notamment au moyen d'une rémunération variable annuelle et d'un plan de rémunération à long terme.

La rémunération variable du Président-Directeur Général est soumise à la réalisation de conditions de performance, déterminées par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, qui prennent la forme d'objectifs quantifiables financiers et extra-financiers, et qualitatifs précis, simples, mesurables et exigeants.

Le Conseil d'administration peut les réexaminer périodiquement et être amené à en réviser certains afin que ceux-ci reflètent mieux l'ambition stratégique du Groupe. Il s'assure également de leur pérennité.

Par ailleurs, dans l'objectif d'associer étroitement le Président-Directeur Général au développement du Groupe dans la durée et de renforcer le lien avec les intérêts des actionnaires, une partie de la rémunération peut être composée d'actions de performance de la Société.

La réalisation des conditions de performance est évaluée annuellement par le Conseil d'administration après avis du Comité des rémunérations en tenant compte de la performance financière et non-financière annuelle du Groupe et de la performance individuelle du Président-Directeur Général sur la base des objectifs fixés par le Conseil.

La comparabilité

La rémunération du Président-Directeur Général doit être compétitive afin d'attirer, de motiver et de retenir les talents aux fonctions les plus élevées du Groupe. Pour apprécier cette compétitivité, des études des pratiques de sociétés sont réalisées régulièrement sur un panel de sociétés françaises et internationales occupant des positions de référence sur leurs marchés.

II/ Critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président-Directeur Général

Monsieur Alexandre Bompard a été nommé Président-Directeur Général le 18 juillet 2017. Son mandat a été renouvelé le 15 juin 2018 pour une durée de trois ans (fin du mandat lors de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2020).

Ce mandat est révocable à tout moment par le Conseil d'administration conformément aux dispositions légales applicables.

Le Conseil d'administration du 20 avril 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations, a fixé les éléments de rémunération du Président-Directeur Général comme suit (ces éléments sont détaillés à la section 3.4.3.2 du présent Document d'Enregistrement Universel) :

Rémunération fixe et variable annuelle

La rémunération comporte une part fixe et une part variable annuelle. Cette rémunération est le reflet des responsabilités du Président-Directeur Général, de son niveau d'expérience, de ses compétences et des pratiques de marché.

RÉMUNÉRATION FIXE ANNUELLE

La rémunération fixe annuelle est revue à échéances relativement longues. Elle peut éventuellement faire l'objet d'un réexamen par le Conseil d'administration en fonction des circonstances, et notamment à l'occasion d'un renouvellement de mandat. Elle n'a pas évolué depuis la prise de fonction du Président-Directeur Général.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

Le montant de la rémunération variable annuelle ne peut excéder un maximum exprimé en pourcentage de la rémunération fixe annuelle de référence (telle que visée ci-dessus).

Cette rémunération variable ne peut représenter plus de 200 % de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général. Pour 2020, le Conseil d'administration a fixé cette rémunération variable annuelle maximum à 165 % de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général.

Le montant de la rémunération variable annuelle est subordonné à la réalisation de conditions de performance liées à l'atteinte d'objectifs quantifiables, financiers et extra-financiers, et d'objectifs qualitatifs individuels. Les conditions de performance sont basées, pour 80 % du montant sur l'atteinte d'objectifs quantifiables financiers et extra-financiers et, pour 20 %, sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels définis par le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des rémunérations. Un nouveau critère de performance quantifiable a été introduit dans la rémunération variable annuelle 2020, afin de refléter la priorité donnée à la relation client dans la stratégie du Groupe. Le niveau de réalisation attendu des objectifs utilisés pour la détermination de la rémunération variable annuelle est établi de manière précise par le Conseil d'administration, en cohérence avec le plan stratégique du Groupe, mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

Ces critères permettent d'apprécier tant la performance individuelle du Président-Directeur Général que celle de la Société. Ainsi, la rémunération variable du Président-Directeur Général est liée aux résultats d'ensemble de la Société, permettant le respect de l'intérêt social et le développement de la stratégie commerciale du Groupe, renforçant ainsi sa pérennité.

La rémunération variable annuelle 2020 ne pourra, en application de l'article L. 225-100 III, alinéa 2 du Code de commerce, être versée qu'après approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Rémunération à long terme

La rémunération à long terme peut prendre la forme de stock-options, d'attributions gratuites d'actions ou d'un versement en numéraire dans les conditions suivantes :

- la rémunération à long terme ne peut excéder 50 % de la rémunération globale maximum ;
- le bénéfice est subordonné à la réalisation sur une période pluriannuelle de conditions de performance à prépondérance quantitative déterminées par le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des rémunérations ;
- le bénéfice est subordonné à une condition de présence à la clôture des exercices considérés.

En cas d'attribution de stock-options ou d'actions de performance, le Conseil d'administration fixe la quantité d'actions à conserver par le Président-Directeur Général jusqu'à la cessation de son mandat social, conformément aux dispositions du Code de commerce.

Le Président-Directeur Général qui bénéficie d'options d'actions et/ou d'actions de performance doit prendre l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le Conseil d'administration.

L'attribution d'une rémunération variable en actions permet d'associer le Président-Directeur Général aux résultats de la Société et à la variation de son cours de bourse. Ainsi, les liens avec les actionnaires sont renforcés.

Avantages de toute nature

Le Président-Directeur Général peut bénéficier d'avantages de toute nature, sur décision du Conseil d'administration et sur recommandations du Comité des rémunérations. Cette attribution peut être déterminée au regard des besoins qu'engendre l'exercice du mandat.

Le Président-Directeur Général bénéficie ainsi d'un véhicule de fonction.

D'autres avantages en nature peuvent être prévus en vertu d'une situation spécifique.

Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur

Le Président-Directeur Général bénéficie d'une rémunération en sa qualité d'Administrateur, de Président du Conseil d'administration et de membre de comités spécialisés.

La rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur est versée selon la politique de rémunération des Administrateurs telle que décrite à la section 3.4.2.1 du présent Document d'Enregistrement Universel. Cette rémunération est notamment composée d'une part fixe et d'une part variable fonction de l'assiduité aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés.

Rémunération exceptionnelle

En cas de circonstances particulières le justifiant, le Conseil d'administration peut décider de l'attribution d'une rémunération exceptionnelle au Président-Directeur Général. Le versement de cette rémunération doit être motivé et la réalisation de l'événement ayant conduit à son versement explicitée.

Cette rémunération pourrait prendre la forme d'un versement en numéraire ou de l'attribution d'actions ou de stock-options.

En cas de versement en numéraire, la rémunération exceptionnelle 2020 ne pourra, en application de l'article L. 225-100 III, alinéa 2 du Code de commerce, être versée qu'après approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Rémunérations, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction

En application du principe de comparabilité énoncé ci-dessus, le Conseil d'administration peut, sur recommandations du Comité des rémunérations, attribuer une rémunération liée à la prise de fonction.

Cette rémunération peut prendre la forme d'un versement en numéraire ou de l'attribution d'actions ou de stock-options. Elle doit être explicitée et son montant publié au moment de sa fixation.

Régime de retraite supplémentaire à prestations définies

Dans le cadre de la soumission au vote de l'Assemblée Générale de la résolution relative à la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour 2019, le Conseil d'administration avait indiqué qu'il prendrait les décisions sur l'éventuelle nécessité de modifier le régime de retraite à prestations définies dont bénéficiait le mandataire social, en fonction de l'évolution de la législation applicable, résultant notamment de la transposition en droit français de la directive du 16 avril 2014 (2014/50/UE) dite « portabilité retraite ».

L'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant modifié le régime juridique applicable aux dispositifs de retraite supplémentaire à prestations définies, tel que celui en vigueur au sein du groupe Carrefour, le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des rémunérations a décidé de faire évoluer le dispositif dont bénéficie le Président-Directeur Général.

Conformément aux dispositions de l'ordonnance, ces régimes de retraite à prestations définies ne peuvent plus donner lieu à l'acquisition de droits conditionnels supplémentaires à compter du 1^{er} janvier 2020.

Sur proposition du Président-Directeur Général, le Conseil d'administration du 20 avril 2020 a décidé d'aller au-delà de cette obligation légale et de supprimer le dispositif à compter du 1^{er} janvier 2020, entraînant la perte de tous les droits conditionnels - correspondant à une rente annuelle brute de 200 594 euros - acquis antérieurement au 1^{er} janvier 2020 par le Président-Directeur Général. Monsieur Alexandre Bompard a demandé à ce qu'aucune compensation ne lui soit versée en raison de la perte de l'ensemble de ses droits acquis jusqu'au 31 décembre 2019.

Le Conseil d'administration a décidé de mettre en place, à compter du 1^{er} janvier 2020, un nouveau régime à prestations définies conforme aux nouvelles dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale, de type « additif », dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- les droits annuels resteront acquis aux bénéficiaires en cas de départ de l'entreprise ;
- les droits seront calculés sur la rémunération de l'année en cours (rémunération de référence), sans qu'elle puisse excéder 60 fois le plafond annuel de la sécurité sociale. Pour la détermination de la rémunération de référence, seront uniquement pris en compte la rémunération fixe annuelle et la rémunération variable annuelle versée à l'exclusion de toute autre forme de rémunération directe ou indirecte ;
- l'acquisition des droits s'effectue sous réserve de conditions de performance annuelles renforcées. Elle est basée sur les mêmes critères que ceux servant à déterminer la part variable annuelle du Président-Directeur Général : trois critères quantitatifs économiques - Chiffre d'affaires, Résultat opérationnel courant et *Cash-flow* libre - ainsi que le critère extra-financier de RSE (indice Carrefour RSE et Transition alimentaire). La moyenne pondérée des taux d'atteinte sur les quatre critères sera utilisée pour déterminer le montant des droits acquis sur une année donnée.

Ces critères permettent de traduire les performances opérationnelles du Groupe et du Président-Directeur Général en restant proportionnés aux responsabilités de ce dernier et pertinents au regard de l'intérêt social et de la stratégie à long terme de la Société.

Le taux annuel d'acquisition des droits à rente sera progressif en fonction de l'atteinte des critères de performance. Il sera de :

- 1,75 % de la rémunération de référence pour un taux d'atteinte moyen pondéré supérieur ou égal à 75% ;
- 2,25 % pour un taux d'atteinte moyen pondéré supérieur ou égal à 100 % (taux pivot à la cible) ;
- 2,75 % pour un taux d'atteinte moyen pondéré supérieur ou égal à 125 %.

Le cumul des pourcentages annuels appliqués pour un même bénéficiaire, tous employeurs confondus, sera plafonné à 30 %.

Les droits à retraite supplémentaire ainsi obtenus sont acquis au bénéficiaire étant précisé que l'entreprise peut mettre fin à tout moment à son engagement.

Indemnité de départ

Il est rappelé que le Président-Directeur Général, ainsi qu'il l'avait annoncé lors de l'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour du 15 juin 2018, a saisi le Conseil d'administration pour renoncer à l'indemnité de départ qui lui avait été attribuée par le Conseil d'administration dans sa séance du 18 juillet 2017. Ainsi, il n'est plus éligible à cette indemnité de départ.

Engagement de non-concurrence

Le Conseil d'administration peut également décider de la conclusion d'un engagement de non-concurrence avec le Président-Directeur Général.

L'engagement de non-concurrence mis en place pour le Président-Directeur Général lors de sa prise de fonction a été modifié par le Conseil d'administration du 26 juillet 2018 afin de le mettre en conformité avec les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF (cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 14 juin 2019 (13^{ème} résolution)).

Ce nouvel engagement de non-concurrence a pour objet d'interdire au Président-Directeur Général, pendant une période de 24 mois, l'exercice d'une activité professionnelle concurrente au sein d'un certain nombre de sociétés déterminées du secteur de la distribution alimentaire.

Une indemnité de non-concurrence sera applicable pendant cette période de 24 mois à compter de la cessation du mandat social.

L'indemnité fixée en contrepartie de l'obligation de non-concurrence sera égale à 12 mois de rémunération fixe et variable annuelle maximale. Cette indemnité de non-concurrence fera l'objet d'un paiement fractionné pendant sa durée.

Le Conseil d'administration peut renoncer à la mise en œuvre de cet engagement de non-concurrence lors du départ du mandataire social.

Le Conseil d'administration prévoit également que le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que le dirigeant fait valoir ses droits à la retraite. Aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

Politique de conservation d'actions applicable aux dirigeants mandataires sociaux

Outre l'obligation faite à chaque Administrateur (hors Administrateurs représentant les salariés) de détenir un minimum de 1 000 actions pendant la durée de son mandat, le Conseil d'administration a mis en place une politique exigeante imposant à son Président-Directeur Général la détention, au nominatif et pendant toute la durée de son mandat, d'au moins 200 000 actions, correspondant, à la dernière date de renouvellement de son mandat, à environ deux ans de rémunération fixe.

Le Président-Directeur Général dispose d'un délai de 5 ans à compter de la date de sa première nomination pour se mettre en conformité avec cette obligation de détention minimale.

À la date du présent document, Monsieur Alexandre Bompard a déjà acquis 130 200 actions Carrefour.

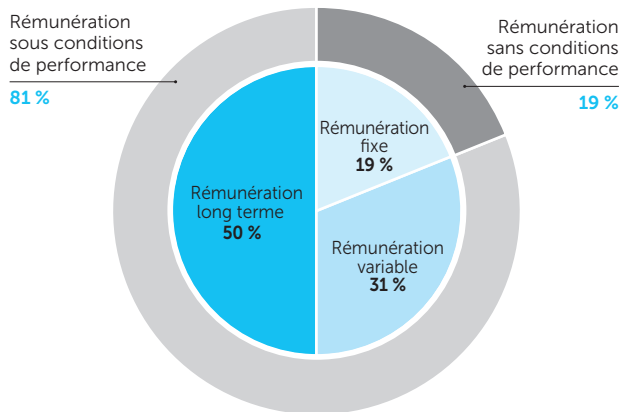
3.4.3.2 Éléments de rémunération attribuables au titre de 2020 au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard

Le Conseil d'administration a arrêté la structure de rémunération applicable au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, pour 2020 comme suit :

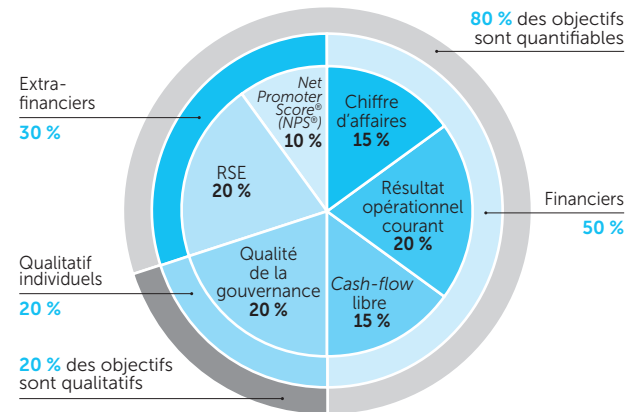
		Présentation
Rémunération fixe	1 500 000 euros	Le Conseil d'administration du 20 avril 2020 a maintenu la rémunération fixe annuelle à 1 500 000 euros, sans changement.
Rémunération variable annuelle	Jusqu'à 165 % de la rémunération fixe	La rémunération variable annuelle pourra représenter 165 % de la rémunération fixe annuelle de référence ⁽¹⁾ en cas de performance globale supérieure ou égale à 130 %.
Nature des critères de performance	Poids	Commentaires
<i>Critères quantitatifs (financiers et extra-financiers)</i>		
Chiffre d'affaires	15%	Le montant de la rémunération variable annuelle est subordonné à l'atteinte d'objectifs quantifiables, financiers et extra-financiers, à hauteur de 80 %, et d'objectifs qualitatifs à hauteur de 20 %. Ces objectifs sont définis par le Conseil d'administration. En complément des critères de Chiffre d'affaires, de Résultat opérationnel courant et de Cash-flow libre, le Conseil d'administration du 20 avril 2020 a décidé d'introduire un nouveau critère de performance quantifiable, le Net Promoter Score® Groupe (NPS®), afin de mieux refléter la priorité donnée à la relation client dans la stratégie du Groupe, au service d'un modèle de croissance durable et rentable. La pondération des critères quantifiables a été ajustée en conséquence. Le critère RSE est assis sur l'indice interne Carrefour RSE et Transition alimentaire qui fait l'objet d'un audit externe. Cet indice est complet, en ligne avec les priorités stratégiques du Groupe (le détail de la composition et l'évolution de cet indice figurent en section 1.5.5 du présent Document d'Enregistrement Universel). Le critère relatif à la qualité de la gouvernance recouvre notamment et de manière plus globale, l'appréciation de la mise en œuvre du plan stratégique du Groupe ainsi que les conditions de son déploiement dans les géographies, la prise en compte des enjeux long terme de transformation et la gouvernance mise en place pour atteindre ces ambitions. Le niveau de réalisation attendu des objectifs utilisés pour la détermination de la rémunération variable annuelle est établi de manière précise par le Conseil d'administration mais n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.
Résultat opérationnel courant	20%	
Cash-flow libre	15%	
NPS®	10%	
RSE	20%	
<i>Critères qualitatifs</i>		
Qualité de la gouvernance	20 %	
TOTAL	100 %	
Plan long terme en actions	Valorisation représentant 50 % de la rémunération globale maximum (fixe, variable annuel maximum et variable long terme)	Le Conseil d'administration du 26 février 2020 a décidé d'allouer cette rémunération long terme au Président-Directeur Général sous la forme d'une attribution d'actions de performance, pour une valorisation représentant 50 % de la rémunération globale maximum. Cette attribution s'inscrit dans le cadre de la 25 ^{ème} résolution approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 14 juin 2019. Ces actions sont intégralement assujetties à des conditions de performance. L'acquisition définitive de ces actions interviendra le 26 février 2023 sous réserve de l'atteinte des conditions de performance appréciées sur une période de trois ans et sous condition de présence à cette date. Le Président-Directeur Général sera tenu de conserver au minimum 30% des actions ainsi acquises, dans la limite d'un portefeuille d'actions représentant 150% de la rémunération fixe annuelle. Les critères de performance définis par le Conseil d'administration sont le Résultat opérationnel courant, le Cash-flow libre, le Total Shareholder Return (sur un panel de neuf sociétés dans le secteur de la distribution) et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (sur la base de l'indice Carrefour RSE et Transition alimentaire). Chaque critère a un poids de 25 %. Les objectifs à atteindre sont fixés par critère par le Conseil d'administration. Ils ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité. La performance mesurée pour chaque critère permettra de déterminer le taux d'acquisition des actions au titre de ce critère. Ce taux d'acquisition sera compris entre 50 % et 150 %. La progression du taux d'acquisition sera linéaire entre le minimum et le maximum. En dessous d'un seuil d'acquisition de 50%, aucune action ne sera acquise au titre de ce critère. Le taux d'acquisition définitif des actions sera la moyenne des taux de ces quatre critères, dans la limite du nombre d'actions attribuées par le Conseil d'administration.
Avantages en nature		Le Président-Directeur Général bénéficie d'un véhicule de fonction.
Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur		La rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur est versée selon la politique de rémunération des Administrateurs telle que décrite à la section 3.4.2.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

(1) Telle que fixée par le Conseil d'administration du 20 avril 2020.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION 2020



RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE 2020



3.4.3.3 Rémunération attribuée ou versée en 2019 au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, en raison de son mandat, au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard dans les conditions prévues à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 14 juin 2019.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des éléments de rémunération attribués ou versés à Monsieur Alexandre Bompard au titre de l'exercice 2019 en raison de son mandat de Président-Directeur Général.

Le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels dus au titre de l'exercice 2019 est conditionné à leur approbation par l'Assemblée Générale du 29 mai 2020, dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 alinéa 6 du Code de commerce.

(en euros)	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Monsieur Alexandre Bompard Président-Directeur Général				
Rémunération fixe	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000
Rémunération variable	2 475 000	1 237 500	2 475 000	2 475 000
Rémunération à long terme ⁽¹⁾	3 252 000	N/A	3 252 000	3 252 000
Indemnité de départ	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur ⁽²⁾	75 000	75 000	75 000	75 000
Avantages en nature ⁽³⁾	3 055	3 055	3 055	3 055
TOTAL	7 305 055	2 815 555	7 305 055	7 305 055

(1) Ce montant correspond au plan de rémunération long terme en numéraire sur deux ans, 2017-2018 et au plan de rémunération long terme en numéraire sur deux ans 2018-2019 (cette somme sera versée après validation par l'Assemblée Générale du 29 mai 2020).
 (2) Période du 1^{er} août 2017 au 31 juillet 2018 pour les jetons de présence 2018 et du 1^{er} août 2018 au 31 juillet 2019 pour les jetons de présence 2019.
 (3) Véhicule de fonction.

Les éléments de rémunération attribués ou versés au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard en 2019 sont les suivants :

Rémunération annuelle

Monsieur Alexandre Bompard a bénéficié d'une rémunération annuelle composée d'une partie fixe et d'une partie variable.

Rémunération fixe annuelle

Pour l'exercice 2019, la rémunération fixe annuelle de Monsieur Alexandre Bompard s'est élevée à 1 500 000 euros (elle est restée inchangée).

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle de Monsieur Alexandre Bompard pouvait atteindre 100 % de la rémunération fixe annuelle si les objectifs de performance étaient réalisés et davantage en cas de dépassement avec un butoir à 165 %. La réalisation à 100 % des objectifs pouvait permettre à Monsieur Alexandre Bompard de bénéficier d'une rémunération variable annuelle égale à 100 % de sa rémunération fixe annuelle. La réalisation à 130 % des objectifs pouvait lui permettre de bénéficier d'une rémunération variable annuelle égale à 165 % de sa rémunération fixe annuelle. Entre ces deux bornes, la rémunération variable annuelle augmentait de façon linéaire.

Les objectifs de performance de la rémunération variable annuelle étaient basés pour 80 % sur l'atteinte d'objectifs quantifiables (Chiffre d'affaires, Résultat opérationnel courant, *Cash-flow* libre et indice RSE), et pour 20 % sur l'atteinte d'un objectif qualitatif (qualité de la gouvernance). Chaque objectif avait un poids de 20 %.

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 20 avril 2020 a examiné la performance atteinte sur chaque objectif :

■ **Critères quantitatifs financiers (Chiffre d'affaires, Résultat opérationnel courant et *Cash-flow* libre)⁽¹⁾**

Le Conseil d'administration a relevé l'accélération de la croissance du Chiffre d'affaires à magasins comparables (+ 3,1 %), le Résultat opérationnel courant en hausse de + 7,4 % à taux de change constants, et l'amélioration de 17 % du *Cash-flow* libre hors éléments exceptionnels par rapport à 2018. Les performances atteintes ont été établies à respectivement 100,7 %, 104,5 % et 112,4 % pour les critères basés sur le Chiffre d'affaires, le Résultat opérationnel courant et le *Cash-flow* libre.

■ **Critère quantitatif extra-financier (Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour)**

Le critère RSE est assis sur l'indice interne Carrefour RSE et Transition alimentaire qui fait l'objet d'un audit externe. Cet indice est complet, en ligne avec les priorités stratégiques du Groupe. L'indice Carrefour RSE et Transition alimentaire s'est établi à 114% en 2019, en progression par rapport à 2018 où il s'était établi à 105 %. Le détail de la composition et l'évolution de cet indice figurent en section 1.5.5 du présent Document d'Enregistrement Universel.

L'engagement de Carrefour en la matière est confirmé par l'atteinte du score A auprès du CDP qui place l'entreprise dans les 2 % des entreprises les plus performantes en termes climatiques et de transparence.

La performance établie par le Conseil d'administration sur ce critère a été fixée à 170 %.

■ **Critère qualitatif (qualité de la gouvernance/déclinaison opérationnelle du plan stratégique « Carrefour 2022 »)**

■ Dans son appréciation, le Conseil d'administration a retenu la qualité de la vision stratégique présentée par le Président-Directeur Général Alexandre Bompard et l'engagement dont il fait preuve pour exécuter le plan de transformation « Carrefour 2022 » qui avance au rythme annoncé. L'accélération du déploiement d'un modèle omnicanal, l'efficacité opérationnelle et la discipline financière, les cessions réalisées dans de bonnes conditions (participation en Chine, Cargo, Rue du Commerce), l'amélioration du bilan ont notamment été mis au crédit de la qualité de la gouvernance du mandataire social. Le Conseil a également relevé que son engagement ainsi que sa volonté de prendre en compte les enjeux de long terme s'étaient traduits par l'adoption d'une « raison d'être ». Les initiatives « Act for Change » et la mise au cœur de la stratégie de la satisfaction des clients, à travers le NPS[®], ont aussi été notées. Enfin, l'évaluation externe des travaux du Conseil confirme que l'ensemble du Conseil d'administration apprécie de manière unanime la grande qualité de la gouvernance mise en place.

■ La performance établie par le Conseil d'administration sur ce critère a été fixée à 200 %.

■ La performance globale sur l'ensemble des critères s'établit ainsi à 137,5 %. La rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, a été fixée à 165 % de sa rémunération fixe annuelle, soit 2 475 000 euros. Ce montant ne pourra être versé qu'après l'approbation de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

(1) Données pré-IAS 29 et pré-IFRS 16 (IFRS 5).

(2) Voir section 8.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Plan de rémunération à long terme

Lors de sa séance du 18 juillet 2017, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, avait décidé d'octroyer à Monsieur Alexandre Bompard un plan de rémunération à long terme en numéraire au titre des exercices 2018 et 2019 représentant 45 % de la rémunération globale maximum (soit la somme de la rémunération fixe annuelle, de la rémunération variable annuelle maximum et du plan de rémunération à long terme), dans les conditions suivantes :

- le bénéfice du plan était subordonné à la réalisation à plus de 100 %, pendant deux années consécutives, de deux des trois objectifs déterminés par le Conseil d'administration (Chiffre d'affaires, Résultat opérationnel courant et RSE) ;
- le bénéfice du plan était subordonné à une condition de présence de Monsieur Alexandre Bompard en qualité de Président-Directeur Général, à la clôture des exercices considérés.

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 24 avril 2019 a constaté qu'au moins deux des trois objectifs avaient été atteints à hauteur de plus de 100 % sur l'année 2018. Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 20 avril 2020 a constaté qu'au moins deux des trois objectifs avaient été atteints à hauteur de plus de 100 % sur l'année 2019.

Monsieur Alexandre Bompard percevra donc à ce titre un montant de 3 252 000 euros, après approbation par l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Plan long terme en actions

Le Conseil d'administration du 27 février 2019 avait décidé d'allouer une rémunération long terme au Président-Directeur Général sous la forme d'une attribution d'actions de performance, pour une valorisation représentant 47,5 % de la rémunération globale maximum (3 596 428 euros)⁽²⁾. L'acquisition de ces actions interviendra le 28 février 2022 sous réserve que les conditions de performance aient été atteintes et que Monsieur Alexandre Bompard soit présent dans l'entreprise à cette date.

Ces actions sont intégralement assujetties à des conditions de performance appréciées au 27 février 2021.

Les critères de performance définis par le Conseil d'administration sont le Résultat opérationnel courant, le *Cash-flow* libre, le Total Shareholder Return (sur un panel de neuf sociétés dans le secteur de la distribution) et l'indice de Responsabilité Sociétale des Entreprises (sur la base de l'indice Carrefour RSE et Transition alimentaire).

Chaque critère a un poids de 25 %. Les objectifs à atteindre sont fixés par critère par le Conseil d'administration. Ils ne sont pas rendus publics pour des raisons de confidentialité. La performance mesurée pour chaque critère permettra de déterminer le taux d'acquisition des actions au titre de ce critère. Ce taux d'acquisition sera compris entre 50 % et 150 %. La progression du taux d'acquisition sera linéaire entre le minimum et le maximum. En dessous d'un seuil d'acquisition de 50 %, aucune action ne sera acquise au titre de ce critère. Le taux d'acquisition définitif des actions sera la moyenne des taux de ces quatre critères, dans la limite du nombre d'actions attribuées par le Conseil d'administration.

Monsieur Alexandre Bompard s'est engagé à ne pas recourir à des instruments de couverture du risque.

Valorisation des avantages de toute nature

Monsieur Alexandre Bompard bénéficie d'un véhicule de fonction. La valorisation comptable de cet avantage en nature s'établit à 3 055 euros.

Rémunérations, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction

Néant.

Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur

Le montant de la rémunération versée durant l'exercice 2019 à Monsieur Alexandre Bompard en qualité de Président du Conseil d'administration, d'Administrateur, de membre et de Président du Comité stratégique, déterminée selon la politique détaillée en section 3.4.2 du présent Document d'Enregistrement Universel, s'est élevé à 75 000 euros pour la période du 1^{er} août 2018 au 31 juillet 2019.

Rémunération versée par une entreprise dans le périmètre de consolidation

Monsieur Alexandre Bompard n'a perçu aucune rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation de Carrefour.

Régime de retraite supplémentaire à prestations définies

Évolution du régime

Comme indiqué précédemment (section 3.4.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel), l'ordonnance du 3 juillet 2019 a modifié le régime juridique applicable au dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies tel que celui en vigueur au sein du groupe Carrefour. Sur proposition du Président-Directeur Général, le Conseil d'administration, après recommandation du Comité des rémunérations, a décidé dans sa séance du 20 avril 2020 de supprimer le dispositif dont bénéficiait le Président-Directeur Général jusqu'au 31 décembre 2019, entraînant ainsi la perte pour ce dernier de tous les droits aléatoires à retraite supplémentaire validés depuis son arrivée au sein du groupe Carrefour, correspondant à une rente annuelle brute estimée à 200 594 euros.

Le régime de retraite supplémentaire à prestations définies relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale ayant été supprimé, et les droits aléatoires acquis à ce titre ayant été perdus pour le Président-Directeur Général, aucune information relative à ce dispositif pour l'année 2019 ne peut être reportée dans le présent document.

Indemnité de départ

Le Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.

Engagement de non-concurrence

L'engagement de non-concurrence mis en place pour le Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, lors de sa prise de fonction a été modifié par le Conseil d'administration du 26 juillet 2018 afin de le mettre en conformité avec les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF et approuvé par l'Assemblée Générale du 14 juin 2019.

Les modalités et conditions de cet engagement sont décrites au 3.4.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Aucun montant n'est dû ou n'a été versé à ce titre en 2019.

Conformité de la rémunération totale à la politique de rémunération

Les éléments fixes, variables, exceptionnels et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Alexandre Bompard en raison de son mandat de Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2019 sont conformes à la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration après consultation du Comité des rémunérations.

La rémunération totale de Monsieur Alexandre Bompard s'inscrit dans la stratégie à long terme de la Société et permet l'alignement des intérêts du Président-Directeur Général avec l'intérêt social de la Société et des actionnaires.

La Société n'a fait aucun écart ou dérogation par rapport à la politique de rémunération.

Prise en compte du dernier vote de l'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale a approuvé les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général.

Ratio d'équité et évolution des rémunérations

Conformément à l'article L. 225-37-3 I 6° et 7° du Code de commerce, tel que modifié par l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des mandataires sociaux des sociétés cotées, le tableau ci-après présente les informations sur l'évolution de la rémunération du Président-Directeur Général et des salariés, ainsi que celles sur les ratios d'équité basés sur la rémunération moyenne et la rémunération médiane des salariés sur les cinq exercices les plus récents.

Les modalités du calcul ont été définies en prenant en compte les Lignes directrices sur les multiples de rémunération de l'AFEP-MEDEF.

Le périmètre pris en considération pour l'analyse a été étendu aux salariés de Carrefour Management travaillant au siège du Groupe en France.

Il est précisé qu'il y a eu un changement de mandataire social au cours de l'année 2017.

	2015	2016	2017	2018	2019
Ratio rémunération moyenne des salariés	54	46	47	45	42
Ratio rémunération médiane des salariés	79	78	79	74	72
Évolution de la rémunération du Président-Directeur Général		(8) %	8 %	4 %	5 %
Évolution de la rémunération moyenne des salariés ⁽¹⁾		9 %	5 %	9 %	12 %

(1) Les évolutions de la rémunération moyenne des salariés en 2018 et 2019 correspondent principalement à un effet de structure lié au plan de départ volontaire

3.4.4 TABLEAUX SUR LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

Les tableaux récapitulatifs des rémunérations des mandataires sociaux exécutifs au cours de l'exercice sont produits en section 3.4.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Rémunérations allouées à raison du mandat d'Administrateur

Tableau produit en section 3.4.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du Groupe

Néant.

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social exécutif

Néant.

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du Groupe

Voir section 8.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif

Néant.

Information historique sur les options de souscription ou d'achat

Néant

Récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social exécutif

Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Plan concerné	Exercice 2018	Exercice 2019					
			Exercice 2018	Exercice 2019				
Monsieur Alexandre Bompard Président-Directeur Général	Plan de rémunération en numéraire 2017-2018	3 252 000						
	Plan de rémunération en numéraire 2018-2019		3 252 000					
	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire ⁽¹⁾		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions ⁽¹⁾		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence ⁽¹⁾		
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Monsieur Alexandre Bompard Président-Directeur Général		X	X			X	X	

(1) Ces éléments de rémunération sont détaillés aux sections 3.4.3.1 et 3.4.3.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

3.5 Règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF

Conformément à la règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF, la Société indique ci-après les dispositions de ce Code ayant été écartées au titre de l'exercice 2019 :

Recommandations du Code AFEP-MEDEF	Pratique et explications du Groupe
L'ancienneté du mandat d'un Administrateur est un critère à analyser par le Comité et le Conseil pour déterminer de l'indépendance d'un Administrateur (Article 9.5.6 du Code)	<p>Sur recommandation du Comité de gouvernance, le Conseil d'administration a examiné avec une attention particulière la situation de Monsieur Charles Edelstenne.</p> <p>En effet, Monsieur Charles Edelstenne, dont le mandat arrivera à échéance à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021, dépassera, en juillet 2020, l'ancienneté maximum de 12 ans recommandées par le code AFEP-MEDEF.</p> <p>À cet effet, le Conseil a notamment pris en compte la personnalité, l'expérience professionnelle et l'objectivité dont Monsieur Charles Edelstenne a toujours fait preuve lors des réunions du Conseil d'administration, son sens critique et sa capacité à formuler un jugement équilibré en toutes circonstances, notamment vis-à-vis de la direction générale. Le Conseil d'administration a également tenu compte du changement d'équipe dirigeante intervenu en 2017. Des liens privilégiés avec l'équipe actuelle n'ont ainsi pas pu se construire en raison de la durée du mandat.</p> <p>Monsieur Charles Edelstenne dispose de qualités et d'une connaissance du Groupe qui sont indispensables dans un contexte de renouvellement profond de la composition du Conseil depuis 2018 et de réduction de sa taille et qui constituent des atouts majeurs pour les décisions stratégiques du Conseil d'administration.</p> <p>Compte tenu de ces éléments d'appréciation, le Conseil d'administration a ainsi estimé que le critère de la durée de mandat, défini par le code AFEP-MEDEF parmi cinq autres critères, n'était pas en soi suffisant pour que Monsieur Charles Edelstenne perde automatiquement la qualité d'Administrateur indépendant et a considéré qu'aucun autre élément ne faisait obstacle à l'exercice de son mandat en toute indépendance jusqu'à son terme lors de l'Assemblée générale 2022.</p>
La part des Administrateurs indépendants dans le Comité d'audit, doit être au moins de deux tiers (Article 16.1 du Code)	<p>Le Comité d'audit est composé de 60 % de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF. Le Conseil d'administration considère cette composition satisfaisante compte tenu du choix de maintenir un nombre restreint de membres avec la présence de deux Administrateurs représentant des actionnaires de référence et de favoriser l'efficacité des travaux de ce Comité qui requiert un niveau d'expertise en matière financière ou comptable. Par ailleurs, la Présidence de ce Comité est assurée par un Administrateur indépendant.</p>
Le Comité des nominations doit être composé majoritairement d'Administrateurs indépendants (Article 17.1 du Code)	<p>Le Comité de gouvernance est composé de 50 % de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF.</p> <p>Le Conseil d'administration considère cette composition satisfaisante compte tenu de l'équilibre entre les Administrateurs indépendants et les représentants des actionnaires de référence, de la présence d'un Administrateur représentant les salariés et de la Présidence qui est de surcroît assurée par un Administrateur indépendant.</p>
Un Administrateur salarié doit être membre du Comité des rémunérations (Article 18.1 du Code)	<p>Après examen de leurs vœux, Madame Martine Saint-Cricq et Monsieur Thierry Faraut, Administrateurs représentant les salariés, ont respectivement rejoint le Comité RSE et le Comité de gouvernance.</p>

3.6 Conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce

Procédure d'évaluation des conventions courantes et réglementées

Le Conseil d'administration a adopté une charte interne au Groupe permettant de qualifier les conventions à soumettre à la procédure des conventions réglementées et ainsi de les distinguer des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales.

Cette charte prévoit, outre un rappel du cadre réglementaire applicable aux différentes conventions susceptibles d'être conclues, une procédure d'évaluation régulière par la Société des conditions de conclusion des conventions courantes conclues au sein du Groupe, les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participant pas à son évaluation.

Conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce

Nous vous informons que deux nouvelles conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ont été autorisées par le Conseil d'administration du 24 avril 2019 ainsi qu'il est indiqué dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes conformément à l'article L. 225-40 dudit Code lequel doit mentionner toutes conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice ainsi que ceux qui se sont poursuivis au cours de l'exercice. Aucun nouvel engagement n'a fait l'objet d'une autorisation du Conseil d'administration au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le Conseil d'administration du 24 avril 2019 a autorisé la conclusion (i) de l'avenant au contrat de crédit renouvelable (*revolving credit facility*) d'un montant en principal de 2,5 milliards d'euros conclu le 22 janvier 2015 avec un syndicat bancaire dont la société BNP Paribas est membre et (ii) de l'avenant au contrat de crédit renouvelable (*revolving credit facility*) d'un montant en principal de 1,4 milliard d'euros conclu le 2 mai 2017 avec un syndicat bancaire dont la société BNP Paribas est membre. Conformément à l'article L. 225-40 du Code de commerce, ces avenants seront soumis au vote de l'Assemblée Générale du 29 mai 2020.

Le Conseil d'administration, au cours de sa séance du 3 avril 2020, a examiné les conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours de l'exercice 2019.

3.7 Opérations effectuées par les mandataires sociaux sur les actions de la Société

En application des dispositions de l'article 223-26 du règlement général de l'AMF, nous vous informons des opérations réalisées au cours de l'exercice 2019 par les personnes visées par l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier :

Date de l'opération	Prénom/Nom ou raison sociale	Mandat au sein de la Société le jour de l'opération	Nature de l'opération	Nature de l'instrument financier	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
07/01/2019	Península Europe SARL	Personne morale liée à Abilio Dos Santos Diniz, Administrateur	Extension d'un financement structuré qui couvrait initialement 28 681 014 actions Carrefour, à 28 991 586 actions Carrefour. 310 572 actions Carrefour, ont été nanties pour sécuriser les obligations de Península Europe SARL dans le cadre de ce financement structuré	Actions	N/A	N/A
07/01/2019	Península Europe SARL	Personne morale liée à Abilio Dos Santos Diniz, Administrateur	Extension d'un financement structuré qui couvrait initialement 30 754 124 actions Carrefour, à 31 087 145 actions Carrefour. 333 021 actions Carrefour, ont été nanties pour sécuriser les obligations de Península Europe SARL dans le cadre de ce financement structuré	Actions	N/A	N/A
05/04/2019	Cervinia Europe SARL	Personne morale liée à Bernard Arnault, Administrateur	Acquisition	Actions	16,81	3 056 442
16/05/2019	Galfa SAS	Personne morale liée à Patricia Moulin Lemoine et Philippe Houzé, Administrateurs	N/A	Option sur actions	N/A	N/A
16/05/2019	Galfa SAS	Personne morale liée à Patricia Moulin Lemoine et Philippe Houzé, Administrateurs	N/A	Contrat à terme (actions)	N/A	N/A
24/06/2019	Cervinia Europe SARL	Personne morale liée à Alexandre Arnault, Administrateur	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en action	Actions	14,78	18 192 982
24/06/2019	Groupe Arnault SE	Personne morale liée à Alexandre Arnault et Nicolas Bazire, Administrateurs	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	14,78	1 441 197,80
03/07/2019	Stéphane Courbit	Administrateur	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	14,78	3 222,04
05/07/2019	Galfa SAS	Personne morale liée à Patricia Moulin Lemoine et Philippe Houzé, Administrateurs	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	14,78	36 627 130,90

Date de l'opération	Prénom/Nom ou raison sociale	Mandat au sein de la Société le jour de l'opération	Nature de l'opération	Nature de l'instrument financier	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
11/07/2019	Alexandre Bompard	Président-Directeur Général	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	14,78	46 010,14
11/07/2019	Flavia Buarque de Almeida	Administrateur	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	14,78	472,96
11/07/2019	Península Europe SARL	Personne morale liée à Abilio Dos Santos Diniz, Administrateur	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	14,78	27 636 205,64
11/07/2019	Península Europe SARL	Personne morale liée à Abilio Dos Santos Diniz, Administrateur	Transfert gratuit de 902 309 actions dans le cadre d'un financement structuré déclaré auprès de l'AMF le 30 mars 2016	Actions	N/A	N/A
11/07/2019	Península Europe SARL	Personne morale liée à Abilio Dos Santos Diniz, Administrateur	Transfert gratuit de 967 529 actions dans le cadre d'un financement structuré déclaré auprès de l'AMF le 30 mars 2016	Actions	N/A	N/A
11/07/2019	Abilio Dos Sants Diniz	Administrateur	Acquisition par l'exercice de l'option de paiement du dividende en actions	Actions	14,78	487,74
15/07/2019	Galfa SAS	Personne morale liée à Patricia Moulin Lemoine et Philippe Houzé, Administrateurs	Cession	Actions	14,78	36 627 130,90
04/12/2019	Stéphane Courbit	Administrateur	Acquisition	Actions	14,7150	44 145

3.8 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019

À l'assemblée générale de la société Carrefour,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société (la « Société »), nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes, conclues au cours de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Avenant à la convention de crédit renouvelable (*revolving credit facility*) conclue le 2 mai 2017 avec un syndicat bancaire, dont la société BNP Paribas est membre

■ Personne concernée :

Jean-Laurent Bonnafé, Administrateur de la Société, et Administrateur et Directeur Général de BNP Paribas.

■ Nature et objet :

Le Conseil d'administration de la Société a autorisé, lors de sa réunion du 24 avril 2019, la conclusion d'un avenant à la convention de crédit renouvelable (*revolving credit facility*) conclue le 2 mai 2017 d'un montant principal de 1,4 milliard d'euros avec un syndicat bancaire dont la société BNP Paribas est membre, telle que mentionnée dans la seconde partie du présent rapport.

■ Modalités et motifs justifiant de l'intérêt pour la Société :

Cet avenant à la convention de crédit renouvelable (*revolving credit facility*) d'un montant de 1,4 milliard d'euros, signé le 13 juin

2019, a pour principal objectif de prolonger la durée du crédit de cinq ans (avec une faculté d'extension d'une année, pouvant être exercée deux fois) et introduire un mécanisme d'ajustement du montant de la commission de non-utilisation en fonction des performances RSE de la Société. Le Conseil d'administration de la Société a considéré que cette opération s'inscrit dans la stratégie de sécurisation des financements à long terme de la Société.

Les intérêts dus sur les montants utilisés sont calculés sur la base du taux EURIBOR, majoré d'une marge initiale de 0,25 %. Le niveau de la marge initiale de 0,25 % est ajusté sur la base d'une grille fonction de la notation de crédit à long-terme de la société (*credit margin rating*). Par ailleurs, aux intérêts s'ajoute une commission d'utilisation fonction de la part utilisée du crédit.

En cas de non utilisation de la ligne de crédit, la Société est redevable d'une commission de non utilisation égale à 35 % de la marge applicable (marge de 0,25 % ajustée, le cas échéant, en fonction de la *credit margin rating*).

Le montant de la commission de non utilisation comptabilisé sur l'exercice 2019 au titre de la convention de crédit renouvelable est de 1,5 m€.

Au cours de l'exercice 2019, aucun montant n'a été tiré par la Société au titre de cette convention de crédit renouvelable.

Avenant à la convention de crédit renouvelable (*revolving credit facility*) conclue le 22 janvier 2015 avec un syndicat bancaire, dont la société BNP Paribas est membre

■ Personne concernée :

Jean-Laurent Bonnafé, Administrateur de la Société, et Administrateur et Directeur Général de BNP Paribas.

■ Nature et objet :

Le Conseil d'administration de la Société a autorisé, lors de sa séance du 24 avril 2019, la conclusion d'un avenant à la convention de crédit renouvelable (*revolving credit facility*) conclue le 22 janvier 2015 d'un montant principal de 2,5 milliards d'euros avec un syndicat bancaire dont la société BNP Paribas est membre, telle que mentionnée dans la seconde partie du présent rapport.

■ Modalités et motifs justifiant de l'intérêt pour la Société :

Cet avenant à la convention de crédit renouvelable (*revolving credit facility*) d'un montant de 2,5 milliards d'euros, signé le 13 juin 2019, a pour principal objectif de prolonger la durée du crédit de cinq ans (avec une faculté d'extension d'une année, pouvant être exercée deux fois) et d'introduire un mécanisme d'ajustement du montant de la commission de non-utilisation en fonction des performances RSE de la Société. Le Conseil d'administration de la Société a considéré que cette opération s'inscrit dans la stratégie de sécurisation des financements à long terme de la Société.

Les intérêts dus sur les montants utilisés sont calculés sur la base du taux EURIBOR, majoré d'une marge initiale de 0,275 % pour le Crédit *revolving* et sur la base du taux EONIA majoré d'une marge initiale de 0,275 % et des coûts obligatoires pour le Crédit *Swingline*. Le niveau de la marge initiale de 0,275 % est ajusté sur la base d'une grille fonction de la notation de crédit à long-terme de la société (*credit margin grid*). Par ailleurs, aux intérêts s'ajoute une commission d'utilisation fonction de la part utilisée du crédit (commission représentant de 0,10 % à 0,40 % des montants utilisés).

En cas de non utilisation de la ligne de crédit, Carrefour est redevable d'une commission de non utilisation égale à 35 % de la marge applicable (35 % de la marge de 0,275 % ajustée, le cas échéant, en fonction de la *credit margin grid*).

Le montant de la commission de non utilisation comptabilisé sur l'exercice 2019 au titre de la convention de crédit renouvelable est de 2,8 m€.

Au cours de l'exercice 2019, aucun montant n'a été tiré par la Société au titre de cette convention de crédit renouvelable.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Convention de crédit renouvelable (*revolving credit facility*) conclue le 2 mai 2017 avec un syndicat bancaire, dont la société BNP Paribas est membre

■ Personne concernée :

Jean-Laurent Bonnafé, Administrateur de la Société, et Administrateur et Directeur Général de BNP Paribas.

■ Nature et objet :

Le Conseil d'administration de la Société a préalablement autorisé, lors de sa réunion du 12 avril 2017, le remplacement de la convention de crédit syndiqué renouvelable (*revolving credit facility*) conclue le 4 avril 2012 et modifiée par avenant le 31 juillet 2014, d'une maturité de 7 ans (échéance 2019), par la mise en place d'une convention de crédit syndiqué renouvelable (*revolving credit facility*) conclue le 2 mai 2017 avec un syndicat bancaire dont la société BNP Paribas est membre.

■ Modalités et motifs justifiant de l'intérêt pour la Société :

La convention de crédit syndiqué renouvelable conclue le 2 mai 2017, dont la clause d'extension de maturité d'un an a été signée le 2 mai 2018, portait sur un montant de 1,4 milliard d'euros. Cette clause d'extension avait pour seul objectif d'allonger la maturité du crédit ; aucune autre caractéristique n'ayant été modifiée. La totalité des banques a validé la clause d'extension.

Les intérêts dus sur les montants utilisés sont calculés sur la base du taux EURIBOR, majoré d'une marge initiale de 0,25 %. Le niveau de la marge initiale de 0,25 % est ajusté sur la base d'une grille fonction de la notation de crédit à long-terme de la Société (*credit margin rating*). Par ailleurs, aux intérêts s'ajoute une commission d'utilisation fonction de la part utilisée du crédit.

En cas de non utilisation de la ligne de crédit, la Société est redevable d'une commission de non utilisation égale à 35 % de la marge applicable (marge de 0,25 % ajustée, le cas échéant, en fonction de la *credit margin rating*).

Cette convention de crédit syndiqué a été modifiée par l'avenant autorisé par le Conseil d'Administration en date du 24 avril 2019, tel que mentionné dans la première partie du présent rapport.

À la date de signature de l'avenant, aucun montant n'a été tiré par la Société au titre de cette convention de crédit renouvelable.

Convention de crédit renouvelable (*revolving credit facility*) conclue le 22 janvier 2015 avec un syndicat bancaire, dont la société BNP Paribas est membre

■ Personne concernée :

Jean-Laurent Bonnafé, Administrateur de la Société et Administrateur – Directeur Général de BNP Paribas.

■ Nature et objet :

Le Conseil d'administration de la Société a préalablement autorisé, lors de sa séance du 15 octobre 2014, la signature d'un nouveau contrat, signé le 22 janvier 2015, en remplacement des contrats du 23 juillet 2010 et 21 novembre 2011 avec un syndicat bancaire dont la société BNP Paribas est membre.

■ Modalités et motifs justifiant de l'intérêt pour la Société :

Le contrat de crédit syndiqué (*Revolving Facility Agreement*) de 2,5 milliards d'euros, assorti d'une ligne de crédit de sécurité (*Swingline*) de 1 milliard d'euros a été signé le 22 janvier 2015. Après exercice des deux options de prorogation prévues dans le contrat du 22 janvier 2015 (prorogations actées en janvier 2016 et janvier 2017), son échéance est fixée à janvier 2022.

Les intérêts dus sur les montants utilisés sont calculés sur la base du taux EURIBOR, majoré d'une marge initiale de 0,275 % pour le Crédit *revolving* et sur la base du taux EONIA majoré d'une marge initiale de 0,275 % et des coûts obligatoires pour le Crédit *Swingline*. Le niveau de la marge initiale de 0,275 % est ajusté sur la base d'une grille fonction de la notation de crédit à long-terme de la société (*credit margin grid*).

Par ailleurs, aux intérêts s'ajoute une commission d'utilisation fonction de la part utilisée du crédit (commission représentant de 0,10 % à 0,40 % des montants utilisés).

En cas de non utilisation de la ligne de crédit, Carrefour est redevable d'une commission de non utilisation égale à 35 % de la marge applicable (35 % de la marge de 0,275 % ajustée, le cas échéant, en fonction de la *credit margin grid*).

Cette convention de crédit syndiqué a été modifiée par l'avenant autorisé par le Conseil d'Administration en date du 24 avril 2019, tel que mentionné dans la première partie du présent rapport.

À la date de signature de l'avenant, aucun montant n'a été tiré par la Société au titre de cette convention de crédit renouvelable.

Les Commissaires aux Comptes
Courbevoie et Paris-La Défense, le 20 avril 2020

DELOITTE & ASSOCIÉS
Bertrand Boisselier
Stéphane Rimbeuf

KPMG S.A.
Caroline Bruno Diaz

MAZARS
Jerôme de Pastors
Emilie Loreal

4

GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE

4.1	Gestion des risques	164	4.2	Dispositif de contrôle interne	183
4.1.1	Les principaux facteurs de risque	164	4.2.1	Définition et objectifs du dispositif de contrôle interne	183
4.1.2	Le dispositif de prévention et de gestion des risques	181	4.2.2	Organisation et acteurs du contrôle interne	184
4.1.3	Assurances	182	4.2.3	Dispositif de surveillance	188
			4.2.4	Dispositif de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	189

4.1 Gestion des risques

Dans un environnement incertain et en évolution permanente, la gestion des risques constitue un élément essentiel pour la pérennité des activités du Groupe.

Le dispositif de gestion des risques mis en place par le Groupe repose sur l'identification et la prise en compte des principaux facteurs de risque et incertitudes susceptibles d'avoir un impact significatif sur ses activités, sa situation financière et son image. Ceux-ci sont présentés au sein du présent Document d'Enregistrement Universel conformément aux nouvelles exigences du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen (4.1.1).

Le Groupe a engagé depuis plusieurs années une politique de gestion des risques coordonnée et structurée autour d'une cartographie des risques majeurs et de la mise en place d'un dispositif de prévention et de gestion des risques (4.1.2).

Dans le cadre d'une analyse et d'une revue régulière des risques assurables, le Groupe met également en place des solutions de transfert des risques au marché de l'assurance (4.1.3).

4.1.1 LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE

Méthodologie

La Direction des risques Groupe a procédé, en collaboration avec les Directions Pays, à l'identification et à l'évaluation de 54 facteurs de risque (intégrant les principaux enjeux RSE) liés aux activités du Groupe.

Un questionnaire d'autoévaluation des risques a été adressé à l'ensemble des pays du Groupe.

Pour chaque facteur de risque, il leur a été demandé :

- de décrire les événements passés ou redoutés y afférents ;
- de noter selon une échelle de notation définie au niveau Groupe :
 - l'impact financier probable (hors assurance),
 - l'impact de réputation (télévisions, journaux, réseaux sociaux, etc.),
 - la probabilité d'occurrence,
 - la capacité de maîtrise et les mesures mises en place pour détecter, prévenir et réduire l'impact et la probabilité du risque ;
- d'identifier les plans d'action existants ou à mettre en place.

Après revue des questionnaires reçus en Comité Exécutif Pays, la cartographie des risques majeurs du Groupe a été présentée en Comité Exécutif Groupe, en Comité d'audit et en Conseil d'administration.

Il en ressort 15 principaux risques susceptibles, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, d'affecter l'activité, la situation financière, la réputation, les résultats ou les perspectives du Groupe. Conformément aux dispositions de l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, ces 15 principaux risques sont présentés au sein de 3 catégories :

- stratégie, gouvernance & environnement des affaires ;
- environnement politique & économique ;
- opérations.

Dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques décrite ci-dessus, ces risques sont hiérarchisés et présentés au sein du présent Document d'Enregistrement Universel par ordre

décroissant d'importance (au sein de chaque catégorie, sans hiérarchie entre les catégories), en fonction de :

- leur impact financier net ;
- leur impact de réputation net⁽¹⁾ ;
- leur probabilité d'occurrence nette.

Un indice net se compose de l'indice brut, mitigé après prise en compte du niveau de maîtrise et des plans d'action en place au sein du Groupe.

Le tableau et la cartographie ci-dessous présentent les 15 principaux facteurs de risques retenus.

Certains autres risques, analysés dans le cadre de l'élaboration la cartographie des risques du Groupe mais ne répondant pas aux critères de matérialité et de spécificité retenus conformément à l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, devant toutefois être présentés dans le cadre de la DPEF ou du rapport de gestion, figurent respectivement aux chapitres 2 (2.1.3.1) et 6 (note 15.7 des comptes consolidés pour l'exercice 2019) du présent Document d'Enregistrement Universel.

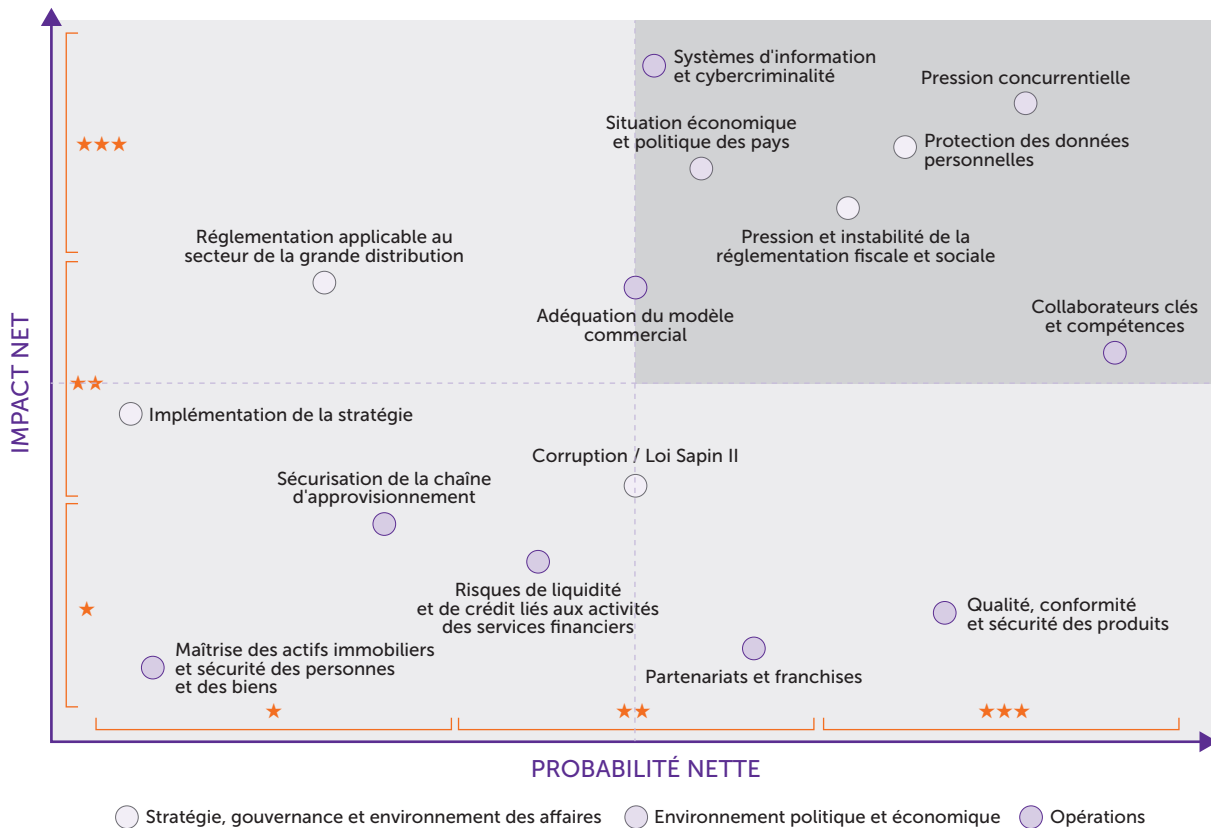
Les impacts des événements récents, post clôture, liés à l'émergence épidémique COVID-19 sont à ce jour difficiles à évaluer, d'autant plus que la situation évolue rapidement et régulièrement. En tant que distributeur alimentaire, Carrefour, entreprise de première nécessité, a pour priorité d'assurer la continuité de ses activités. Le Groupe se conforme strictement aux règles sanitaires imposées dans chaque pays par les pouvoirs publics et évalue de façon constante les mesures à prendre pour préserver la santé de ses collaborateurs et de ses clients (voir section 5.4 du présent Document d'Enregistrement Universel). L'épidémie de COVID-19 est toujours en cours, sa durée est incertaine et les mesures adoptées en réaction par les autorités publiques (sur le plan national ou local) sont en constante évolution. Carrefour reste vigilant quant à l'évolution de la situation et ses conséquences. Il est encore trop tôt à ce stade pour évaluer l'impact de l'épidémie de COVID-19 sur le Groupe et en particulier sur les comportements d'achat des consommateurs qui peuvent évoluer rapidement, tant localement que dans le temps, en fonction des évolutions de l'épidémie et de la mise en œuvre de mesures locales (telles que le confinement).

(1) Le Groupe a fait le choix, compte tenu de l'importance qu'il attache à cet élément, d'affiner la présentation de ses risques en allant au-delà des exigences de présentation requises par le Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen, en présentant un troisième impact, l'"impact de réputation net".

Les risques extra-financiers de la DPEF s'inscrivant dans la matrice des 15 principaux risques du Groupe sont identifiés par le symbole « Δ » dans le tableau ci-dessous.

Catégorie	Facteur de risque Groupe	Impact Net Financier	Impact Net Réputation	Probabilité Nette
Stratégie, gouvernance et environnement des affaires	Protection des données personnelles (Δ)	**	***	***
	Pression et instabilité de la réglementation fiscale et sociale	***	**	***
	Corruption/loi Sapin 2 (Δ)	*	***	**
	Réglementation applicable au secteur de la grande distribution	**	**	*
	Implémentation de la stratégie	**	**	*
Environnement politique et économique	Pression concurrentielle	***	**	***
	Situation économique et politique des pays	***	*	**
Opérations	Systèmes d'Information et cybercriminalité	**	***	**
	Collaborateurs clés et compétences (Δ)	**	**	***
	Adéquation du modèle commercial	**	**	**
	Qualité, conformité et sécurité des produits (Δ)	*	**	***
	Partenariats et franchises	*	**	**
	Sécurisation de la chaîne d'approvisionnement (Δ)	*	***	*
	Risques de liquidité et de crédit liés aux activités des services financiers	*	**	**
	Maîtrise des actifs immobiliers et sécurité des personnes et des biens	*	*	*

Modéré *
Élevé **
Fort ***



4.1.1.1 Stratégie, gouvernance et environnement des affaires

Protection des données personnelles (Δ)

Description du risque

La protection des données personnelles est régie par des législations telles que le « règlement général sur la protection des données personnelles » (RGPD) en vigueur depuis le 25 mai 2018 dans l'Union européenne, en complément des législations nationales parmi lesquelles la « loi générale sur la protection des données » (LGPD), prévue au Brésil à partir d'août 2020. Ces règlements instaurent un nouveau cadre juridique pour la protection des données personnelles, avec un renforcement des droits des citoyens et des nouvelles obligations en la matière pour les entreprises.

Le Groupe a adapté son organisation et ses processus, y compris en termes de contractualisation avec les partenaires commerciaux. Compte tenu du grand nombre de données qu'il gère concernant ses clients, collaborateurs et fournisseurs, de la complexité des systèmes d'information et de son engagement tardif dans le digital, le Groupe pourrait néanmoins ne pas être toujours en conformité avec l'ensemble des textes applicables.

Les cas de non-conformité à cette réglementation pourraient être les suivants :

- l'absence de tenue d'un registre des traitements ;
- le défaut d'information des personnes concernées, de manière claire et concise, notamment sur la durée de conservation des données, l'existence de profilage, leurs droits et voies de recours disponibles ;
- l'impossibilité ou la difficulté pour les personnes concernées d'exercer leurs droits (ex. : droit à l'oubli, à la portabilité des données) ;
- l'absence de notification de toute violation de données à caractère personnel aux autorités de contrôle et de communication aux personnes concernées.

Impacts potentiels du risque

Ce risque est susceptible de se matérialiser de trois façons différentes :

- l'atteinte à l'intégrité des données, avec la perte, la fuite ou l'exploitation illégale de données personnelles sur les clients, collaborateurs ou fournisseurs ;
- le défaut de protection des droits et libertés des personnes concernées (clients, collaborateurs et fournisseurs) ;
- les sanctions financières pour non-conformité au règlement (qui peuvent atteindre 4 % du chiffre d'affaires Groupe en cas de non-respect du règlement RGPD).

L'impact du risque est donc autant de réputation que financier.

Mesures d'atténuation du risque

Afin d'atténuer l'impact de ce risque, le Groupe met l'accent sur les actions suivantes :

- l'établissement et le suivi d'un plan de conformité avec l'appui des Directions concernées dans chaque pays ;
 - la nomination d'un Délégué à la Protection des Données (DPO) dans chaque pays ;
 - la formation et la sensibilisation des collaborateurs à la protection des données personnelles ;
 - la conduite d'audits de mise en conformité avec les nouveaux règlements.
-

Pression et instabilité de la réglementation fiscale et sociale

Description du risque

Les activités du Groupe en font un contributeur important aux recettes fiscales et sociales des pays au sein desquels il opère.

Le Groupe est confronté à un nombre très élevé d'impôts et de taxes, notamment :

- en France, avec près de 80 taxes et un poids élevé des impôts de production et des cotisations sociales ;
- au Brésil, avec des régimes fiscaux complexes incluant la taxe sur la distribution des biens et la prestation de services (ICMS) et les contributions fédérales relatives au programme d'intégration sociale et au financement de la sécurité sociale (Pis-Cofins).

L'instabilité du régime fiscal et social dans certains pays fait peser des risques et des incertitudes sur les activités du Groupe dans certaines géographies. Le Groupe pourrait connaître des difficultés dans la gestion et l'anticipation de l'évolution des lois fiscales et sociales auxquelles il est soumis.

Plus précisément, ce risque pourrait se matérialiser de la façon suivante :

- une pression et un accroissement de la réglementation fiscale : taxe générale sur les activités polluantes en forte hausse à l'horizon 2025 en France, augmentation de la taxe sur la valeur ajoutée (en particulier en Italie et en Espagne), taxe sur les grandes surfaces (en Espagne et en Italie) ;
- la complexité et les évolutions du système fiscal brésilien ;
- une instabilité de la législation fiscale en Argentine, Pologne (*Retail Tax*) et Roumanie ;
- des évolutions de la réglementation sociale : hausse du salaire minimum prévue en Pologne en 2020, encadrement des horaires d'ouverture des magasins en Italie.

Impacts potentiels du risque

Une mauvaise anticipation/appréciation des évolutions de l'environnement fiscal et social pourrait peser sur la performance financière du Groupe, ainsi que sur ses activités. Elle pourrait également entraver la continuité des opérations dans certaines régions.

Les principaux impacts de la matérialisation de ce risque pourraient être :

- une dégradation de l'attractivité et de la compétitivité en particulier *via* l'image prix, dans le cas d'une répercussion proportionnelle à la hausse des charges sur le prix de vente ;
- une baisse de la profitabilité en lien avec l'augmentation des charges fiscales et sociales, dans le cas d'une répercussion insuffisante sur le prix de vente ;
- une possible remise en cause du maintien des activités du Groupe dans certains pays ;
- des sanctions financières en cas de non-respect de la législation en vigueur.

Mesures d'atténuation du risque

Afin d'atténuer ce risque, le suivi et la prise en compte des évolutions réglementaires sont assurés par les Directions Pays et Groupe concernées, notamment par :

- la Direction financière, en particulier la Direction de la fiscalité, s'agissant des évolutions réglementaires en matière fiscale ;
- les Directions juridiques et les Directions des ressources humaines, s'agissant des évolutions réglementaires en matière sociale.

Les mesures suivantes ont également été mises en place :

- une veille continue des évolutions fiscales et sociales dans chaque pays ;
- la formation des collaborateurs aux différentes réformes, avec la nomination d'experts dédiés lorsque cela s'avère nécessaire ;
- la promotion et la défense des intérêts du Groupe auprès des instances compétentes (ex. : Chambre de Commerce, Gouvernement) ;
- l'analyse des risques fiscaux afin d'enregistrer des provisions adaptées (ex. : une provision additionnelle en 2019 au Brésil pour répondre à une jurisprudence récente en matière fiscale) ;
- une discipline opérationnelle visant à maîtriser la structure des coûts afin de limiter la répercussion des nouvelles charges fiscales et sociales sur les prix de vente.

Corruption/loi Sapin 2 (Δ)

Description du risque

Dans le cadre de ses activités, le Groupe doit respecter l'ensemble des législations anti-corruption sur l'ensemble de ses pays.

En France, la loi « Sapin 2 » sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique a été adoptée par le Parlement le 8 novembre 2016 et a conduit ensuite à la création de l'Agence Française Anti-corruption (AFA). La France intensifie ainsi ses outils de lutte contre la corruption, et s'aligne sur les dispositifs américains (*Foreign Corrupt Practices Act*) et anglais (*UK Bribery Act*) plus anciens.

La loi Sapin 2, d'application extraterritoriale, impose aux entreprises françaises telles que Carrefour, ainsi qu'à toutes ses filiales de mettre en place un programme de conformité afin de prévenir et détecter tout fait de corruption ou de trafic d'influence, en France ou à l'étranger.

En cas de contrôles, le programme de conformité du Groupe pourrait faire l'objet de recommandations, d'avertissements ou de sanctions de l'AFA au regard de différents manquements. Le Groupe présente un profil de risques spécifique pour l'application de cette législation compte tenu de la multiplicité des activités exercées (commerce physique et digital, banque/assurance, immobilier) sur un périmètre géographiquement très étendu (Europe, Amérique latine, Taïwan), impliquant un nombre très élevé de parties prenantes (collaborateurs, fournisseurs, partenaires).

Impacts potentiels du risque

Le non-respect des mesures anti-corruption prévues par la loi « Sapin 2 » est susceptible d'exposer le Groupe à une mauvaise maîtrise des risques de corruption et de trafic d'influence et pourrait entraîner :

- la sélection d'un fournisseur, prestataire ou partenaire sur des critères non objectifs ;
- des pertes financières dues à un détournement de fonds effectué par un collaborateur en connivence avec un tiers ;
- l'obtention illégale d'autorisations administratives dans le cadre de construction ou d'expansion ;
- une fuite d'informations stratégiques au profit d'un concurrent ;
- des pénalités financières ;
- la dégradation de ses relations avec les autorités publiques et de l'image du Groupe.

Mesures d'atténuation du risque

Les principales mesures adoptées par le Groupe afin d'atténuer ce risque sont les suivantes :

- la mise en place d'une politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
 - la mise en place d'un dispositif d'alerte interne dédié au recueil des signalements émanant d'employés et relatifs à l'existence de conduites ou de situations non conformes ;
 - l'établissement et la réactualisation d'une cartographie des risques d'exposition à toute forme de corruption ;
 - la formation et la sensibilisation des collaborateurs les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence ;
 - la contractualisation des principes anti-corruption avec les franchisés, fournisseurs, etc. ;
 - la mise en place de procédures de contrôles comptables destinées à s'assurer que les livres, registres et comptes ne sont pas utilisés pour masquer des faits de corruption ou de trafic d'influence ;
 - la mise en place de Comités éthiques Groupe et Pays afin de déployer le programme de mise en conformité ;
 - l'établissement d'un dispositif de contrôle et d'évaluation interne et externe des mesures mises en place.
-

Réglementation applicable au secteur de la grande distribution

Description du risque

Les activités du Groupe sont notamment régies par un cadre législatif et réglementaire visant à concilier les impératifs de la liberté du commerce avec des objectifs de protection du libre jeu de la concurrence (droit de la concurrence et droit des pratiques restrictives de concurrence) et de protection des consommateurs (droit de la consommation).

Ce cadre est particulièrement contraignant en Europe où le Groupe est présent (France, Belgique, Espagne, Italie, Pologne et Roumanie). En France, ces pratiques sont de plus en plus encadrées. En particulier, la loi « Egalim », promulguée le 1^{er} novembre 2018, est venue compléter le cadre réglementaire existant. Celle-ci vise à promouvoir l'équilibre des relations commerciales avec le secteur agricole et une alimentation saine et durable. Deux de ses principales mesures, la majoration de 10 % du seuil de revente à perte et l'encadrement des promotions, induisent une refonte de l'équation prix-promotion-fidélité au sein du Groupe.

Le risque de non-respect du cadre législatif et réglementaire est susceptible de se manifester notamment dans le cadre :

- de pratiques anticoncurrentielles, telles que des ententes avec des concurrents (notamment dans le cadre des alliances à l'achat en Europe) ou des ententes avec des fournisseurs, qui fausseraient le libre jeu de la concurrence ;
- de pratiques restrictives de concurrence, telles que des négociations financières avec des fournisseurs sans contrepartie, avec une contrepartie disproportionnée (créant un déséquilibre significatif dans les droits ou obligations des parties) ou la rupture brutale des relations commerciales ;
- de pratiques commerciales déloyales ou trompeuses, telles que la publicité déloyale ou mensongère.

Impacts potentiels du risque

Les impacts du non-respect de cette réglementation seraient les suivants :

- des sanctions financières en cas de pratiques anticoncurrentielles ;
- des sanctions financières en cas de pratiques restrictives de concurrence ;
- des sanctions pénales et financières en cas de pratiques commerciales déloyales ou trompeuses ;
- une dégradation de l'image/la réputation du Groupe.

Mesures d'atténuation du risque

Les mesures mises en œuvre par le Groupe afin d'atténuer le risque de non-respect de cette réglementation sont les suivantes :

- l'adoption d'un cadre de procédures et de règles encadrant strictement chaque pratique (ristournes, gestion des promotions, *pricing*, etc.) ;
- des sessions régulières de formation et de sensibilisation des collaborateurs à la réglementation applicable au secteur de la grande distribution ;
- une veille juridique et un suivi des obligations ;
- la prise en compte des évolutions réglementaires dans la conduite des opérations, en particulier dans la gestion de l'équation prix-promotion-fidélité (ex. : politique de réduction des prix et refonte du programme de fidélité).

Implémentation de la stratégie

Description du risque

Initié en 2018 sous l'impulsion d'Alexandre Bompard, le plan stratégique de transformation « Carrefour 2022 » poursuit comme objectifs le déploiement d'une organisation simplifiée et ouverte, le gain en productivité et en compétitivité, la création d'un univers omnicanal de référence et la refonte de l'offre au service de la qualité alimentaire.

Ce plan peut présenter un risque d'exécution avec des retards ou la non-atteinte, réelle ou perçue, de certains objectifs. En outre, le cadre, les objectifs et les indicateurs de suivi du plan pourraient s'avérer inadaptés aux évolutions futures du marché et nécessiter une révision.

Impacts potentiels du risque

Des défaillances dans la définition ou dans l'exécution du plan de transformation du Groupe impliqueraient pour celui-ci une détérioration de ses parts de marché, de ses fondamentaux financiers et de son image.

En outre, une absence de révision du plan stratégique, si celle-ci s'avérait nécessaire afin de tenir compte des évolutions du contexte global, pourrait venir fragiliser le modèle économique du Groupe. Elle pourrait aussi restreindre l'implication des collaborateurs dans l'atteinte d'objectifs susceptibles de se révéler trop ambitieux ou, au contraire, trop conservateurs.

En termes d'exécution de la transformation, le risque de défaillance pourrait se matérialiser des façons suivantes :

- une organisation trop complexe ou fermée pourrait induire des inefficacités opérationnelles ou des retards dans la réalisation de sa transformation (notamment dans le domaine du digital), ainsi qu'une dégradation du climat interne et de la qualité de service délivrée aux clients ;
- une incapacité à gagner en productivité et en compétitivité est susceptible d'induire une structure de coûts trop lourde et une perte d'efficacité des processus ;
- l'impossibilité de créer un univers omnicanal de référence pourrait empêcher le Groupe de répondre pleinement aux attentes de ses clients et d'acquérir une position de leader dans le e-commerce ;
- une incapacité à refondre son offre/modèle afin de proposer à ses clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution pourrait empêcher le Groupe de répondre aux nouvelles tendances de consommation des clients et d'atteindre son ambition de devenir leader de la transition alimentaire pour tous, dans un contexte d'alignement général de l'ensemble du secteur et des parties prenantes sur la qualité alimentaire.

Mesures d'atténuation du risque

Le Groupe réajuste annuellement ses objectifs pour tenir compte des évolutions de l'environnement des affaires et des attentes des clients. L'actualisation de la définition de la transformation et sa mise en œuvre font l'objet d'un suivi permanent au niveau de la Direction Générale (en particulier la Direction de la stratégie) et d'échanges réguliers au sein du Conseil d'administration de Carrefour, ainsi que dans chaque pays, avec une revue régulière des objectifs et des engagements permettant une allocation optimale des ressources.

Les mesures adoptées pour assurer la bonne exécution du plan de transformation « Carrefour 2022 » sont les suivantes :

- la simplification des processus et des ressources ainsi qu'un découplage organisationnel pour favoriser les synergies inter-formats et réduire le fonctionnement en silos ;
- la discipline financière et la rationalisation des coûts (achats, logistique, fonctionnement des sièges) ;
- l'évolution des modèles commerciaux pour mieux répondre aux nouvelles manières de consommer (tests et déploiements de nouveaux formats) ;
- le développement des services omnicanaux (plateformes de préparation des commandes, *Drives*, Click & Collect, livraison à domicile) ;
- la refonte des plateformes e-commerce et le recrutement de talents digitaux pour développer l'e-commerce ;
- la refonte de l'offre axée sur la qualité alimentaire via le programme global Act for Food (voir Chapitre 1).

Le Groupe fait également de ses collaborateurs les acteurs de l'implémentation de sa stratégie au travers du programme international Act for Change conçu pour aligner la culture et les valeurs managériales des salariés du Groupe sur les objectifs du plan stratégique. Ce programme place la transition alimentaire et la satisfaction clients au centre des actions et des objectifs de chaque collaborateur.

4.1.1.2 Environnement politique et économique

Pression concurrentielle

Description du risque

Les acteurs de la grande distribution sont soumis à une très forte intensité concurrentielle. Dans un contexte de mutations technologiques, le secteur est particulièrement exposé aux évolutions des comportements des consommateurs. Il connaît une situation de saturation en Europe, en particulier en France, et se caractérise par des marges contraintes.

L'intensité concurrentielle du marché de la grande distribution s'exprime par :

- une guerre des prix entre les différents acteurs du marché ;
- des acteurs traditionnels tels que Carrefour, venant du commerce physique (y compris les spécialistes en produits frais ou bio) qui élargissent leur empreinte au commerce électronique (*via* le *Drive*, le *Drive* piéton, la livraison à domicile, le click & collect) ;
- des enseignes purement digitales venant concurrencer les acteurs historiques par une offre innovante de produits et de services, en établissant de plus en plus souvent une présence physique, en particulier *via* des partenariats ou des rachats.

Impacts potentiels du risque

Ce risque est susceptible d'entraîner pour le Groupe :

- une dégradation de l'image prix face à une compétition agressive, y compris en provenance des acteurs du hard-discount ;
- une baisse des parts de marché ;
- une baisse du chiffre d'affaires ;
- une détérioration de l'image qualité se traduisant par des difficultés à justifier un positionnement prix par un réel avantage perçu par rapport à ses concurrents en matière de qualité des produits, en particulier alimentaires. Ces difficultés sont d'autant plus élevées dans un mouvement de repositionnement de tous les acteurs de la grande distribution sur la qualité alimentaire ;
- un retard dans le développement digital par rapport à ses concurrents.

Mesures d'atténuation du risque

Afin d'atténuer ce risque, le Groupe a mis en place les actions suivantes :

- une adaptation permanente de l'équation prix-promo-fidélité, en particulier par les politiques de baisse des prix et la refonte du programme de fidélité ;
- une baisse des coûts pour ajuster les prix et ralentir l'expansion de la concurrence ;
- le développement du e-commerce et de l'omnicanalité, au cœur du plan stratégique « Carrefour 2022 » (voir chapitre 1) ;
- une stratégie également centrée sur la transition alimentaire à travers son programme global Act for Food ;
- des objectifs centrés sur la satisfaction client, en particulier *via* le *Net Promoter Score*® (NPS®) ;
- le déploiement des nouveaux concepts de magasins (ex. : Supeco), de rayons/*corners* (ex. : beauté, bio) et des nouveaux services (ex. : *Drive* piéton) ;
- le développement de partenariats (ex. : Électroménager, Photo, Cinéma et Son, et sur la puériculture).

Situation économique et politique des pays

Description du risque

La situation économique dans les pays d'implantation du Groupe influence significativement la demande, le niveau de dépenses et les habitudes d'achat des consommateurs. Une dégradation de l'environnement macroéconomique (ralentissement de la croissance, inflation, dévaluation monétaire, augmentation du chômage) de la plupart des pays dans lesquels le Groupe est présent est susceptible d'avoir un impact négatif immédiat sur ses activités et ses résultats.

En outre, une situation d'instabilité politique au sein d'un pays ou d'une zone géographique pourrait conduire à une détérioration du climat des affaires et influencer directement sur la consommation des ménages dans la géographie concernée. Enfin, une évolution défavorable du cadre législatif et réglementaire pourrait avoir un effet défavorable sur les activités et les résultats du Groupe.

Impacts potentiels du risque

Ce risque est susceptible d'entraîner :

- une baisse du panier moyen des consommateurs entraînant une dégradation du chiffre d'affaires ;
 - une sensibilité accrue des consommateurs au prix dans un contexte de baisse du pouvoir d'achat ;
 - des évolutions défavorables du cadre législatif et réglementaire, telles que le possible blocage des prix des produits de première nécessité (ex. : Argentine) ;
 - un risque sur la traduction comptable des résultats de certains pays en euros, lié principalement à une dépréciation de la monnaie fonctionnelle dans ces pays (notamment au Brésil).
-

Mesures d'atténuation du risque

Afin d'atténuer l'impact d'une évolution défavorable de la situation économique des pays au sein desquels il exerce ses activités, le Groupe a mis en place les mesures suivantes :

- le travail sur l'équation prix-promo-fidélité, avec les politiques de baisse des prix et la refonte du programme de fidélité ;
- le développement d'un concept axé sur le prix (Supeco) et du format cash & carry (Atacadão) ;
- un suivi de l'évolution de la conjoncture et des perspectives dans ses pays d'implantation, notamment dans le cadre de nombreux échanges et d'études (ex. : Argentine) ;
- le suivi mensuel des principaux indicateurs économiques des pays d'implantation font l'objet qui sont pris en compte aussi bien dans les plans stratégiques que dans les processus d'évaluation des projets.

Afin d'appréhender au mieux la situation politique des pays dans lesquels le Groupe est implanté, Carrefour a mis en place les mesures suivantes :

- la promotion et la défense des intérêts de l'entreprise auprès des instances compétentes locales, régionales et nationales ;
- un dispositif de veille globale ainsi qu'une cartographie des risques des pays prenant en compte de nombreux indicateurs, avec une mise à jour régulière et un suivi dans une logique prospective.

Ces différents outils permettent d'accompagner la prise de décision dans le cadre du développement international du Groupe. Certains pays (ex. : au Proche et Moyen-Orient) où le Groupe opère par l'intermédiaire de partenaires/franchisés, subissent des instabilités politiques, conduisant le Groupe à maintenir une veille sur toute évolution en la matière.

4.1.1.3 Opérations

Systèmes d'information et cybercriminalité

Description du risque

Les activités variées (distribution physique et digitale, immobilier, services financiers) et les processus du Groupe reposent en grande partie sur la fiabilité et l'efficacité de nombreux systèmes d'information, développés ou administrés par des ressources internes ou des prestataires externes.

Une défaillance de ces outils pourrait perturber sensiblement la conduite de ses activités, notamment au niveau des systèmes de commande, d'encaissement, de la production des états financiers et du pilotage financier.

Cette défaillance pourrait avoir comme origine l'obsolescence des outils et la complexité de systèmes interconnectés, dans un contexte de mutation constante. Par ailleurs, le développement du nomadisme et de la cybercriminalité (*hacking*, hameçonnage, défacement, etc.) fait peser un risque majeur sur la continuité des opérations et la préservation des données sensibles.

Impacts potentiels du risque

De telles défaillances des systèmes d'information sont susceptibles d'entraîner :

- une interruption partielle ou totale de l'activité (magasins, entrepôts/chaîne d'approvisionnement, sites Internet/applications) ;
- une faible sécurité des données sensibles (sur l'entreprise, ses clients, ses collaborateurs ou ses partenaires), pouvant conduire à une perte ou une fuite de ces dernières ;
- des dysfonctionnements dans des domaines spécifiques de ses activités (ex. : suivi des commandes, facturation, encaissement) ;
- des pertes financières pour le Groupe, ses partenaires ou ses clients ;
- une dégradation de son image et de sa réputation.

Mesures d'atténuation du risque

Le Groupe a mis en place différentes mesures afin d'atténuer l'impact et la probabilité de réalisation de ce risque :

- le Comité de la sécurité de l'information Groupe, composé notamment du Secrétaire Général, du Directeur de la Transformation Digitale, du Directeur des Systèmes d'Information et du Directeur de la Sécurité de l'Information, assure le pilotage du dispositif avec l'appui de relais dans les pays ;
- la mise en place du *Security Operation Center* (SOC) pour renforcer la cybersurveillance, avec des analyses de vulnérabilité et des tests de pénétration ;
- la mise en place d'un plan de gestion des obsolescences et des renouvellements ;
- un renforcement des processus de sauvegarde régulière des données ;
- l'établissement de plans de continuité et de reprise d'activité en cas de sinistre ;
- le chiffrement par défaut des données sensibles par le programme DataSecure ;
- la mise sous maîtrise de la gestion des accès aux systèmes d'information par le programme GDI/GDA ;
- la sensibilisation des utilisateurs ;
- le recrutement et la formation de talents en matière de sécurité (ex. : partenariat avec les écoles d'ingénieur, programme de formation interne des jeunes ingénieurs, création de filières dédiées en interne pour retenir ces talents).

Collaborateurs clés et compétences (Δ)

Description du risque

Avec plus de 320 000 collaborateurs, le Groupe figure parmi les 50 premiers employeurs privés au monde. En France, le Groupe est le premier employeur privé. Dans un marché des talents très concurrentiel – où l'image du secteur a son importance – retenir, former, motiver, récompenser ou faire évoluer ses collaborateurs et attirer les meilleurs candidats sont des enjeux pour le Groupe. L'efficacité de ses activités dépend de la compétence, la motivation et l'engagement de ses collaborateurs.

Le Groupe s'est engagé dans une transformation digitale profonde qui est au cœur de sa stratégie. Il investit massivement dans l'innovation numérique. Face à cette nécessité d'adaptation et la rapide mutation de ses métiers et de ses profils, le Groupe est confronté au risque de ne pas être en mesure d'acquérir les talents clés et les compétences nécessaires afin de mener à bien sa transformation digitale et la construction d'un univers omnicanal.

Dans le cadre du plan de transformation stratégique initié en 2018, la recherche de compétences rares constitue un enjeu majeur pour le Groupe, particulièrement dans le domaine digital ou en lien avec la raison d'être de Carrefour et son ambition de devenir leader de la transition alimentaire. La pénurie de talents clés dans certains secteurs (e-commerce) ou géographies (en particulier au Brésil et en Roumanie) pourrait compromettre ses objectifs de recrutement en la matière.

De même, la transformation requiert un développement des compétences en lien avec la mise en place de l'univers omnicanal et de la transition alimentaire. Un retard en la matière est susceptible de freiner la transformation du Groupe.

Impacts potentiels du risque

Des difficultés à attirer et retenir les collaborateurs clés et développer les compétences de l'ensemble des collaborateurs est susceptible d'entraîner :

- un retard du déploiement de la transformation du Groupe ;
- un manque d'efficacité opérationnelle et de compétitivité ;
- une situation de sous-effectif dans certaines équipes, source de démotivation des collaborateurs ;
- une fuite des talents au profit de certains concurrents ;
- une inflation des salaires afin d'être en mesure d'acquérir certaines compétences rares.

Mesures d'atténuation du risque

Les principales mesures mises en œuvre par le Groupe afin d'attirer et de retenir ses collaborateurs clés sont les suivantes :

- le développement de sa marque employeur (ex. : communication, présence dans les écoles cibles et les événements professionnels, programmes *Graduate* ciblant les talents jeunes diplômés, processus de cooptation) ;
- un programme de rétention des talents (ex. : construction de plans de carrière, développement des compétences, *coaching/mentoring*, programme Act for Change tourné vers le développement d'une plus grande culture d'entreprise et de compétences managériales en lien avec la raison d'être du Groupe) ;
- la mise en place de dispositifs spécifiques d'attractivité et de rétention dans certains pays (notamment au Brésil et en Roumanie) ;
- la flexibilité accrue dans les méthodes de travail (ex. : télétravail).

L'amélioration du processus d'évaluation, de développement et de valorisation des compétences des collaborateurs du Groupe repose principalement sur :

- l'identification des plans de succession pour une meilleure anticipation des départs/mobilités ;
- l'amélioration des Comités carrière et revue des talents ;
- le renforcement des programmes de formation destinés aux opérationnels des magasins et aux fonctions centrales, en particulier sur l'acculturation digitale (ex. : *e-learning*, écoles/ateliers internes proposés par des spécialistes des domaines concernés) ;
- l'amélioration des modalités de conduite des entretiens annuels (ex. : plus complet, en prenant en compte d'autres points de vue que ceux du collaborateur et de son manager direct, et plus centré client) ;
- l'application de nouvelles règles de mobilité interne pour plus d'agilité.

Adéquation du modèle commercial

Description du risque

Face à l'évolution des modes de consommation des clients et un environnement concurrentiel tendu, l'offre du Groupe pourrait s'avérer inadéquate, en particulier en matière de modèle/offre commerciale, d'équation prix-promo-fidélité et d'expansion des formats adéquats (compte tenu de l'écosystème concurrentiel local).

Impacts potentiels du risque

L'inadéquation du modèle commercial est susceptible d'entraîner une détérioration des parts de marché du Groupe et une diminution de sa rentabilité en cas :

- d'inadéquation de l'offre et des modèles commerciaux : les magasins et galeries commerciales pourraient être inadaptés aux nouveaux modes de consommation ou aux caractéristiques de la zone de chalandise (tissu social, implantation de la concurrence). Les sources d'inadaptation peuvent résider dans les concepts/offres proposés (ex. : avec une mauvaise articulation entre l'offre physique et digitale, une offre insuffisante de produits locaux/bio, une offre de produits à marque Carrefour jugée peu attractive en termes de positionnement prix, de variété ou d'image) ou, de façon plus spécifique, en France, une surface de vente trop élevée en hypermarchés ;
- d'inadéquation de l'équation prix-promo-fidélité : le Groupe pourrait pâtir d'une mauvaise image prix, avec comme facteur aggravant le manque d'aspérités en matière de qualité de l'enseigne par rapport à certains de ses concurrents. Pour la France, la loi Agriculture et Alimentation de 2018 dite loi « Egalim » a contraint la gestion de l'équation prix-promo-fidélité de Carrefour ;
- de réduction de l'attractivité de l'enseigne auprès des franchisés (actuels ou potentiels) : ces derniers pourraient choisir une offre concurrente, constituant ainsi un frein au développement de la franchise chez Carrefour.

Mesures d'atténuation du risque

La Direction Générale et les Directions Pays du Groupe placent l'adaptation du modèle commercial au cœur de leurs priorités. Cela passe par une meilleure prise en compte des attentes des consommateurs et par la mise en place d'une offre adaptée.

Le suivi des indicateurs du *Net Promoter Score*® (NPS®) permet de répondre au mieux aux besoins de nos clients. En effet, à travers l'analyse de ces indicateurs, les Directions régionales, Pays et Groupe peuvent mettre en place les plans d'actions adéquats à la fois au niveau magasin, Pays et Groupe.

Les autres mesures majeures dans ce domaine comprennent le déploiement de nouveaux concepts/formats de magasins et de services omnicanaux, une diversification de l'offre alimentaire (ex. : bio, local, prêt à manger) et une optimisation de l'offre non alimentaire. Le travail entrepris par le Groupe sur son offre alimentaire accorde une place de choix aux produits à marque Carrefour, afin d'en améliorer la qualité (refonte des cahiers des charges), la variété (nouvelles références) et le prix (grâce à la massification globale des achats).

Afin de progresser sur son équation prix-promo-fidélité, le Groupe concentre ses efforts sur la réduction des prix et la refonte de son programme de fidélité (nouveaux avantages, plus de transversalité inter-formats).

Qualité, conformité et sécurité des produits (Δ)

Description du risque

Garantir la qualité et la sécurité des produits à marque Carrefour et respecter les normes d'hygiène dans les magasins sont des enjeux majeurs. Ces derniers sont renforcés par le programme d'actions pour mieux manger « Act for Food » lancé en septembre 2018 et sont en ligne avec la raison d'être de Carrefour et son ambition de devenir le leader de la transition alimentaire (voir Chapitre 1 du présent Document d'Enregistrement Universel).

Le non-respect du cahier des charges, un problème d'étiquetage ou un défaut dans le suivi logistique sont susceptibles d'entraîner la commercialisation de produits non conformes.

Ce risque pourrait se matérialiser en raison notamment :

- d'un manquement aux normes de qualité et d'hygiène en magasin ou en entrepôt ;
- d'une carence significative dans les contrôles et la traçabilité des produits ;
- d'un défaut du dispositif de retrait-rappel des produits défectueux.

Impacts potentiels du risque

La commercialisation de produits non conformes est susceptible d'avoir des impacts sur la réputation et les performances financières du Groupe, et le cas échéant pourrait engager sa responsabilité, compte tenu :

- de réactions allergiques à des composants (même inoffensifs) qui n'auraient pas dû être utilisés dans la fabrication des produits ;
- d'intoxications alimentaires provoquées par des produits non conformes (ex. : dans le cas d'un défaut du respect de la chaîne du froid) ;
- de fermetures partielles ou totales de sites pour non-respect des normes d'hygiène (magasins, entrepôts) ;
- de procédures de retrait-rappel de produits non conformes, rendues plus difficiles en cas de carence en matière de traçabilité ou d'identification des produits concernés.

Mesures d'atténuation du risque

La Direction qualité du Groupe a développé de nombreux standards et outils (dont les Chartes qualité), déployés dans l'ensemble des pays du Groupe. Les Directions qualité Pays sont également mises en réseau à travers la « file » Qualité, avec des réunions et des échanges réguliers permettant de partager les bonnes pratiques et garantir la cohérence des approches au niveau du Groupe.

Plus précisément, les mesures d'atténuation mises en œuvre portent principalement sur les points suivants :

- le développement de la culture qualité au sein de l'entreprise via la formation et la sensibilisation des collaborateurs, un suivi régulier des indicateurs, des audits des sites et des analyses en laboratoire des produits ;
 - la redéfinition des procédures et des outils de retrait-rappel des produits non-conformes grâce à l'outil informatique Alertnet, permettant de prévenir les directeurs de magasin de l'existence de produits non conformes et de bloquer ces produits en caisse ;
 - le déploiement de la technologie *blockchain* sur de nouveaux produits alimentaires (ex. : certaines références d'œufs, de fromages, de laits infantiles ou de volailles) pour en assurer une traçabilité complète et garantir ainsi aux consommateurs une transparence totale sur le circuit suivi par les produits concernés.
-

Partenariats et franchises

Description du risque

Une majorité des magasins sous enseignes du Groupe est exploitée en franchise (principalement dans les supermarchés et les formats de proximité) et le développement du Groupe à l'international s'appuie sur des partenariats dans plusieurs régions (ex. : Afrique, Moyen Orient, Indonésie...).

Une mauvaise maîtrise dans l'évaluation, la sélection, l'accompagnement et le suivi de ces différents franchisés ou partenaires est susceptible d'avoir un impact sur les performances financières et opérationnelles, ainsi que sur la réputation du Groupe s'il s'avérait que les pratiques de ces partenaires n'étaient pas conformes aux réglementations, aux standards ou aux valeurs du Groupe.

Le Groupe pourrait rencontrer les difficultés suivantes dans la gestion de ses franchisés/partenaires :

- un défaut dans l'appréciation et la sélection des franchisés et des sites, se traduisant par des difficultés financières ou de mauvaises pratiques (ex. : non-conformités aux réglementations en vigueur) de certains d'entre eux ;
- une mauvaise gestion/un mauvais accompagnement/le mauvais suivi d'un franchisé est susceptible d'entraîner des pertes financières pour le Groupe avec la non-récupération des sommes dues (cotisations et marchandises) ;
- une forte dégradation de la qualité ou de l'image d'un franchisé ;
- le départ d'un franchisé vers une enseigne concurrente.

Impacts potentiels du risque

Ce risque est susceptible de se matérialiser par :

- une baisse de la satisfaction des clients et une dégradation de l'image du Groupe ;
- une baisse de la fréquentation en magasin ;
- une diminution des parts de marché et de la profitabilité du Groupe ;
- une perte d'attractivité du Groupe en tant que franchiseur.

Mesures d'atténuation du risque

Afin d'atténuer ce risque, le Groupe mise en particulier sur les mesures suivantes :

- un renforcement du processus de sélection (via les Comités d'investissement) des franchisés et des sites, comprenant des investigations préalables sur les candidats (par ex. sur leur expérience et leur historique financier) et les sites ;
- la prise des garanties financières et bancaires nécessaires ;
- une phase de transition pour les candidats en location-gérance des magasins ;
- la mise à la disposition des franchisés et partenaires, dans le cadre de la mise en place et l'exécution des accords de franchise et de partenariat, d'une documentation support qui comprend les méthodes commerciales et financières, les normes de qualité, d'hygiène et de sécurité, la Charte éthique et la Charte graphique du Groupe.

Toutes les mesures précédemment évoquées contribuent au renforcement de l'image franchiseur de Carrefour en termes de modèle commercial et de conditions financières auprès des potentiels candidats franchisés. En outre, une stratégie a été mise en place sur la sélection et l'accompagnement des franchisés afin d'optimiser leur performance et de les fidéliser.

Sécurisation de la chaîne d'approvisionnement (Δ)

Description du risque

La sécurisation de la chaîne d'approvisionnement et la maîtrise de l'impact social et environnemental de nos fournisseurs sont des enjeux majeurs. Le Groupe pourrait connaître des difficultés à adapter sa chaîne de valeur pour tenir compte des exigences en la matière, en particulier sur les points suivants :

- le respect des conditions de travail par l'ensemble des acteurs et fournisseurs (ex. : dans le textile, la cueillette des fruits et légumes) ;
- l'éviction des ingrédients et substances controversés (ex. : additifs, antibiotiques, huile de palme, soja transgénique) ;
- le respect du bien-être animal ;
- la déforestation ;
- l'usage de certains matériaux (plastique) ; ou
- le gaspillage.

Impacts potentiels du risque

Une mauvaise maîtrise de la chaîne d'approvisionnement est susceptible d'entraîner des impacts sociaux, environnementaux, de réputation et financiers :

- impacts sociaux : la responsabilité du Groupe pourrait être engagée en cas de recours à des fournisseurs, y compris étrangers, irrespectueux du droit du travail (ex. : en matière de travail des enfants ou des personnes sans papiers) ;
- impacts environnementaux ou liés au bien-être animal : ils pourraient être causés par exemple par le manque de maîtrise dans le recours à l'huile de palme dans les produits à marque Carrefour, ou la vente de produits générant de la souffrance animale ;
- impacts de réputation : qui se matérialisent en particulier par la propagation de commentaires négatifs sur les réseaux sociaux et un écart avec l'ambition et les engagements du Groupe en matière de transition alimentaire et en particulier les actes composant le programme Act for Food, pouvant se traduire par une baisse de fréquentation des magasins et par conséquent des parts de marché du Groupe ;
- impacts financiers : des sanctions financières en cas de non-respect du cadre réglementaire et législatif en vigueur.

Mesures d'atténuation du risque

Le Groupe a mis en place des règles d'achat et des politiques fixant :

- les engagements pris par les fournisseurs, *via* la signature d'une Charte d'engagement incluant notamment les principes éthiques du Groupe concomitamment à la signature des contrats d'achats ;
- les processus et règles de conformité des audits sociaux pour les filières à risque (voir chapitre 2) ;
- des plans d'action visant la conformité aux règles d'achat spécifiques sur les étapes de production et matières premières sensibles (voir chapitre 2) ;
- les objectifs clés du Groupe pour développer des modes de production plus durables (notamment au travers du développement de l'agriculture biologique et de l'agroécologie).

Le Groupe met l'accent sur les points suivants :

- le respect des droits de l'homme et du travail chez ses fournisseurs ;
 - la prévention des risques liés à la santé et la sécurité des travailleurs ;
 - la dégradation de l'environnement que le recours à certaines filières pourrait engendrer (déforestation) ;
 - l'épuisement des ressources marines, pollutions industrielles liées à des étapes de production sensibles (teintureries, tanneries, etc.) ;
 - la garantie d'une traçabilité au travers d'outils tels que la *blockchain*, la certification ou le géo-monitoring de ses fournisseurs (voir chapitre 1 et 2).
-

Risques de liquidité et de crédit liés aux activités des services financiers

Description du risque

Les activités bancaires du Groupe sont encadrées par un contexte réglementaire strict. L'objectif de la réglementation Bâle 3 est de sécuriser les banques face au risque de liquidité en les contraignant à augmenter chaque année leur ratio de fonds propres (établi à 10,75 % en juillet 2019) et à respecter les ratios de liquidité à court et long terme. Le risque de liquidité correspond à l'incapacité de faire face à ses engagements ou de dénouer/compenser une position en raison de la situation du marché. Le non-respect de ces ratios pourrait induire des fragilités opérationnelles augmentant la probabilité de voir ce risque se matérialiser.

En outre, l'accroissement des fraudes en ligne ou de la fraude documentaire oblige les banques à faire preuve de plus de précaution dans le maintien de la qualité de leur ligne de crédit. Le risque de crédit est directement lié à la qualité de la solvabilité du client au moment de l'octroi et à l'environnement économique durant la phase de remboursement du crédit.

Ce risque pourrait se matérialiser en cas de :

- non-application des meilleures pratiques de sécurisation de la ligne de crédit (ex. : principes *Know Your Customer*) ;
- mauvaise anticipation de la dégradation de la situation économique.

Impacts potentiels du risque

En cas de non-respect des dispositions législatives et réglementaires propres aux activités bancaires, les Services Financiers du Groupe s'exposent à :

- des sanctions judiciaires, administratives ou disciplinaires ;
- des pertes financières et une atteinte à la réputation du Groupe et de ses Services Financiers.

La matérialisation du risque de crédit pourrait se traduire par une baisse de la rentabilité des activités bancaires avec :

- des impacts financiers directs entraînés par la non-restitution du capital prêté et la moins-value qui en découle ;
- des impacts financiers indirects causés par un provisionnement élevé sur les bénéfices par anticipation de la perte probable ainsi que l'application de charges supplémentaires ;
- des impacts de réputation avec la perte de clients et une dévalorisation de l'image du Groupe et de ses Services Financiers.

Mesures d'atténuation du risque

Afin de garantir un niveau de liquidité conforme à la réglementation Bâle 3, Carrefour Banque a mis en place un Comité actif-passif responsable du suivi et de l'anticipation des ratios financiers. La politique de financement est encadrée par une Charte financière définissant les règles de gestion en matière de diversification des ressources et de seuils de gestion.

La politique de gestion du risque de crédit s'appuie sur des outils de notation visant à sécuriser l'octroi de crédit par une analyse du comportement bancaire des débiteurs et une détection de la fraude. Une politique de provisionnement en lien avec les exigences réglementaires est régulièrement mise à jour.

Une veille réglementaire permanente est effectuée par la conformité pour suivre tout changement dans la réglementation bancaire. Le Comité de conformité supervise par ailleurs la surveillance continue des opérations suspectes. Ces contrôles sont également renforcés par la conduite d'audits internes et externes.

Maîtrise des actifs immobiliers et sécurité des personnes et des biens

Description du risque

Le maintien des actifs du Groupe est un enjeu déterminant en termes de compétitivité, de performances financières et opérationnelles. Cette gestion vise à assurer les opérations de maintenance des différents actifs, à les valoriser, le tout en étant attentif à l'environnement (consommation d'énergie, impact sur la biodiversité...). Par ailleurs, du fait de la part importante de magasins exploités dans des locaux loués, l'incapacité du Groupe à renouveler les baux commerciaux dans des conditions favorables pourrait affecter ses performances financières. Il en est de même d'une gestion non-optimisée des relations avec les locataires des sites détenus/exploités par le Groupe.

La conformité aux réglementations applicables en matière de santé, de sécurité des personnes et des biens et de protection des actifs sont des éléments importants pour le Groupe. De par la multiplicité de ses contreparties, le très grand nombre de sites opérés et les flux continus (humains, produits et financiers), le Groupe est exposé aux risques liés à la maintenance des bâtiments (ex. : intégrité de la structure, protection incendie), et à des actes criminels ou terroristes. Ces risques peuvent impacter directement ou indirectement le bon fonctionnement des magasins et entrepôts.

Impacts potentiels du risque

Une dégradation des actifs immobiliers du Groupe est susceptible d'entraîner :

- une dévalorisation financière de ses actifs ;
- une baisse de la fréquentation clients de ses magasins ;
- une fermeture de site par les autorités pour défaut de conformité ;
- une contamination des sols aux hydrocarbures en cas de défaut d'entretien des stations-service ;
- un défaut dans la maîtrise de la consommation d'énergie entraînant des dépenses supplémentaires.

Des difficultés à assurer la sécurité des personnes et des biens peuvent être à l'origine :

- de blessures/pertes humaines et dégâts matériels suite à d'éventuels vols avec violence ou incidents en magasin ;
- de pertes financières et ruptures de stock en raison de niveaux élevés de la démarque connue et inconnue ;
- de poursuites judiciaires.

Outre l'impact de la survenance de tels événements en termes de performance financière et opérationnelle, l'image du Groupe est susceptible d'être négativement affectée.

Mesures d'atténuation du risque

Les actions menées par le Groupe pour assurer la maîtrise de ses actifs immobiliers (magasins, entrepôts et stations-service) sont les suivantes :

- le suivi de la criticité/vétusté du parc immobilier par les syndics, les gestionnaires d'actifs, les départements maintenance et les propriétaires tiers qui définissent et planifient les actions nécessaires ;
- la mise en place et le suivi des contrôles réglementaires obligatoires ;
- la sensibilisation et la formation des équipes (ex. : la formation initiale aux services sécurité incendie et assistance à personne avec SSIAP.3) ;
- la mise en place d'audits préventifs réguliers des installations et structures sensibles (ex. : équipements de protection incendie) ;
- l'établissement d'une procédure de gestion de crise en cas d'occurrence des sinistres (y compris en cas de fuites d'hydrocarbures dans les stations-service) ;
- des audits de vétusté du parc de stations-service ;
- le suivi des infrastructures énergétiques et l'orientation vers des solutions permettant la réalisation d'économies d'énergie.

Face au risque de vols avec violence sur ses sites, le Groupe s'appuie principalement sur :

- la Direction sécurité Groupe ;
- le renforcement des dispositifs de sécurité et vidéosurveillance ;
- la collaboration avec les forces de l'ordre (ex. : *via* des exercices, la communication du plan des magasins aux services compétents) ;
- la formation et sensibilisation des collaborateurs sur ces menaces et les comportements à adopter.

Le Groupe lutte par ailleurs contre la démarque – connue et inconnue – à travers son suivi et analyse, ainsi que par l'amélioration des moyens de lutte contre le vol (ex. : vidéosurveillance, antivols...).

4.1.2 LE DISPOSITIF DE PRÉVENTION ET DE GESTION DES RISQUES

Le dispositif de prévention et de gestion des risques mis en place par Carrefour repose notamment sur l'identification, l'analyse et le traitement des risques susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs ou la réputation du Groupe.

Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs du Groupe ou sa réputation.

Le dispositif de gestion des risques est un dispositif dynamique composé d'un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres à la Société et ses filiales. Il permet à la Direction Générale du Groupe de maintenir les risques à un niveau acceptable pour le Groupe et vise principalement à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation du Groupe ;
- sécuriser la prise de décision et les processus du Groupe pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- mobiliser les collaborateurs du Groupe autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

Le dispositif de gestion des risques poursuit plusieurs objectifs dans une approche transversale avec les femmes et les hommes au cœur du dispositif :

- la gestion des risques vise à anticiper les risques au lieu de les subir ;
- la gestion des risques permet de donner aux dirigeants une vision objective et globale des menaces et opportunités potentielles de la Société, de prendre des risques mesurés et réfléchis et d'accompagner la prise de décision ;
- le développement d'une culture positive de gestion des risques permet la prise de conscience et la prise en compte de l'ensemble des facteurs, et crée un cadre favorable à la responsabilisation, l'initiative et l'innovation.

Une vision partagée des enjeux et une coordination optimale sont des éléments fondamentaux d'une gestion des risques efficace.

L'approche du Groupe est d'intégrer la gestion des risques dans la conduite quotidienne de ses activités. La gestion des risques est ainsi un chantier commun à l'ensemble des collaborateurs avec une volonté de développer une culture de gestion des risques.

Au sein du Groupe, le traitement et la mise en œuvre des principes de gestion des risques sont délégués au niveau des Directions fonctionnelles du Groupe et des Directions exécutives Pays qui ont pour mission d'identifier, d'analyser et de traiter les principaux risques auxquels ils sont confrontés.

Les Directions fonctionnelles du Groupe sont responsables de l'identification et de la formalisation des principales règles applicables à leur fonction en matière de gestion des risques. Elles accompagnent les pays dans leurs mises en œuvre à travers l'animation des files (liste d'informations spécialisées directes) fonctionnelles.

Les Directions exécutives Pays procèdent à :

- la veille réglementaire et la prise en compte des impacts ;
- la mise en place des procédures et des mesures adaptées de prévention et de protection afin de limiter l'occurrence et les impacts du risque ;
- la gestion des incidents ;
- l'information de la Direction Générale du Groupe en cas d'événements susceptibles d'avoir un impact sur l'image et/ou les résultats financiers du Groupe.

La Direction risques du Groupe anime le dispositif de gestion des risques et apporte un support méthodologique aux Directions opérationnelles et fonctionnelles à travers le déploiement d'un outil de pilotage, d'évaluation et de cartographie des risques majeurs, tout en développant des cartographies des risques opérationnels.

L'outil d'évaluation des risques est complété chaque année par les Directions exécutives Pays sur la base des facteurs de risque identifiés. Une revue des évaluations est faite dans le cadre d'entretiens avec la Direction risques du Groupe.

La Direction risques du Groupe a également développé d'autres outils tels que la cartographie annuelle des risques par pays, des risques sanitaires, naturels, criminels, terroristes et juridiques, tout en conduisant des études sur certains risques émergents et en accompagnant certaines Directions opérationnelles.

4.1.3 ASSURANCES

Depuis plusieurs années, le Groupe mène une politique d'assurance dans le souci de protéger au mieux les hommes et les actifs.

4.1.3.1 Politique assurance Groupe

La politique assurance du Groupe est notamment basée sur l'identification des risques assurables à travers une revue régulière des risques existants et émergents, en étroite collaboration avec les opérationnels, différentes Directions du Groupe concernées et des spécialistes extérieurs.

Programmes mondiaux

Le Groupe a mis en place des programmes mondiaux transversaux d'assurance (notamment pour les polices de Dommages et Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile) permettant une uniformisation des couvertures pour l'ensemble de ses formats (magasins intégrés uniquement), quels que soient leurs lieux d'implantation (à l'exception des pays dont la réglementation ne permet pas ce type de programme).

Ainsi, le Groupe a une bonne connaissance des limites de garantie en place et la certitude de la souscription de programmes d'assurance placés auprès d'assureurs internationaux de renom.

Acquisitions en cours d'année

Le Groupe veille à ce que les acquisitions réalisées en cours d'année d'assurance rejoignent au plus vite ses programmes transversaux ou, le cas échéant, bénéficient de leur protection en DIC/DIL (*Difference in Conditions/Difference in Limits*), dans le souci d'avoir une bonne maîtrise des couvertures et garanties existantes.

Politique de prévention

La politique d'assurance du Groupe implique un suivi des mesures de prévention des risques assuré par la Direction des risques Groupe, en coordination avec les relais locaux du Groupe dans chaque pays, mais aussi avec les assureurs du Groupe.

Politique de transfert des risques assurables

Le Groupe transfère les risques assurables identifiés au marché de l'assurance ou recourt à l'autoassurance, dans le respect de la politique assurance du Groupe et en accord avec la politique générale du Groupe.

Politique d'autoassurance de certains risques

Afin d'optimiser ses coûts d'assurance et d'avoir une meilleure maîtrise de ses risques, le Groupe mène une politique de conservation de certains de ses risques de fréquence en Dommages aux biens et pertes d'exploitation, en Responsabilité civile ainsi qu'en Transport de marchandises, au travers de sa captive de réassurance (les résultats de cette captive sont consolidés dans les comptes du Groupe).

Un agrégat par sinistre et par année d'assurance a été mis en place afin de protéger les intérêts de la captive et de limiter ses engagements.

4.1.3.2 Informations concernant les principaux programmes d'assurance

Les informations qui suivent sont données à titre indicatif, afin d'illustrer les champs d'actions de l'année 2019. Elles ne sauraient être considérées comme immuables, dans la mesure où le marché de l'assurance est mouvant. En effet, la politique d'assurance du Groupe dépend et s'adapte aux conditions du marché de l'assurance.

Dommage aux biens et pertes d'exploitation

Cette assurance a pour objectif de protéger les actifs du Groupe à travers une police délivrée sous forme « tous risques sauf » sur la base des garanties disponibles sur le marché de l'assurance. Elle couvre notamment les risques traditionnels de ce type de garantie : incendie, foudre, vol, événement naturel et les pertes d'exploitation consécutives.

Les limites de cette garantie Dommage aux biens et pertes d'exploitation sont conformes à celles d'une société internationale du secteur de la distribution. Les franchises sont adaptées aux formats des magasins.

Les exclusions en vigueur dans cette police sont conformes aux pratiques du marché.

Responsabilité civile

Ce programme vise à couvrir le Groupe dans le cadre de ses activités, contre les conséquences pécuniaires de sa responsabilité dans les cas où elle viendrait à être recherchée du fait de dommages et/ou préjudices corporels ou matériels causés aux tiers.

Les limites de cette garantie Responsabilité civile sont conformes à celles d'une société internationale du secteur de la distribution. Les franchises varient selon les pays.

Les exclusions en vigueur dans cette police sont conformes aux pratiques du marché.

Le Groupe est aussi couvert pour les risques d'atteinte à l'environnement dans le cadre de ce programme mondial d'assurance de Responsabilité civile.

Assurances obligatoires

Le Groupe souscrit différents programmes d'assurance dans le respect des législations locales, notamment :

- assurance automobile ;
- assurance construction (dommage ouvrage, responsabilité civile décennale...);
- assurances de responsabilité civile professionnelles liées à ses activités de :
 - banque,
 - assurance,
 - agence de voyage.

4.2 Dispositif de contrôle interne

4.2.1 DÉFINITION ET OBJECTIFS DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

4.2.1.1 Introduction et cadre de référence applicable

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur le cadre de référence proposé en 2007 par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), complété de son guide d'application, et actualisé le 22 juillet 2010. Ce cadre de référence porte sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, et aborde les processus de pilotage et d'élaboration de l'information comptable et financière ainsi que les procédures de gestion des risques et de contrôle interne. Ce cadre de référence est lui-même cohérent avec le référentiel COSO (*Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*).

Les activités banque et assurance du Groupe en France disposent d'un dispositif spécifique, conforme à l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement ainsi qu'à la directive 2009/138/CE dite « Solvabilité 2 » qui encadre la gouvernance et la gestion des risques des compagnies d'assurance. Elles sont soumises au contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR).

4.2.1.2 Objectifs du dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne regroupe un ensemble permanent de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres à la Société et ses filiales qui :

- contribuent à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ; et
- doivent lui permettre de traiter de manière appropriée les risques majeurs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité notamment.

Le dispositif de contrôle interne vise plus particulièrement à assurer :

- la réalisation des objectifs économiques et financiers du Groupe en conformité avec les lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale du Groupe en matière de contrôle interne ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations financières ; et
- la prévention et la maîtrise du risque d'erreur et de fraude, en particulier dans les domaines comptables et financiers.

4.2.1.3 Périmètre et limites du dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne présenté dans ce rapport est déployé à la Société et ses filiales consolidées par intégration globale et couvre un cadre plus large que les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

En contribuant à prévenir et à maîtriser les risques pouvant nuire à l'atteinte des objectifs du Groupe, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités. Toutefois, comme le souligne le cadre de référence de l'AMF, tout dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du Groupe. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne, du fait notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance technique ou humaine ou d'une simple erreur.

4.2.2 ORGANISATION ET ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE

4.2.2.1 Environnement de contrôle

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'inscrit dans le cadre d'un système de valeurs porté par les organes de gouvernance et la Direction Générale, et communiqué aux collaborateurs.

Le Groupe a mis en place un environnement de contrôle formalisé à travers différentes procédures et mesures de contrôle telles qu'un référentiel des règles Groupe, des Principes Éthiques et une définition des pouvoirs, des responsabilités et des objectifs qui sont attribués à chaque niveau de l'organisation et dans le respect du principe de séparation des tâches :

- le référentiel des règles Groupe se traduit dans les pays par des procédures opérationnelles précises ; il est l'outil avec lequel chaque pays conduit ses contrôles internes, eux-mêmes audités par le Groupe. Ce référentiel, regroupant près de 150 règles et dont la mise en œuvre est obligatoire dans l'ensemble des pays, a pour objectif de couvrir :
 - les principes généraux de contrôle interne tels que les délégations de pouvoir, la séparation des fonctions, la réalisation d'une cartographie des risques, les plans de continuité de l'activité ou la conservation documentaire,
 - les risques comptables et financiers,
 - les risques de sûreté et de sécurité des biens et des personnes,
 - les risques de continuité, d'intégrité, de confidentialité et de sécurité des systèmes d'information,
 - les risques de conformité, de corruption, de trafic d'influence ou de blanchiment d'argent.
- les Principes Éthiques sont remis à chaque collaborateur du Groupe depuis octobre 2016. Ils ont pour objectif de formaliser le cadre éthique dans lequel l'ensemble des collaborateurs doit exercer son activité professionnelle au quotidien ; un dispositif d'alerte éthique permet aux collaborateurs du Groupe qui le souhaitent d'alerter sur des situations ou des comportements en contradiction avec les Principes Éthiques ;
- les politiques traduisant les valeurs du Groupe dans des principes d'actions professionnelles qui garantissent l'excellence et la pérennité des performances du Groupe ; chaque collaborateur participe à leur mise en œuvre ;
- la Direction Générale du Groupe a fixé des règles de gouvernance délimitant les pouvoirs des mandataires sociaux des sociétés du Groupe ; l'approbation préalable du Conseil d'administration, de l'organe compétent de la société concernée ainsi que des Comités d'investissement internes est requise pour certaines opérations ; des délégations de pouvoirs et de responsabilités sont en place dans les pays et au niveau du Groupe conformément aux organigrammes hiérarchiques et fonctionnels. Cette organisation est conforme au principe de séparation des tâches ;
- enfin, cette organisation s'appuie sur une gestion des objectifs à moyen terme déclinée par pays, et par un pilotage des activités orienté autour d'objectifs budgétaires annuels et de plans pluriannuels déclinés jusqu'au plan individuel.

Le Groupe s'assure de la diffusion d'informations pertinentes et fiables aux acteurs concernés afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans le respect des normes et procédures du Groupe :

- le référentiel des règles Groupe a été diffusé à l'ensemble des Directeurs Exécutifs Pays dans le cadre de la campagne d'autoévaluation ;

- des procédures définissant les bonnes pratiques et le processus de remontée d'informations sont également diffusées aux pays par les principales Directions du Groupe ;
- les instructions de clôture du Groupe sont envoyées à l'ensemble des Directeurs Financiers à chaque clôture mensuelle et trimestrielle ;
- les règles de gouvernance du Comité d'investissements Groupe sont envoyées à l'ensemble des Directeurs Financiers.

De la même façon, les pays s'assurent de relayer les informations pertinentes et fiables aux acteurs concernés afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans le respect des normes et procédures du Groupe.

4.2.2.2 Organisation du contrôle interne

Les activités de contrôle interne visent à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de réduire l'exposition aux risques stratégiques, opérationnels et patrimoniaux susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs du Groupe. Les activités de contrôle sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou la détection, de contrôles manuels ou informatiques ou encore de contrôles hiérarchiques.

Pour garantir une meilleure prise en compte des spécificités locales et une meilleure réactivité opérationnelle, le Groupe a choisi une organisation décentralisée au niveau des pays qui constitue le principe de base de son organisation.

Dans une démarche d'amélioration continue du dispositif de contrôle interne, le Groupe a créé la Direction du contrôle interne Groupe, rattachée à la Direction financière du Groupe, et qui a pour mission l'animation et la coordination du dispositif au niveau du Groupe. À la fin de l'année 2019, la Direction du contrôle interne peut s'appuyer sur un réseau de contrôleurs internes locaux présents dans les pays et entités du Groupe.

Le Directeur Exécutif Pays est responsable de la mise en place, du fonctionnement et de la surveillance du dispositif de contrôle interne au niveau du pays. Il s'appuie sur des contrôleurs internes pays qui ont pour mission de :

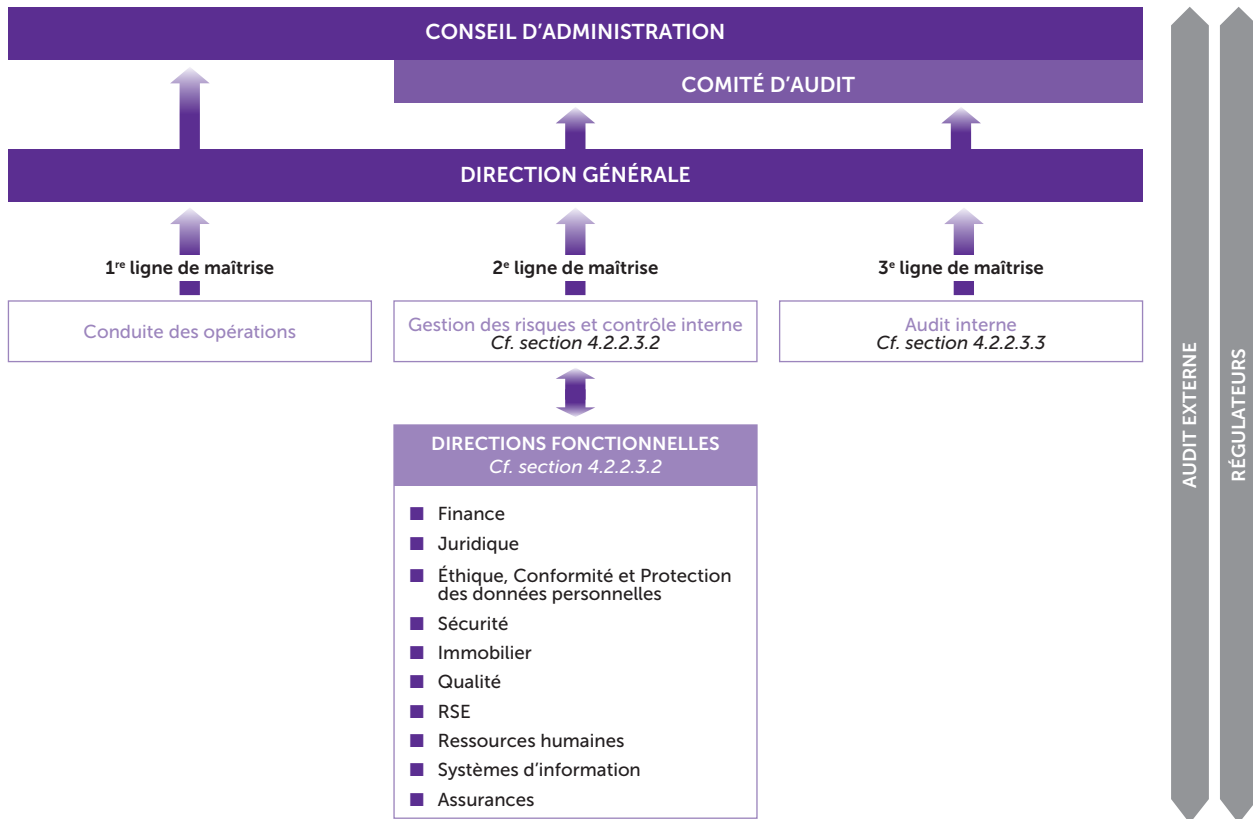
- contribuer à la définition du dispositif de contrôle interne du pays en s'assurant notamment de la correcte déclinaison du référentiel de contrôle interne Groupe ;
- s'assurer que les procédures définies par le pays et par le Groupe sont correctement appliquées.

Les Directions exécutives Pays ont mis en place les procédures et les modes opératoires incluant les activités de contrôle nécessaires pour couvrir l'ensemble des risques stratégiques, opérationnels et patrimoniaux liés à leurs activités et leur organisation. Ces procédures et modes opératoires intègrent et approfondissent les contrôles clés définis par le référentiel des règles Groupe.

Des spécialistes de la gestion, des systèmes d'information, des ressources humaines, du digital, des achats et de la *supply chain* agissent en support des opérationnels à tous les niveaux de l'organisation, ce qui facilite la diffusion des bonnes pratiques de Contrôle Interne.

4.2.2.3 Les acteurs du dispositif de contrôle interne

Les différents acteurs qui interviennent dans la gestion et le contrôle des risques du Groupe sont décrits ci-après et peuvent être schématisés conformément au modèle des trois lignes de maîtrise :



La 1^{re} ligne de maîtrise, constituée des managers opérationnels, cette première ligne est responsable de l'évaluation, la prévention et la maîtrise des risques, notamment par la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle adéquat portant sur les processus dont ces managers ont la charge. Ils assurent ainsi la maîtrise des activités et des opérations au jour le jour en mettant en œuvre les pratiques les plus efficaces de gestion des risques au niveau des processus.

La 2^e ligne de maîtrise : gestion des risques et contrôle interne, en coordination avec les Directions fonctionnelles, responsables dans leur domaine d'expertise. Elle a pour objectif la structuration et la maintenance du dispositif de maîtrise des activités de l'organisation (cf. 4.2.2.3.2 *infra*).

La 3^e ligne de maîtrise est constituée de l'Audit interne (cf. 4.2.2.3.3 *infra*).

4.2.2.3.1 Instances de gouvernance du dispositif de contrôle interne

Le Conseil d'administration rend compte dans le rapport de gestion des principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe est confronté.

Il prend connaissance du processus d'élaboration de l'information financière ainsi que des caractéristiques essentielles des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques communiqués en temps voulu par le Comité d'audit et la Direction Générale du Groupe. Il prend également connaissance du plan de prévention des risques RSE communiqué par le Comité RSE.

Le Comité d'audit mis en place par le Conseil d'administration a pour mission de :

- procéder à l'examen des comptes et s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et annuels de la Société avant saisine du Conseil d'administration ; il s'assure du

suivi des processus qui concourent à leur établissement et apprécie la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives ;

- suivre le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ; il veille à l'existence de ces systèmes, à leur déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives. À cette fin, il est informé des principaux constats des Commissaires aux comptes, du responsable du Contrôle interne et du responsable de l'Audit interne. Il doit être informé du programme d'Audit interne et être destinataire des rapports d'Audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports. Il doit être informé des résultats des questionnaires d'autoévaluation et du plan de Contrôle interne ;

Dispositif de contrôle interne

- examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs, apprécier l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informer le Conseil d'administration, le cas échéant. À ce titre, l'examen des comptes doit être accompagné d'une présentation par la Direction Générale du Groupe décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de la Société ainsi que d'une présentation des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels non seulement des résultats de l'audit légal, notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant les travaux, mais aussi des options comptables retenues. Le Comité d'audit est également en charge d'examiner et analyser les éléments relatifs au contrôle interne et à la gestion des risques inclus dans le rapport de gestion ;
- examiner périodiquement la cartographie des principaux risques pouvant faire l'objet d'une traduction comptable ou identifiés par la Direction Générale du Groupe et pouvant avoir une incidence sur les comptes ; il prend connaissance des principales caractéristiques des dispositifs de gestion de ces risques et des résultats de leur fonctionnement en s'appuyant notamment sur les travaux du responsable de l'Audit interne, du responsable du Contrôle interne et des Commissaires aux comptes.

Le Comité RSE mis en place par le Conseil d'administration a pour mission :

- l'examen de la stratégie RSE du Groupe et la mise en œuvre des projets liés à cette stratégie ;

- la vérification de l'intégration des engagements du Groupe en matière RSE, au regard des enjeux propres à son activité et à ses objectifs ;

- l'appréciation des risques, l'identification de nouvelles opportunités, la prise en compte de l'impact de la politique RSE en termes de performance économique ;

- l'examen du bilan annuel de la performance extra-financière ;

- l'examen de la synthèse des notations réalisées sur le Groupe par les agences de notation et par les analyses extra-financières.

La Direction Générale du Groupe fixe le cadre de référence du dispositif de contrôle interne au sein du Groupe. Elle assure un rôle de conception, coordination, d'animation et de surveillance permanente des systèmes de contrôle interne ; elle a défini un référentiel des règles Groupe qui regroupe tous les principes et standards applicables à l'ensemble des entités et des collaborateurs du Groupe. Elle est responsable des systèmes de contrôle interne.

Il lui incombe ainsi de concevoir, mettre en œuvre et surveiller les systèmes de contrôle interne adaptés à la taille du Groupe, à son activité et à son organisation.

Elle initie toute action corrective qui s'avère nécessaire pour corriger les dysfonctionnements identifiés et rester dans le périmètre de risques acceptables. Elle veille à ce que ces actions soient menées à bien.

La responsabilité de la Direction Générale du Groupe à l'égard des systèmes de contrôle interne comprend également la définition des rôles et des responsabilités à cet égard dans le Groupe.

4.2.2.3.2 Contrôle interne, Risques et Directions fonctionnelles

La Direction Générale du Groupe a mis en place l'organisation suivante :

2° ligne de maîtrise	Principales missions
Direction du contrôle interne	<ul style="list-style-type: none"> ■ l'élaboration et maintien du référentiel de contrôle interne en lien avec l'univers des risques du Groupe ; ■ l'animation et la consolidation du processus annuel d'autoévaluation du contrôle interne ; ■ l'analyse des incidents, des autoévaluations et des résultats des audits pour proposer des évolutions ; ■ le suivi de la mise en œuvre des plans d'action décidés à la suite de ces différents exercices ; ■ communiquer et former au contrôle interne et à la gestion des risques.
Direction des risques Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ l'animation de la campagne d'évaluation des risques Groupe auprès des pays et la réactualisation annuelle de la cartographie des risques (y compris des risques émergents) ; ■ la sensibilisation des propriétaires de risques à ces résultats ; ■ le suivi de la mise en place des plans d'action.
Directions Fonctionnelles	Principales missions
Direction financière du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ la fiabilité des informations comptables et financières ; ■ la gestion des risques pouvant faire l'objet d'une traduction comptable et pouvant avoir une incidence sur les comptes ; ■ la mesure de la performance du Groupe et du contrôle budgétaire ; ■ le respect des procédures d'investissements Groupe ; ■ la gestion, la mise à jour et la diffusion de l'ensemble des normes financières et comptables aux sociétés du Groupe ; ■ la définition de la politique de financement, de contrôle des risques de marché et de relations bancaires pour le Groupe ; ■ s'assurer du respect des réglementations et législations fiscales en vigueur.
Direction juridique du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ le suivi des principaux contentieux du Groupe ; ■ le suivi du respect des règles de gouvernance au sein des organes de gouvernance des principales filiales du Groupe ; ■ le suivi des principaux risques juridiques du Groupe ; ■ la mise en place d'un dispositif de prévention des abus de marché du Groupe.

Directions Fonctionnelles	Principales missions
Direction Éthique, Conformité et Protection des données personnelles	<ul style="list-style-type: none"> ■ la construction, le pilotage et la mise à jour les programmes de conformité au sein du Groupe ; ■ le contrôle du respect et de la mise en place effective des procédures de conformité au niveau du Groupe tels que défini par le programme de conformité ; ■ l'animation du réseau de correspondants conformité et <i>data protection officer</i> dans les filiales ; ■ l'élaboration et le suivi de la cartographie des risques de corruption du Groupe ; ■ la réception et le traitement des alertes éthiques sur la ligne d'alerte Groupe.
Direction de la Sécurité Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ l'identification et la prévention des menaces ; ■ la gestion des atteintes malveillantes pouvant concerner les personnes, les biens matériels et immatériels, ainsi que les valeurs afin de contribuer à maintenir la continuité des activités du Groupe ; ■ la coordination du dispositif de gestion de crise du Groupe ; ■ la gestion des risques liés à la sécurité et à l'exploitation d'établissements ouverts au public.
Direction immobilière du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ la politique immobilière du Groupe.
Direction qualité du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ la politique qualité, hygiène et sécurité des produits au sein du Groupe ; ■ la gestion des risques de sécurité, de qualité, de conformité et de sécurité des produits ; ■ la gestion de crise liée à des risques de sécurité des produits ; ■ la garantie de la conformité des produits aux engagements de Carrefour.
Direction RSE du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ la mise en œuvre de politiques, plans d'action et le suivi des objectifs du Groupe dans le cadre de la Déclaration de Performance Extra-Financière (voir chapitre 2) ; ■ la mise en place d'un plan de vigilance visant à l'évaluation et l'atténuation des risques en lien avec l'environnement, les droits de l'homme, la santé et la sécurité des personnes ; ■ le respect des règles d'achat encadrant la conformité sociale et environnementale des achats de tous les produits contrôlés. Elles stipulent : <ul style="list-style-type: none"> ■ la signature par tous les fournisseurs d'une Charte d'engagement, le processus et les règles de conformité des audits sociaux, ■ la nomination, par toutes les entités d'achat du Groupe d'une personne en charge de la conformité sociale et environnementale, ■ un plan d'action visant la conformité aux règles d'achat spécifiques sur les étapes de production et les matières premières sensibles ; ■ l'accompagnement des fournisseurs dans leur mise en conformité ainsi que la sensibilisation et la formation des fournisseurs et des équipes de <i>sourcing</i>.
Direction des ressources humaines du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ la politique de gestion des ressources humaines au sein du Groupe qui permet de : <ul style="list-style-type: none"> ■ créer les conditions permettant de disposer du bon niveau de ressources en adéquation avec les besoins présents et futurs de l'activité, ■ veiller au développement professionnel des salariés et à leur engagement, ■ assurer la qualité du dialogue social, ■ définir le cadre des politiques de rémunération et d'avantages sociaux et de piloter les engagements associés, ■ contribuer à la création d'une culture de développement et de performance collective, ■ veiller au respect du droit du travail et de l'ensemble des dispositions légales ou conventionnelles concernant les collaborateurs de l'entreprise. ■ la gestion des risques sociaux.
Direction de la sécurité de l'information du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ la politique de sécurité des systèmes d'information au sein du Groupe ; ■ la gestion des risques liés à la continuité, l'intégrité, la confidentialité et la traçabilité de l'information, et notamment les risques de cyberattaques.
Direction des assurances du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> ■ la mise en place de couvertures d'assurance afin de couvrir au mieux et selon les capacités disponibles sur le marché les risques assurables du Groupe, dans le respect des politiques assurances du Groupe. Elle collabore avec la Direction des risques du Groupe dans le cadre du transfert d'une partie des risques au marché de l'assurance.

4.2.2.3.3 Direction de l'Audit interne

Rattachée hiérarchiquement au Secrétariat Général et rapportant au Comité d'audit, la Direction de l'Audit interne évalue de manière indépendante l'efficacité des procédures de contrôle interne et de gestion des risques. L'équipe de l'Audit interne est composée d'une trentaine d'auditeurs et dispose d'un département basé au Brésil.

La Direction de l'Audit interne a pour mission :

- d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de gestion des risques patrimoniaux et de contrôle interne associé en réalisant les missions inscrites dans le Plan d'audit annuel ; et
- d'effectuer une surveillance régulière et de faire toute préconisation pour améliorer ces dispositifs.

4.2.3 DISPOSITIF DE SURVEILLANCE

4.2.3.1 Surveillance continue

La surveillance continue est organisée de façon à devancer ou détecter les incidents dans les meilleurs délais. Le management joue au quotidien un rôle de supervision permanente de la mise en œuvre effective du dispositif de contrôle interne. À ce titre, il est notamment chargé de mettre en place des plans d'action correctifs et de remonter, le cas échéant, à la Direction Générale du Groupe les dysfonctionnements significatifs.

4.2.3.2 Surveillance périodique

Les acteurs de la surveillance périodique

La surveillance périodique est assurée à la fois par le management et les opérationnels, le contrôle interne, la conformité, l'Audit interne et les Commissaires aux comptes :

- le management et les opérationnels vérifient le bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne, identifient les principaux incidents constatés, mettent en place les plans d'action et s'assurent de l'adéquation du dispositif de contrôle interne par rapport aux objectifs du Groupe ;
- la fonction contrôle interne vérifie de manière périodique la correcte mise en œuvre des activités de contrôle et leur efficacité par rapport aux risques ; les activités de contrôle sont définies et mises en œuvre par les responsables de processus, coordonnées par le contrôle interne, sous la responsabilité des membres du Comité Exécutif Pays et du Directeur Exécutif Pays ; la coordination du contrôle interne par la Direction du contrôle interne Groupe permet d'assurer la cohérence méthodologique des activités de contrôle et de garantir la couverture exhaustive des risques sur l'ensemble des processus ;
- la fonction éthique et conformité vérifie le respect et la mise en place effective du programme de conformité anti-corruption, et remonte si nécessaire aux opérations, à la Direction juridique, au contrôle interne et à l'audit interne les informations relatives aux alertes et fraudes ;
- l'audit interne fournit aux Directions Exécutives Pays, au Comité d'audit et à la Direction Générale du Groupe les résultats de ses missions et ses recommandations ;
- les Commissaires aux comptes prennent connaissance des dispositifs de contrôle interne pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière durant leurs travaux de certification des comptes. Ils en identifient les forces et les faiblesses, en évaluent les risques d'anomalies significatives et formulent, le cas échéant, des recommandations.

Les principaux éléments de surveillance du système de contrôle interne

La campagne d'autoévaluation annuelle du contrôle interne

L'autoévaluation annuelle du contrôle interne est un processus mature au sein du Groupe, qui s'appuie sur des questionnaires renseignés par l'ensemble des filiales du périmètre.

Ces questionnaires s'articulent avec les référentiels existants et sont fondés sur une analyse des risques de contrôle interne inhérents à chaque activité et sur l'identification des points de contrôle clé ; ce processus est animé par la Direction du contrôle interne Groupe qui revoit, consolide et analyse les résultats des questionnaires. Une synthèse Groupe est présentée au Comité d'audit.

Ce système permet, d'une part, de contribuer à la diffusion de la culture du contrôle interne dans le Groupe, et d'autre part de fournir un support pour évaluer le niveau de contrôle interne et apprécier dans quelle mesure les risques opérationnels et fonctionnels sont correctement traités. En cas d'inefficacité des contrôles évalués, les filiales doivent établir un plan d'action pour y remédier. Les responsables locaux de contrôle interne sont impliqués dans l'autoévaluation et sont en charge du suivi des plans d'action.

Lors de ses interventions, l'Audit interne Groupe intègre comme objectif de mesurer quantitativement, au travers de systèmes de notation, l'écart existant entre l'autoévaluation et le niveau de contrôle interne déterminé sur la base de ses travaux. Le suivi de ces écarts permet d'évaluer la qualité de l'autoévaluation du contrôle interne menée par le pays.

À l'issue du processus d'autoévaluation, les Directeurs Exécutifs Pays rendent compte à la Direction Générale du Groupe de leur niveau de contrôle interne sous la forme d'une lettre d'affirmation annuelle sur le contrôle interne, confirmant qu'il a mis en œuvre de manière conforme et efficiente les contrôles clés extraits des règles Groupe, que les plans d'action issus de l'autoévaluation sont déclenchés et mis en œuvre dans les délais fixés et que les incidents significatifs de contrôle interne et les fraudes ont été communiqués à la Direction Générale.

Les Directeurs Exécutifs Pays et les Directeurs Financiers Pays s'engagent également lors des clôtures annuelles par le biais d'une lettre d'affirmation destinée à la Direction Générale du Groupe sur :

- le respect des lois et procédures internes, notamment les principes éthiques ;
- la confidentialité et la sécurité des systèmes d'information ;
- la lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- la protection des données personnelles ;
- la gouvernance et les délégations de pouvoir ;
- la responsabilité sociale ;
- la sincérité et la conformité des comptes par rapport aux normes comptables applicables.

Le suivi des plans d'action

Le pilotage et la surveillance du contrôle interne comprennent un suivi, assuré par les contrôleurs internes pays, des plans d'action relatifs aux processus d'autoévaluation du contrôle interne et de cartographie des risques ainsi qu'aux recommandations de l'Audit interne ou de tout autre organe de contrôle.

Le suivi des fraudes et des incidents de contrôle interne

Les fraudes et autres incidents de contrôle interne en matière d'éthique font l'objet d'un suivi particulier par les Comités éthiques Pays et, en fonction de leur caractère significatif, par le Comité éthique Groupe.

Les faits devant être déclarés au Groupe sont :

- les anomalies et altérations comptables portant atteinte à l'intégrité des informations financières, qu'elles soient favorables ou défavorables à la Société ou au Groupe ;
- les détournements ou mises en périls d'actifs, matériels ou immatériels ;
- les faits susceptibles de constituer des actes de corruption passive ou active ou de trafic d'influence ;
- les manquements aux lois et règlements ;
- les autres manquements significatifs aux principes éthiques et au programme de conformité.

Tous les incidents peuvent être rapportés *via* la ligne d'alerte éthique Groupe ou pays. Ces alertes font l'objet d'une enquête afin d'établir la matérialité des faits allégués ou de les infirmer

Le suivi des alertes remontées sur la ligne d'alerte Groupe est assuré par la Direction éthique, conformité et protection des données personnelles par l'application d'une procédure unique et centralisée qui s'impose à l'ensemble des filiales du Groupe. Aucun employé ne peut être sanctionné, ni licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire directe ou indirecte, pour avoir révélé de bonne foi des faits présumés frauduleux.

La surveillance par le Comité d'audit et la Direction Générale

La Direction Générale du Groupe exerce sa surveillance sur le dispositif de contrôle interne notamment en s'appuyant sur les travaux et les comptes rendus de réunions des organes et des Directions suivants :

- Comité éthique Groupe et Pays ;
- Comité d'investissement Groupe ;

- Comité de sécurité de l'information ;
- Comités des risques financiers ;
- Revues de performances pays ;
- Comité Antigaspi ;
- Comité RGPD ;
- Direction des systèmes d'information du Groupe ;
- Direction du contrôle interne du Groupe ;
- Direction de l'Audit interne et des risques du Groupe ;
- Direction éthique, conformité et protection des données personnelles du Groupe ; et
- tout autre comité *ad hoc* réuni en fonction des besoins identifiés par la Direction Générale du Groupe.

Enfin, le Comité d'audit mis en place par le Conseil d'administration suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Ses missions sont détaillées plus avant.

4.2.4 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE RELATIF À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

4.2.4.1 Principes généraux d'organisation du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Le contrôle interne comptable et financier vise essentiellement à assurer :

- la conformité des informations comptables publiées avec les règles applicables (référentiel comptable international IFRS) ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par le Groupe ;
- la prévention et la détection des fraudes et irrégularités comptables et financières ;
- la présentation et la fiabilité de l'information financière publiée.

Les risques liés à la production de l'information comptable et financière peuvent être classés en deux catégories :

- ceux liés à la traduction comptable des opérations courantes des pays, pour lesquels les dispositifs de maîtrise doivent être positionnés au plus près des opérations décentralisées ;
- ceux liés à la traduction comptable d'opérations non courantes pouvant avoir un impact significatif sur les comptes du Groupe.

Le dispositif de contrôle interne décrit dans les paragraphes suivants intègre cette approche des risques.

L'encadrement de chaque pays a la responsabilité d'assurer l'identification des risques affectant l'élaboration de l'information financière et comptable, et de prendre les dispositions nécessaires pour adapter le dispositif de contrôle interne.

La Direction du reporting et de la Consolidation Groupe, pour ce qui concerne des éléments requérant une attention particulière du fait de leur impact sur les comptes consolidés, demande les explications nécessaires, et peut être amenée à réaliser des contrôles par elle-même, à missionner un auditeur externe pour réaliser ces contrôles ou à solliciter auprès du Président-Directeur Général l'intervention de l'Audit interne.

4.2.4.2 Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière

Organisation de la fonction financière

La fonction financière s'appuie principalement sur une organisation à deux niveaux :

- la Direction du contrôle financier Groupe a en charge la définition des principes comptables IFRS appliqués à Carrefour, l'animation et la supervision du processus de production des comptes consolidés et du reporting de gestion. Cette Direction comprend entre autres une Direction du reporting et de la Consolidation et une Direction analyse de la performance :
 - la Direction du reporting et de la Consolidation a pour mission d'assurer la veille normative, de définir la doctrine du Groupe en matière comptable (« Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour »), de produire et analyser les Comptes Consolidés, et de rédiger l'information comptable et financière consolidée. Elle est le lien direct avec les Directions financières Pays,
 - la Direction analyse de la performance analyse les reportings de gestion tant rétrospectifs que prospectifs. Elle demande les explications aux Directions financières Pays et alerte la Direction Générale du Groupe sur les points d'attention et éventuelles dérives ;
- les Directions financières Pays, ont en charge la production et le contrôle des comptes sociaux et consolidés du pays. Elles ont également la responsabilité de déployer dans leur périmètre un dispositif de contrôle interne adapté à leurs enjeux et à leurs risques, et prenant en compte les préconisations et directives du Groupe.

Elles ont aussi sous leur responsabilité les fonctions contrôle de gestion et contrôle de gestion marchandises du pays. La fonction comptable des pays/*Business Units*/Opérateurs Métier est assurée par des équipes centralisées au niveau de chaque pays, sous la supervision du Directeur Financier Pays.

Le Directeur Exécutif Finances Gestion Groupe nomme les Directeurs Financiers des Pays.

Manuels de procédures et principes comptables

Les principes comptables du Groupe sont définis dans un document régulièrement mis à jour et diffusé à l'ensemble des intervenants du processus.

Les « Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour » sont revus deux fois par an, avant les arrêts semestriel et annuel. Ils sont définis par la Direction des normes comptables, rattachée à la Direction du reporting et de la Consolidation, et présentés aux Commissaires aux comptes. Lorsque les changements, ajouts ou retrais opérés sont matériels, ceux-ci font l'objet d'une présentation au Comité d'audit.

Une version à jour est accessible à tous les collaborateurs Finances et Gestion sur une plateforme collaborative.

Le « manuel du contrôle financier Groupe » s'impose aux Directions financières Pays. Si nécessaire, les Directions financières Pays doivent solliciter la Direction du reporting et de la Consolidation, seule habilitée à interpréter ou préciser les points qui le nécessiteraient éventuellement.

Une réunion des Directeurs Financiers des Pays est organisée sur base régulière, au cours de laquelle sont notamment abordées les nouveautés apportées aux « Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour » et les difficultés d'application éventuellement rencontrées.

Le Directeur des Normes Comptables, rattaché au Directeur du Reporting et de la Consolidation, a notamment pour mission d'assurer la veille technique sur les normes IFRS, d'organiser et de piloter le processus de mise à jour des principes comptables du Groupe en lien avec les pays, d'analyser les questions techniques soulevées au sein du Groupe, et d'assurer la représentation de Carrefour au sein des organisations professionnelles traitant des normes comptables.

Outils et modes opératoires

Le Groupe continue de procéder à l'harmonisation des outils comptables utilisés au niveau de chaque pays. Ceci a notamment permis de mettre en place un modèle d'organisation avec la constitution de centres de service partagés nationaux (traitement et paiement des factures de marchandises, immobilisations, frais généraux, paye) homogénéisant et documentant les procédures dans les différents pays et permettant une séparation adéquate des tâches. Des modes opératoires sont disponibles pour les utilisateurs.

Le Groupe dispose d'un outil de reporting et de consolidation permettant de détailler, fiabiliser et faciliter la remontée des données, les contrôles et les opérations de consolidation. L'outil de reporting et de consolidation, utilisé par toutes les entités, assure la cohérence et la fiabilité des données de chaque filiale grâce à des contrôles bloquants, avant remontée au Groupe. À cet effet, le compte d'exploitation par destination, contribue à renforcer la maîtrise des rubriques des états financiers par l'utilisation d'un référentiel unique.

Les systèmes d'information comptables et financiers sont soumis aux mêmes exigences que l'ensemble des systèmes en matière de sécurité.

Processus de reporting – consolidation et principaux contrôles

Pour les besoins de la consolidation du Groupe, chaque pays a en charge le reporting de ses données financières par entités juridiques et la réalisation de la consolidation des comptes à son niveau.

L'équipe reporting et consolidation Groupe anime le processus et a en charge la production des états consolidés du Groupe. Au sein de l'équipe, des responsabilités par pays ainsi que des

responsabilités d'analyse transverse ont été définies. La consolidation a lieu tous les mois. Les Commissaires aux comptes procèdent à un audit des comptes consolidés annuels et à une revue limitée des comptes consolidés semestriels. Les comptes consolidés semestriels et annuels font en outre l'objet d'une publication. Le Groupe utilise pour son reporting de gestion et pour ses comptes consolidés les mêmes outils, données et périmètres.

Préalablement à chaque arrêté comptable du Groupe, une note d'instruction est adressée par la Direction reporting et consolidation du Groupe aux Directions financières des pays et des filiales, recensant l'ensemble des informations nécessaires à l'établissement des informations financières publiées.

Les filiales préparent leurs comptes statutaires, ainsi que les comptes consolidés convertis en Euro de leur périmètre. Les équipes financières des pays s'appuient notamment sur les contrôles mis en place dans l'outil de consolidation. La Direction du reporting et de la Consolidation effectue des contrôles de cohérence et des travaux de réconciliation et d'analyse à chaque clôture mensuelle.

Les principales options et estimations comptables font l'objet de revues par la Direction du reporting et de la Consolidation et les Directeurs Financiers Pays notamment au travers de réunions d'options de clôture organisées en amont de la clôture au niveau Groupe et au niveau pays, et ce en lien avec les auditeurs externes.

Un processus de *hard close* a été mis en place par la Direction du reporting et de la Consolidation à fin mai destiné à anticiper au maximum les sujets potentiellement sensibles pour la clôture semestrielle qui fait l'objet d'une intervention des Commissaires aux comptes.

D'autre part, à fin septembre, une revue du contrôle interne est effectuée par les Commissaires aux comptes afin d'évaluer sa qualité et celle des processus relatifs à l'évaluation de charges et de produits qui, par leur nature et leur montant, sont significatifs dans le résultat du Groupe, afin d'être en mesure, si nécessaire, d'y remédier avant la clôture annuelle. Des travaux spécifiques sont demandés aux pays, et revus par les Commissaires aux comptes : ils portent en particulier sur le contrôle interne du cycle fournisseurs, la revue des principaux litiges et risques, les tests de dépréciation des magasins et l'application des normes IFRS16.

Afin d'être en mesure d'émettre un avis auprès du Conseil d'administration sur le projet d'arrêté de comptes, le Comité d'audit procède à un examen des comptes annuels et semestriels et prend connaissance des conclusions du collège des Commissaires aux comptes relatifs à leurs travaux.

Dans cette perspective, des réunions du Comité d'audit sont tenues régulièrement et chaque fois que nécessaire afin que celui-ci puisse suivre le processus d'élaboration de l'information comptable et financière et s'assurer de la pertinence des principales options comptables retenues.

Supervision du dispositif de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

La supervision du dispositif de contrôle interne s'appuie principalement sur :

- la campagne d'autoévaluation de l'application et de la supervision des principales règles définies par le Groupe en matière de contrôle interne comptable et financier. Des plans d'action sont définis, si nécessaire, au niveau de chaque pays et font l'objet d'un suivi ;
- des interventions de la Direction Audit interne Groupe en pays. Le Plan d'Audit interne intègre des missions dédiées à la revue du contrôle interne comptable et financier.

La supervision intègre également l'analyse des éléments communiqués par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leurs interventions en pays. La mission des Commissaires aux comptes est, sans s'y limiter, d'exprimer une opinion sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes annuels et consolidés du Groupe et de délivrer un rapport d'examen limité sur les états consolidés semestriels.

À chaque clôture annuelle, le contrôle interne Groupe recueille des lettres d'affirmation signées du Directeur Exécutif Pays et du Directeur Financier Pays, qui s'engagent sur la qualité, la sincérité et la conformité avec les principes comptables IFRS appliqués par Carrefour des informations financières transmises au Groupe.

4.2.4.3 Maîtrise de la communication financière

Rôle et mission de la communication financière

La communication financière a pour objectif de donner à l'ensemble de la communauté financière une meilleure lisibilité de la stratégie, du modèle économique et des performances du Groupe, au travers de la diffusion au public d'une information exacte, précise et sincère, en respectant le principe d'égalité des actionnaires devant l'information.

Organisation de la communication financière

La communication financière s'adresse à un public diversifié, composé essentiellement d'investisseurs institutionnels, d'actionnaires individuels et de salariés. Elle est notamment diffusée par les moyens édictés par la loi (Assemblée Générale) ou la réglementation de l'AMF (publications périodiques, communiqués). De plus, la communication financière du Groupe a recours à d'autres canaux de diffusion : conférences téléphoniques, réunions de présentation des résultats ou à caractère événementiel (journée investisseurs), rendez-vous avec les analystes financiers et les investisseurs (entretiens, conférences, *roadshows*), Document de Référence/Document d'Enregistrement Universel et rapport d'activité, site Internet *corporate* du Groupe.

En termes d'organisation :

- le service des relations investisseurs, le Directeur Exécutif Finance et Gestion Groupe, ainsi que le Président-Directeur Général, sont les interlocuteurs uniques des analystes, des investisseurs institutionnels et des actionnaires ;

- la Direction des ressources humaines Groupe gère, avec l'appui de la Direction de la communication Groupe, l'information auprès des salariés ;

- la Direction de la communication Groupe gère les relations avec la presse.

Procédures de contrôle de la communication financière

La Direction du contrôle financier Groupe est la source unique des informations financières.

Le contrôle interne du processus de communication financière porte entre autres sur le respect du principe d'égalité entre les actionnaires. Tout communiqué et toute communication significative sont élaborés d'un commun accord entre le service de la communication financière, qui relève de la Direction financière Groupe, et la Direction de la communication Groupe.

Celles-ci sont, le cas échéant, assistées (notamment dans le cadre du dispositif de prévention des abus de marché) de la Direction juridique Groupe et de la Direction juridique de la société Atacadão, filiale brésilienne cotée et contrôlée par le Groupe.

Politique de communication financière

La Direction financière Groupe définit et met en œuvre une politique de communication des résultats financiers vis-à-vis des marchés. Le Groupe communique son chiffre d'affaires sur une base trimestrielle et ses résultats sur une base semestrielle. Qu'il s'agisse des publications périodiques ou de communiqués d'opérations financières ou stratégiques, le Conseil d'administration prend connaissance de ces supports et fait part de ses commentaires éventuels.

La Direction de la communication financière du Groupe est également impliquée dans la coordination des communications financières du Groupe et de la société Atacadão.

5

RAPPORT D'ACTIVITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2019

5.1	Analyse de l'activité et des résultats consolidés	194	5.4	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2020 et perspectives (communiqué de presse de la Société en date du 28 avril 2020)	210
5.1.1	Principaux agrégats du compte de résultat	194	5.4.1	Un trimestre marqué par une activité atypique	211
5.1.2	Analyse des principaux postes du compte de résultat	195	5.4.2	Carrefour se mobilise face à la pandémie de COVID-19	211
5.2	Situation financière et Trésorerie du Groupe	199	5.4.3	Le Groupe aborde la période actuelle renforcé par deux années d'exécution rapide du plan « Carrefour 2022 »	213
5.2.1	Capitaux propres	199	5.4.4	Ventes TTC du 1 ^{er} trimestre 2020	213
5.2.2	Endettement financier net	199	5.4.5	Orientations stratégiques et objectifs confirmés	214
5.2.3	Tableau de flux de trésorerie	200	5.4.6	Annexes au communiqué de presse du 28 avril 2020	215
5.2.4	Financement et ressources de liquidité	201	5.5	Glossaire des indicateurs financiers	217
5.2.5	Restriction à l'utilisation des capitaux	201	5.6	Analyse de l'activité de la société mère	218
5.2.6	Sources de financement attendues	201	5.6.1	Activités et résultats	218
5.3	Autres informations	202	5.6.2	Participations	219
5.3.1	Principes comptables	202	5.6.3	Affectation du résultat	220
5.3.2	Faits marquants de l'exercice	202	5.6.4	Activités de recherche et développement	221
5.3.3	Incidence des changements de méthodes comptables	204	5.6.5	Évolution récente	221
5.3.4	Activités abandonnées et Retraitement de l'information comparative	208	5.6.6	Résultat de la Société au cours des cinq derniers exercices	221
5.3.5	Principales transactions avec les parties liées	209			
5.3.6	Événements post-clôture	209			
5.3.7	Facteurs de risque	209			

5.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés

5.1.1 PRINCIPAUX AGRÉGATS DU COMPTE DE RÉSULTAT

Les informations comparatives du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie consolidés présentées dans ce document ont été retraitées pour refléter le classement en activité abandonnée de Carrefour Chine conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*. Ces retraitements sont décrits en note 5 des comptes consolidés.

Pour mémoire, au 31 décembre 2018, l'activité Magasins de proximité intégrés France avait été classée en activité abandonnée conformément à la norme IFRS 5.

La norme IFRS 16 – *Contrats de location* et l'interprétation IFRIC 23 – *Incertitude relative aux traitements fiscaux*, ont été appliquées au 1^{er} janvier 2019. La période comparative présentée n'a pas été retraitée conformément aux dispositions transitoires d'IFRS 16.

L'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation au sens des normes IFRS. Ainsi les dispositions de la norme IAS 29 – *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* sont applicables dans les comptes consolidés au 31 décembre 2019. Les données comparables de l'exercice 2018 incluent également l'ajustement relatif à l'hyperinflation.

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité IFRS 5	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
Chiffre d'affaires hors taxes	72 397	72 355	0,1 %	3,3 %
Marge des activités courantes	16 088	16 154	(0,4) %	3,6 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	22,2 %	22,3 %		
Frais généraux et amortissements	(13 999)	(14 216)	(1,5) %	2,9 %
Résultat opérationnel courant	2 088	1 937	7,8 %	8,8 %
<i>Résultat opérationnel courant avant amortissements (ROFDA)</i>	4 417	3 403	29,8 %	32,0 %
Résultat opérationnel courant après quote-part dans les résultats MEQ	2 090	1 952	7,1 %	8,0 %
Produits et charges non courants	(1 030)	(1 129)	(8,8) %	(6,9) %
Résultat financier	(338)	(258)	31,1 %	30,9 %
Impôt sur les résultats	(504)	(529)	(4,8) %	(1,8) %
Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe	32	(187)	117,0 %	105,8 %
Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe	1 097	(373)	394,0 %	394,2 %
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	1 129	(561)	301,4 %	297,7 %
CASH-FLOW LIBRE ⁽¹⁾	582	636		
DETTE NETTE ⁽²⁾	2 615	3 510		

(1) Le *cash-flow* libre (pre-IFRS 16) est le solde net de l'autofinancement (comprenant les loyers des baux immobiliers et mobiliers) avant coût de l'endettement financier net, de la variation du besoin en fonds de roulement et des investissements opérationnels.

(2) La dette nette n'inclut pas les passifs relatifs aux contrats de location-financement (cf. note 2.2).

Pour mémoire, l'endettement net s'établissait à 3 785 millions d'euros au 31 décembre 2018 et à 3 510 millions d'euros en excluant les passifs relatifs à des contrats de location-financement, selon la norme IAS 17.

- Le chiffre d'affaires 2019 hors taxes s'élève à 72,4 milliards d'euros, soit une hausse de 3,3 % à taux de change constants et 2,1 % retraitée de l'application de la norme IAS 29.
- Le résultat opérationnel courant avant amortissements (ROFDA) du Groupe atteint 4 417 millions d'euros, en amélioration de 32 % à taux de changes constants. Pre-IFRS 16 et IAS 29, il s'établit à 3 485 millions d'euros en 2019 contre 3 415 millions d'euros en 2018, soit une amélioration de 3,4 % à taux de changes constants.
- Le résultat opérationnel courant s'établit à 2 088 millions d'euros, en hausse de 8,8 % à taux de change constants. Pre-IFRS 16 et IAS 29, il s'établit à 2 080 millions d'euros en 2019 contre 1 971 millions d'euros en 2018, soit une amélioration de 7,4 % à taux de changes constants.
- Le résultat opérationnel non courant est une charge nette de - 1 030 millions d'euros, en amélioration de 99 millions d'euros par rapport à 2018, principalement liée aux coûts de réorganisation (qui représentent - 549 millions d'euros).
- La charge financière nette s'établit à - 338 millions d'euros, en hausse de - 80 millions d'euros par rapport à l'année précédente. Cette hausse intègre - 107 millions d'euros d'intérêts nets relatifs aux contrats de location suite à la première application de la norme IFRS 16 – *Contrats de location*, partiellement compensée par davantage de produits de cession d'actifs.
- La charge d'impôt sur les résultats s'élève à - 504 millions d'euros, fortement impactée par les éléments exceptionnels annuels.
- Le résultat net des activités poursuivies – part du Groupe, ressort à 32 millions d'euros en amélioration de 219 millions d'euros en comparaison du résultat 2018 retraité IFRS 5.

- Le résultat net des activités abandonnées – part du Groupe, s'établit à 1 097 millions d'euros, à comparer à - 373 millions d'euros en 2018 et reflète principalement la plus-value enregistrée suite à la cession de la filiale Carrefour Chine. Le résultat net des activités abandonnées 2018 incluait - 297 millions d'euros relatifs à la sortie du périmètre des magasins ex-Dia.
- En conséquence, le résultat net, part du Groupe, est un bénéfice de 1 129 millions d'euros en 2019, à comparer à une perte de - 561 millions d'euros en 2018.
- Le *cash-flow* libre (pre-IFRS 16) s'élève à 582 millions d'euros contre 636 millions d'euros en 2018. Post IFRS 16, le *cash-flow* libre en 2019 s'élève à 1 686 millions d'euros et n'inclut pas les loyers conformément à l'application de cette norme à partir du 1^{er} janvier 2019.

5.1.2 ANALYSE DES PRINCIPAUX POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT

Les secteurs opérationnels correspondent aux pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités, regroupés en zones géographiques, auxquelles s'ajoutent les « fonctions globales » qui regroupent les holdings et autres sociétés hébergeant des activités de support administratif, financier et commercial.

Chiffre d'affaires HT par zone géographique

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité IFRS 5	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
France	34 765	35 615	(2,4) %	(2,4) %
Europe (hors France)	20 999	21 076	(0,4) %	(0,1) %
Amérique latine	14 665	13 809	6,2 %	23,4 %
Asie (Taïwan)	1 968	1 855	6,1 %	3,2 %
TOTAL	72 397	72 355	0,1%	3,3 %

Le groupe Carrefour a réalisé un chiffre d'affaires hors taxes de 72,4 milliards d'euros, en hausse de + 3,3 % à taux de change constants et + 2,1 % retraitée de l'application de la norme IAS 29.

- La baisse du chiffre d'affaires en France de -2,4% est essentiellement due à des effets essence et périmètre. À magasins comparables⁽¹⁾, le chiffre d'affaires est stable, avec des ventes alimentaires en croissance tandis que les ventes non-alimentaires ont diminué. La baisse des ventes en hypermarchés reflète notamment l'impact des initiatives pour regagner de la compétitivité, telles que les investissements en prix permanents, le développement des produits à marque Carrefour dont le prix est inférieur à celui des marques nationales, la réduction des surfaces non-alimentaires sous-productives et l'arrêt de certaines catégories. Les formats de supermarché et de proximité continuent d'afficher une bonne dynamique. Le Bio et le e-commerce alimentaire sont en forte croissance.
- En Europe hors France, le chiffre d'affaires est stable à changes constants en 2019, avec une amélioration séquentielle, notamment tirée par le retour à la croissance de l'Espagne. L'environnement reste très compétitif en Italie et en Belgique où le Groupe a initié des investissements prix. La croissance se poursuit à un rythme soutenu en Pologne et en Roumanie.
- En Amérique latine, les ventes sont en croissance de + 23,4 % à changes constants, reflétant la solide dynamique commerciale au Brésil et en Argentine. Au Brésil, la croissance est également portée par le développement du e-commerce, une expansion soutenue du cash & carry ainsi que la progression en volume des services financiers. En Argentine, dans un contexte macroéconomique difficile, le succès des initiatives commerciales a soutenu la croissance des ventes, avec des volumes en hausse.
- La zone Asie correspond à l'activité de Carrefour Taïwan, compte tenu de la classification de la Chine en activités abandonnées en application de la norme IFRS 5. Les ventes de Taïwan progressent de + 6,1 % à changes courants et + 3,2 % à changes constants.

(1) La croissance à magasins comparables est composée des ventes générées par les magasins ouverts depuis au moins 12 mois, fermetures temporaires exclues. Elle s'entend à changes constants, hors essence et hors effet calendaire, et hors impact IAS 29.

Chiffre d'affaires HT par zone géographique – contribution au total du Groupe

(en %)	2019 ⁽¹⁾	2018 retraité IFRS 5
France	46,5 %	49,2 %
Europe (hors France)	28,2 %	29,1 %
Amérique latine	22,8 %	19,1 %
Asie (Taiwan)	2,6 %	2,6 %
TOTAL	100 %	100 %

(1) À taux de change constants.

À taux de change constants, la part du chiffre d'affaires réalisé à l'international continue à progresser pour s'établir à 53,5 %, à comparer à 50,8 % en 2018 retraité IFRS 5.

Résultat opérationnel courant par zone géographique

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité IFRS 5	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
France	547	466	17,3 %	17,3 %
Europe (hors France)	657	664	(1,1) %	(0,9) %
Amérique latine	833	767	8,6 %	11,4 %
Asie (Taiwan)	83	77	7,8 %	4,9 %
Fonctions globales	(32)	(38)	(15,3) %	(13,8) %
TOTAL	2 088	1 937	7,8 %	8,8 %

En 2019, le résultat opérationnel courant s'établit à 2 088 millions d'euros, en hausse de 151 millions d'euros (+ 8,8 % à taux de change constants et + 7,4 % pre-IAS 29 et pre-IFRS 16 à taux de change constants). Il intègre l'impact défavorable de - 31 millions d'euros suite à l'application de la norme IAS 29 en Argentine ainsi que l'impact favorable de 40 millions d'euros lié à la première application de la norme IFRS 16. En 2018, il intégrait - 33 millions d'euros liés à l'application de la norme IAS 29.

Le résultat opérationnel courant de la France de 2019 s'établit à 547 millions d'euros, en hausse de + 17,3 % (+ 15,6 % pre-IFRS 16) par rapport à 2018. La marge opérationnelle progresse à 1,6 % contre 1,3 % en 2018 (soit 1,6 % contre 1,3 % pre-IFRS 16). Cette hausse reflète :

- d'une part, la dynamique de baisse de coûts et de transformation des organisations et l'amélioration des conditions d'achats marchands et non-marchands ;
- d'autre part, les investissements en compétitivité prix, dans l'attractivité de son offre, les services et le digital.

Le résultat opérationnel courant de la zone Europe hors France atteint 657 millions d'euros, contre 664 millions d'euros en 2018. Cette évolution reflète :

- une performance solide en Espagne et en Europe de l'Est, où le modèle commercial confirme son attractivité ;
- la croissance atone en Italie et en Belgique, où des investissements substantiels en compétitivité ont été engagés, en partie compensés par des baisses de coûts plus importantes au second semestre avec la finalisation des plans de départ.

Le résultat opérationnel courant de l'Amérique latine s'élève à 833 millions d'euros, soit une progression de + 11,4 % à changes constants (+ 10,0 % pre-IFRS 16 et pre-IAS 29 à changes constants). Au Brésil, avec une forte croissance du chiffre d'affaires, le résultat opérationnel courant est en hausse de 8,1 % à change constants (+ 6,5 % pre-IFRS 16 à change constants). Cela traduit le succès des initiatives commerciales chez Carrefour

Retail et Atacadão, ainsi que la progression rapide des services financiers. En Argentine, la mise en œuvre du plan de transformation et de reconquête commerciale continue de porter ses fruits avec un résultat opérationnel en croissance.

À Taiwan (Asie), la rentabilité s'améliore de nouveau avec un résultat opérationnel courant qui progresse de 77 millions d'euros en 2018 à 83 millions d'euros en 2019, avec une marge opérationnelle stable à 4,2 % (4,3 % contre 4,2 % pre-IFRS 16). Cette progression reflète la bonne dynamique de croissance, l'expansion et le strict contrôle des coûts.

Amortissements

Les amortissements des immobilisations et immeubles de placement se sont élevés à - 1 361 millions d'euros en 2019 contre - 1 395 millions d'euros en 2018 retraité IFRS 5.

Les amortissements des droits d'utilisation des immobilisations corporelles et immeubles de placement se sont élevés à - 733 millions d'euros en 2019 en application de la norme IFRS 16 à partir du 1^{er} janvier 2019.

En prenant en compte les amortissements des immobilisations logistiques et des droits d'utilisation IFRS 16 des immobilisations logistiques inclus dans le coût des ventes, le total des amortissements comptabilisés au compte de résultat s'élève à - 2 328 millions d'euros en 2019 (contre - 1 465 millions d'euros en 2018 retraité IFRS 5). Cette hausse est totalement imputable à la première application de la norme IFRS 16.

Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence

La quote-part revenant au Groupe dans le résultat net des entités mises en équivalence est un bénéfice de 2 millions d'euros, contre un bénéfice de 14 millions d'euros en 2018 retraité IFRS 5.

Produits et charges non courants

Sont comptabilisés en produits et charges non courants certains éléments significatifs à caractère inhabituel de par leur nature et leur fréquence tels que des dépréciations d'actifs non courants, les résultats de cession d'actifs non courants, des coûts de restructuration et des charges liées à des réestimations de risques d'origine ancienne, sur la base d'informations ou d'éléments dont le Groupe a eu connaissance au cours de l'exercice.

Le résultat non courant est une charge nette de - 1 030 millions d'euros en 2019.

Il se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité IFRS 5
Résultat de cession d'actifs	28	57
Coûts de réorganisation	(549)	(708)
Autres produits et charges non courants	(308)	(289)
Résultat non courant avant dépréciations et pertes sur actifs	(830)	(939)
Dépréciations et pertes sur actifs	(200)	(189)
dont dépréciations et pertes sur goodwill	(1)	(3)
dont dépréciations, pertes sur actifs corporels et incorporels et autres	(200)	(187)
PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	(1 030)	(1 129)
Dont :		
total des produits non courants	343	132
total des charges non courantes	(1 373)	(1 262)

Hormis la cession des actifs détenus par Cargo Property Assets intervenue en octobre 2019 et ayant généré un résultat de cession post IFRS 16 de 45 millions d'euros environ (cf. note 2.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2019), le résultat de cession de l'exercice 2019 est composé de plus et moins-values réalisées dans le cadre de diverses cessions d'actifs, notamment en France et en Italie (comme en 2018).

Les coûts de réorganisation comptabilisés en 2019 découlent des plans de rationalisation des structures initiés dans le cadre du premier pilier du plan de transformation « Carrefour 2022 ». La charge comptabilisée en résultat non courant correspond principalement aux indemnités payées ou à payer dans le cadre :

- du plan de transformation concernant les hypermarchés en France (rupture conventionnelle collective) avec près de 3 000 dossiers validés à fin 2019 ;
- des mesures de réorganisation implémentées en Italie concernant le siège ainsi que les différents formats de magasin ayant conduit au départ de plusieurs centaines de salariés.

Les provisions restant comptabilisées au 31 décembre 2019 au titre de ces plans seront, pour l'essentiel, décaissées en 2020.

La charge comptabilisée sur l'exercice 2018 comprenait principalement les coûts liés aux plans de départs volontaires en France et en Argentine ainsi qu'aux mesures de réorganisation en Belgique.

Les autres produits et charges non courants enregistrés en 2019 ont principalement concerné le Brésil et la France.

Au Brésil, les produits et charges non courants découlent en particulier des deux décisions suivantes :

- en mai 2019, la Cour Suprême a rendu une décision défavorable de « modulation » sur le sujet des transferts entre

états de crédits ICMS portant sur des « produits de base ». En conséquence de cette décision, une provision (y compris les intérêts et pénalités) a été enregistrée dans les comptes en contrepartie d'une charge non courante visant à couvrir les contentieux fiscaux existants ainsi que les exercices encore soumis potentiellement à contrôle fiscal ;

- en juin 2019, suite à une décision de justice favorable et définitive, des crédits PIS-COFINS relatifs à des exercices antérieurs ont été reconnus en contrepartie d'un produit non courant.

En France, des changements d'estimation dans le calcul du coût du risque de Carrefour Banque ont été opérés en 2019, ayant conduit au rehaussement global des provisions enregistrées au 31 décembre sur certaines catégories d'encours clients, notamment les clients dont les dossiers ont été validés par les commissions de surendettement au cours des années passées. Ce rehaussement reflète notamment le surcroît d'expérience engrangé en 2019 relatif aux impacts défavorables des changements de réglementations récents ayant concerné cette typologie de clients.

En 2018, les autres produits et charges non courants avaient également concerné la France et le Brésil. En France, un supplément d'intéressement de 350 euros et un bon d'achat de 150 euros avaient été octroyés en avril 2018 à tout salarié bénéficiaire de la participation 2017. Au Brésil, des dépréciations de certains crédits ICMS, relatifs à la taxe sur la distribution des biens et des services, avaient été comptabilisées en 2018.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel s'établit à 1 060 millions d'euros en 2019, à comparer à 823 millions d'euros en 2018 retraité IFRS 5.

Résultat financier

Le résultat financier est une charge nette de - 338 millions d'euros, soit - 0,5 % du chiffre d'affaires en 2019 contre - 0,4 % en 2018 retraité IFRS 5.

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité IFRS 5
Coût de l'endettement financier net	(214)	(228)
Intérêts nets relatifs aux contrats de location	(107)	-
Autres produits et charges financiers	(17)	(30)
TOTAL	(338)	(258)

Le coût de l'endettement financier net s'élevé à - 214 millions d'euros, en amélioration de 14 millions d'euros.

Suite à la première application de la norme IFRS 16, le résultat financier intègre également les charges d'intérêt relatives aux contrats de location ainsi que les produits d'intérêt relatifs aux contrats de sous-location financement pour un montant global de - 107 millions d'euros.

Les autres produits et charges financiers augmentent à hauteur de 13 millions d'euros. Cette amélioration traduit notamment la hausse des plus-values de cession des actifs financiers, dont un profit de 24 millions d'euros issu de la vente en 2019 de la quasi-totalité des actions Argan que le Groupe détenait pour un montant de 80 millions d'euros.

Impôt sur les résultats

La charge d'impôt sur les résultats s'élevé à - 504 millions d'euros en 2019 (contre - 529 millions d'euros en 2018 retraité IFRS 5), expliquée par l'absence de reconnaissance, dans certains pays, d'impôts différés actifs sur les différences temporelles ou déficits reportables résultant de la comptabilisation de charges non courantes significatives au cours de l'année.

Participations ne donnant pas le contrôle

La part de résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle s'est élevée à 182 millions d'euros en 2019, contre 216 millions d'euros en 2018.

Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe

En conséquence des éléments décrits ci-dessus, le résultat net des activités poursuivies – part du Groupe, s'établit à 32 millions d'euros en 2019 contre une perte de - 187 millions d'euros en 2018.

Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe

En 2019, le résultat net des activités abandonnées – part du Groupe, présente un solde positif de 1 097 millions d'euros qui correspond en tout premier lieu à la plus-value enregistrée lors de la cession de Carrefour Chine au groupe chinois Suning.com le 26 septembre 2019 (cf. note 2.2 des comptes consolidés). Dans une moindre mesure, il comprend le résultat de Carrefour Chine au titre des neuf premiers mois 2019. Ce résultat est présenté en application de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, tout comme le résultat comparatif de 2018, qui présente un solde négatif de - 373 millions d'euros (cf. note 5 des comptes consolidés), essentiellement impacté par l'arrêt de l'activité des magasins ex-Dia en France au cours de cette année-là.

5.2 Situation financière et Trésorerie du Groupe

5.2.1 CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres s'élèvent à 11 675 millions d'euros au 31 décembre 2019, à comparer à 11 286 millions d'euros à la fin de l'année précédente, soit une augmentation de 389 millions d'euros.

Cette hausse s'explique principalement par les mouvements suivants :

- le résultat net de l'exercice, soit 1 311 millions d'euros ;
- les autres éléments du résultat global, à hauteur de - 321 millions d'euros, impactés par les écarts de conversion correspondant essentiellement au reversement des écarts de conversion créditeurs comptabilisés par Carrefour Chine pour un montant de - 160 millions d'euros (cf. note 2.2. des comptes consolidés) et par la réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies suite à la baisse des taux d'actualisation de la zone Euro pour un montant de - 110 millions d'euros ;

- les dividendes pour un montant total de - 242 millions d'euros, dont - 106 millions d'euros aux actionnaires de Carrefour (pour la partie en numéraire) et - 136 millions d'euros aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle, concernant principalement les filiales françaises et brésiliennes ;

- l'effet des variations de périmètre et autres mouvements pour un montant de - 373 millions d'euros, correspondant essentiellement à la sortie des intérêts minoritaires dans Cargo Property Assets pour - 442 millions d'euros et dans Carrefour Chine pour 70 millions d'euros (cf. notes 2.2 et 2.3 des comptes consolidés).

L'impact de la première application des normes IFRS 16 – *Contrats de location* sur les capitaux propres d'ouverture au 1^{er} janvier 2019 s'élève à - 9 millions d'euros (cf. note 4 des comptes consolidés).

5.2.2 ENDETTEMENT FINANCIER NET

L'endettement financier net du Groupe est passé de 3 785 millions d'euros au 31 décembre 2018 à 3 510 millions d'euros au 1^{er} janvier 2019 suite au reclassement des passifs relatifs à des contrats de location-financement selon la norme IAS 17 vers les engagements locatifs à hauteur de 275 millions d'euros (cf. note 15.2.1 des comptes consolidés).

L'endettement financier net est passé de 3 510 millions d'euros au 1^{er} janvier 2019 à 2 615 millions d'euros au 31 décembre 2019. Cette diminution de 895 millions d'euros (- 25,5 %) reflète principalement les cessions de Carrefour Chine et de Cargo Property Assets intervenues au cours du second semestre.

La dette nette du Groupe s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Emprunts obligataires	6 981	7 545
Autres emprunts et dettes financières	261	405
Passifs relatifs à des contrats de location financement ⁽¹⁾	-	275
Total des dettes financières hors dérivés passif	7 241	8 225
Dérivés Passif	59	50
TOTAL DES DETTES [1]	7 300	8 275
<i>dont dettes à plus d'un an</i>	6 303	6 936
<i>dont dettes à moins d'un an</i>	997	1 339
Autres actifs financiers courants ⁽²⁾	219	190
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 466	4 300
TOTAL DES PLACEMENTS [2]	4 685	4 490
DETTE NETTE = [1] - [2]	2 615	3 785

(1) Les passifs relatifs à des contrats de location-financement comptabilisés selon la norme IAS 17 et s'élevant à 275 millions d'euros au 31/12/2018 ont été reclassés au 01/01/2019 en engagements locatifs (cf. note 4 des comptes consolidés), qui incluent aussi les passifs relatifs à des contrats de location comptabilisés selon la norme IFRS 16 à partir de ce jour-là. La dette nette s'élevait ainsi à 3 510 millions d'euros au 01/01/2019.

(2) En 2019, dans le calcul de la dette nette et par symétrie, ce poste n'inclut pas les créances de sous-location financière – part à moins d'un an.

Les dettes financières du Groupe (hors dérivés) ont des échéances réparties dans le temps (jusqu'en 2027 pour la tranche obligataire à échéance la plus longue) et présentent ainsi un profil de remboursement équilibré sur les années à venir :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
À moins d'un an	939	1 289
Entre 1 et 2 ans	1 127	1 129
Entre 2 et 5 ans	3 368	3 298
Au-delà de 5 ans	1 808	2 510
TOTAL	7 241	8 225

La trésorerie disponible pour le Groupe s'établit à 4 466 millions d'euros au 31 décembre 2019, à comparer à 4 300 millions d'euros au 31 décembre 2018, soit une augmentation de 166 millions d'euros.

5.2.3 TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

L'endettement net diminue de 895 millions d'euros en 2019, à comparer à une augmentation de - 84 millions d'euros en 2018 retraité IFRS 5. Cette variation s'analyse comme suit à partir du tableau de flux de trésorerie simplifié du Groupe pour l'exercice :

(en millions d'euros)	2019	2019 pre-IFRS 16 pre-IAS 29	2018 retraité IFRS 5
Autofinancement	3 400	2 271	2 106
Variation du BFR marchand (« Trésorerie marchandises »)	510	508	86
Variation des autres créances et autres dettes	(454)	(439)	27
Variation des encours sur crédit à la consommation	(205)	(205)	(168)
Investissements opérationnels	(1 725)	(1 725)	(1 560)
Variation des fournisseurs d'immobilisations	99	106	(46)
Impact des activités abandonnées	(38)	(33)	0
Autres flux opérationnels	98	98	192
Cash-flow libre	1 686	582	636
Acquisitions et cessions de filiales et de participations dans des entreprises associées	331	331	(189)
Acquisitions et cessions de participation sans changement de contrôle	0	0	()
Dividendes versés / Augmentation de capital	(148)	(148)	(146)
Coût de l'endettement financier net	(214)	(221)	(228)
Change	(70)	(70)	(200)
Engagement de location et intérêts	(999)	(42)	(45)
Impact des activités abandonnées	(69)	106	(15)
Autres	378	356	104
Diminution/(Augmentation) de l'endettement net	895	895	(84)

En 2019, le *cash-flow* libre s'élève à 1 686 millions d'euros post IFRS 16 et 582 millions d'euros pre-IFRS 16 (à comparer à 636 millions d'euros en 2018 retraité IFRS 5) et provient principalement des éléments suivants :

- un autofinancement qui s'établit à 3 400 millions d'euros, en hausse par rapport à 2018 notamment en raison de l'application de la norme IFRS 16 (les paiements relatifs aux contrats de location et les intérêts associés sont présentés dans les flux de financement en 2019) ; pre-IFRS 16 et pre-IAS 29,

l'autofinancement s'établit à 2 271 millions d'euros (à comparer à 2 106 millions d'euros en 2018) ;

- la variation de la « Trésorerie marchandises » et des autres créances et dettes qui s'élève à 56 millions d'euros contre 113 millions d'euros en 2018 retraité ;
- les investissements opérationnels pour - 1 725 millions d'euros à comparer à - 1 560 millions d'euros en 2018 retraité.

5.2.4 FINANCEMENT ET RESSOURCES DE LIQUIDITÉ

Les principales actions menées par le Groupe afin de conforter la liquidité consistent à :

- promouvoir une politique de financement prudente permettant de disposer d'une notation de crédit rendant possible l'accès aux marchés obligataires et de billets de trésorerie ;
- maintenir une présence sur le marché obligataire en émettant de manière régulière, principalement sur les marchés Euro, en vue de disposer d'un échéancier obligataire équilibré. Le programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN) dispose d'une capacité de 12 milliards d'euros ;
- utiliser le programme de billets de trésorerie du Groupe déposé à la Banque de France coté à Paris avec une capacité d'émission de 5 milliards d'euros ;
- maintenir des facilités de crédit bancaire à moyen terme disponibles et utilisables au gré des besoins du Groupe. Au

31 décembre 2019, le Groupe dispose de deux lignes de crédits syndiqués non tirées auprès d'un pool de banques de premier rang d'un montant total de 3,9 milliards d'euros.

Le Groupe considère sa situation de liquidité comme solide. En outre, le niveau de trésorerie disponible permet de couvrir les échéances obligataires de l'année à venir. Le profil de la dette est équilibré : le Groupe ne fait face à aucun pic de refinancement sur l'ensemble de son échéancier de dette obligataire qui présente une maturité moyenne de 3,5 ans.

Au 31 décembre 2019, Carrefour est noté BBB perspective stable par Standard & Poor's et Baa1 perspective négative par Moody's.

Les principaux événements de l'année 2019 sont la sécurisation des financements long terme du Groupe (cf. note 4.2.5) et un rachat obligataire (cf. note 4.2.6).

5.2.5 RESTRICTION À L'UTILISATION DES CAPITAUX

Dans le cadre de son activité internationale, Carrefour n'a pas de restrictions importantes sur sa capacité à accéder ou utiliser ses actifs et régler ses passifs autres que celles résultant du cadre réglementaire dans lequel ses filiales opèrent. Les autorités de

supervision locales peuvent imposer aux filiales bancaires de garder un certain niveau de capital et de liquidité, de limiter leur exposition à d'autres parties du Groupe et de se conformer à certains ratios.

5.2.6 SOURCES DE FINANCEMENT ATTENDUES

Pour faire face à ses engagements, Carrefour peut recourir à son *cash-flow* libre et lever de la dette en ayant recours à ses programmes EMTN et de billets de trésorerie, ou enfin à ses lignes de crédit.

5.3 Autres informations

5.3.1 PRINCIPES COMPTABLES

Les méthodes comptables appliquées par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 décembre 2019 sont identiques à celles retenues pour les comptes consolidés au 31 décembre 2018 à l'exception des normes, amendements de normes et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019. Ces textes sont les suivants :

- norme IFRS 16 – *Contrats de location* : les impacts de ce texte sur les états financiers du Groupe sont décrits dans la note 4.3.1 ;
- interprétation IFRIC 23 – *Incertitude relative aux traitements fiscaux* : les impacts de ce texte sur les états financiers du Groupe sont décrits dans la note 4.3.2 ;
- amendements à IFRS 9 – *Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative* : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe ;
- amendements à IAS 28 – *Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises* : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe ;
- amendements à IAS 19 – *Modification du régime, réduction ou liquidation du régime* : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe ;
- améliorations annuelles des IFRS – *Cycle 2015-2017* : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

Textes adoptés par l'Union européenne non appliqués par le Groupe de manière anticipée

Normes, amendements et interprétations	Date d'application
Amendements à IAS 1 et IAS 8 – <i>Définition de la matérialité dans les états financiers</i>	1 ^{er} janvier 2020
Amendements à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 – <i>Réforme des taux de référence</i>	1 ^{er} janvier 2020
Amendements aux références du Cadre conceptuel pour les normes IFRS	1 ^{er} janvier 2020

Textes non encore adoptés par l'Union européenne

Normes, amendements et interprétations	Date d'application ⁽¹⁾
Amendements à IFRS 10 et à IAS 28 – <i>Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une co-entreprise</i>	Application reportée par l'IASB à une date indéterminée
Amendements de la norme IFRS 3 – <i>Définition d'une activité</i>	1 ^{er} janvier 2020
Norme IFRS 17 – <i>Contrats d'assurance</i>	1 ^{er} janvier 2021

(1) Sous réserve de l'adoption par l'Union européenne.

Les impacts éventuels de la norme IFRS 17 sont en cours d'analyse. Carrefour n'anticipe pas d'incidence significative de l'application des autres textes sur les comptes consolidés du Groupe.

5.3.2 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

5.3.2.1 Simplification de l'organisation dans le cadre du plan de transformation « Carrefour 2022 »

Au cours de l'exercice 2019, les plans de transformation suivants ont été annoncés en France et en Italie :

- le 15 mai 2019, Carrefour Hypermarchés France a conclu avec des syndicats un accord majoritaire de rupture conventionnelle collective (RCC), avec près de 3 000 dossiers validés en fin d'année. Sont notamment concernés les rayons bijouteries (fermeture), électroménager Photo Ciné Son – EPCS (passage en libre-service) ainsi que l'automatisation des stations-service ;
- le 15 février 2019, Carrefour Italie a présenté aux partenaires sociaux son plan de transformation relatif aux années 2019-2022. Ce plan comporte plusieurs volets opérationnels, tels que plusieurs centaines d'ouvertures de magasins dans les formats Market et Express, le renforcement du e-commerce, la révision du modèle hypermarchés ainsi que des réductions de surfaces ciblées sur certains supermarchés. Ce plan comporte également un volet de réorganisation conduisant à la réduction significative des effectifs du siège et du réseau de vente, en particulier des hypermarchés.

Ces plans de transformation ont été déployés au cours de l'année 2019. Les provisions restant comptabilisées au 31 décembre 2019 à ce titre (cf. note 12.1 des comptes consolidés) seront, pour l'essentiel, décaissées en 2020.

5.3.2.2 Cession de Carrefour Chine

Le 23 juin 2019, le Groupe a annoncé la signature d'un accord de cession portant sur 80 % de Carrefour Chine au groupe chinois Suning.com. Cette cession est devenue effective le 26 septembre 2019, notamment suite à l'approbation des autorités de la concurrence chinoises.

Présente en Chine depuis 1995, la société Carrefour Chine opère un réseau de 210 hypermarchés et 24 magasins de proximité et a généré en 2018 un chiffre d'affaires de 3,6 milliards d'euros et un EBITDA de 66 millions d'euros.

Le prix final de cession de 80 % de Carrefour Chine a été de 4,8 milliards de renminbi, représentant 615 millions d'euros le 26 septembre 2019. La plus-value de cession s'élève à 1,15 milliard d'euros environ et a été comptabilisée dans le résultat net des activités abandonnées en 2019.

L'accord conclu avec Suning.com prévoit des fenêtres de liquidité pour cette participation résiduelle de 20 % :

- pendant une fenêtre de 90 jours à l'issue du deuxième anniversaire suivant la date de réalisation de la transaction (le 26 septembre 2019), le Groupe pourra exercer une option de vente pour céder sa participation résiduelle de 20 % à Suning.com, à un prix égal à 20 % de la valeur des fonds propres telle que déterminée à la date de réalisation de la cession des 80 %, soit 20 % de 6 milliards de renminbi (représentant 153 millions d'euros au taux de clôture du 31 décembre 2019) ;
- à l'issue de cette fenêtre et pendant une durée de 90 jours, Suning.com pourra exercer une option d'achat pour acquérir la participation résiduelle de 20 % détenue par Carrefour, à un prix égal à 20 % de la valeur des fonds propres tels que déterminée à la date de réalisation de la cession des 80 % ;
- à l'issue du troisième anniversaire suivant la date de réalisation de la transaction, et pendant une durée de 3 ans, Carrefour pourra exercer une option de vente pour céder sa participation résiduelle de 20 % à Suning.com à la valeur de marché ;
- à l'issue du quatrième anniversaire suivant la date de réalisation de la transaction, et pendant une durée de 3 ans, Suning.com pourra exercer une option d'achat pour acquérir la participation résiduelle de 20 % détenue par Carrefour à la valeur de marché.

Dans la mesure où les options exerçables à partir du deuxième anniversaire ont des caractéristiques quasi identiques et un prix d'exercice fixe, il est considéré virtuellement certain que les options seront exercées et que le Groupe a, en conséquence, cédé dès le 26 septembre 2019, 100 % du pourcentage d'intérêts de Carrefour Chine. À ce titre, une créance financière (autre actif financier non courant) a été enregistrée à l'actif du bilan consolidé pour un montant de 1,2 milliard de renminbi. En euros, ce montant sera impacté par les variations de change euro/renminbi, qui seront comptabilisées en résultat financier (autres produits et charges financiers).

Pour plus de détails sur les impacts de cette cession dans les comptes consolidés au 31 décembre 2019, voir note 5 des comptes consolidés.

5.3.2.3 Cession de Cargo Property Assets

Au cours du printemps 2019, le Groupe a engagé un processus de cession de sa filiale Cargo Property Assets détenant 22 entrepôts logistiques en France. Un protocole d'accord a été signé le 10 juillet 2019 avec la foncière cotée Argan portant sur la totalité du capital ; la cession est devenue effective le 15 octobre 2019. Les actifs de la filiale correspondent à des immobilisations corporelles d'une valeur nette comptable de 577 millions d'euros ce jour-là.

Le prix de cession s'est élevé à 288 millions d'euros pour la quote-part revenant au Groupe (soit 32 %). Le paiement du prix a été effectué par remise de trésorerie pour 231 millions d'euros et par remise d'actions cotées de l'acquéreur pour 57 millions d'euros, représentant environ 5 % du capital d'Argan postérieurement à l'opération.

Comptablement, la plus-value de cession a été retraitée des impacts de la norme IFRS 16 pour les opérations de cession-bail (la totalité des actifs immobilisés ayant été reloués par le Groupe). La plus-value enregistrée post IFRS 16 s'est ainsi élevée à 45 millions d'euros environ avant impôt et constitue un produit opérationnel non courant de l'année 2019.

Début décembre 2019, le Groupe a cédé la quasi-totalité des actions Argan qu'il détenait par voie de placement privé auprès d'investisseurs institutionnels pour un montant de 80 millions d'euros, entraînant la comptabilisation dans le résultat financier d'un profit complémentaire de 24 millions d'euros. À l'issue de cette cession, le Groupe détenait 0,2 % du capital d'Argan qu'il a vendu en février 2020.

5.3.2.4 Promesse unilatérale d'achat de Rue du Commerce par Shopinvest

Le Groupe a annoncé le 8 novembre 2019 avoir reçu une offre ferme de la part de Shopinvest portant sur 100 % du capital de Rue du Commerce. À la suite de cette opération, Rue du Commerce s'intégrera à Shopinvest, groupe e-commerce fondé en 2011, qui opère un portefeuille de 11 sites, dont les 3 SUISSSES.

Ce projet de cession a été soumis au Comité social et économique de Rue du Commerce ; il reste soumis aux autres conditions de réalisation usuelles au 31 décembre 2019.

Conformément à la norme IFRS 5, les actifs et passifs de la filiale ont été classés en actifs et passifs détenus en vue de leur vente à partir d'août 2019 et évalués au montant le plus faible de leur valeur nette comptable et de la juste valeur nette des frais de cession. Compte tenu des conditions financières de la promesse unilatérale d'achat de Shopinvest, ces actifs ont été intégralement dépréciés au 31 décembre 2019, en contrepartie du résultat opérationnel non courant.

5.3.2.5 Sécurisation des financements long terme du Groupe

Le 7 mai 2019 (règlement en date du 15 mai 2019), Carrefour a réalisé une nouvelle émission obligataire de 500 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans (échéance mai 2027) et d'un coupon de 1,00 %.

Le 22 mai 2019, Carrefour a également procédé au remboursement d'un emprunt obligataire, d'un montant d'1 milliard d'euros, d'une maturité de 6 ans et d'un coupon de 1,75 %.

Ces deux opérations permettent au Groupe de consolider son financement à long terme en euros, de conserver une maturité obligataire moyenne stable (3,5 ans à fin décembre 2019 et à fin décembre 2018) et de poursuivre la réduction de sa charge financière.

Par ailleurs, en juin 2019, Carrefour a amendé et étendu deux facilités de crédit pour un montant total de 3,9 milliards d'euros en y intégrant une composante Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) innovante, réalisant ainsi la première opération de crédit bancaire avec composante RSE dans le secteur de la distribution européenne.

Autres informations

La première facilité de crédit (dite « Club deal ») a été finalisée auprès d'un syndicat de 8 banques pour un montant total de 1,4 milliard d'euros. La seconde facilité (dite « syndiquée ») a été négociée auprès d'un syndicat de 21 banques pour un montant total de 2,5 milliards d'euros. Ces deux facilités arriveront à échéance en juin 2024, et chacune d'entre elles pourra être prolongée deux fois d'un an à la demande de Carrefour.

Ces deux opérations s'inscrivent dans la stratégie de sécurisation des financements à long terme de Carrefour, étendant la maturité moyenne de ces facilités de 3,1 années à 4,5 années.

Par ailleurs, la filiale brésilienne Atacadão a réalisé le 7 janvier 2019, une émission obligataire court terme (*debentures*), en deux séries de respectivement 200 et 700 millions de réals (environ 45 et 160 millions d'euros). La première série est arrivée à maturité et a été remboursée le 8 mars 2019, et la seconde a été remboursée par anticipation le 28 novembre 2019 et arrivait initialement à maturité le 6 janvier 2020.

La filiale Brésilienne a réalisé le 18 novembre 2019 une émission obligataire long terme (*debentures*), en trois séries de 450, 350 et 200 millions de réals (environ 100, 80 et 45 millions d'euros), avec des maturités en juin 2022, juin 2024 et juin 2026 respectivement.

5.3.2.6 Rachat obligataire

Carrefour a lancé une offre de rachat partielle d'obligations, le 14 novembre 2019, portant sur les souches obligataires suivantes :

- 1 milliard d'euros d'obligations assorties d'un coupon de 4,00 % et arrivant à échéance le 9 avril 2020 (ISIN XS0499243300) (les « Obligations 2020 ») ; et
- 1 milliard d'euros d'obligations assorties d'un coupon de 3,875 % et arrivant à échéance le 25 avril 2021 (ISIN XS0529414319) (les « Obligations 2021 »).

À l'expiration de l'offre de rachat, un montant nominal cumulé de 326 775 000 euros d'obligations a été apporté à Carrefour et accepté, dont 198 085 000 euros d'Obligations 2020 et 128 690 000 euros d'Obligations 2021.

Le règlement de l'offre de rachat a été réalisé le 26 novembre 2019. À l'issue de cette opération, le montant nominal restant en circulation s'élève à 801 915 000 euros pour les Obligations 2020 et 871 310 000 euros pour les Obligations 2021.

Cette opération s'inscrit dans le cadre d'une gestion dynamique de la part de Carrefour, visant à optimiser ses coûts de financement et sa structure de bilan.

5.3.2.7 Paiement du dividende 2018 avec option de paiement en actions

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 14 juin 2019, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2018 à 0,46 euro par action avec une option de paiement de ce dividende en actions.

Le prix d'émission de ces actions nouvelles a été fixé à 14,78 euros, correspondant à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende de 0,46 euro par action et arrondi au centime d'euro supérieur.

Ouverte le 24 juin 2019, la période d'option s'est clôturée le 5 juillet 2019 ; les actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions représentent 70,44 % du capital.

Le 11 juillet 2019 ont eu lieu :

- le règlement livraison des 17 096 567 actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en action, suite à une augmentation du capital social et des primes d'émission de Carrefour d'un montant total de 253 millions d'euros ;
- le versement du dividende global en numéraire aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions (106 millions d'euros).

5.3.3 INCIDENCE DES CHANGEMENTS DE MÉTHODES COMPTABLES

La norme IFRS 16 - *Contrats de location* et l'interprétation IFRIC 23 - *Incertitude relative aux traitements fiscaux*, ont été appliquées au 1^{er} janvier 2019.

La nature et les incidences des principaux changements de méthodes comptables résultant de leur première application sont résumées dans les paragraphes ci-après.

- Pour la norme IFRS 16, l'impact total de ces changements s'établit à 5,0 milliards d'euros sur le total bilan y compris - 9 millions d'euros sur les capitaux propres. Le Groupe a opté pour la méthode rétrospective simplifiée à partir du 1^{er} janvier 2019. La période comparative présentée n'a pas été retraitée conformément aux dispositions transitoires d'IFRS 16.

- L'application d'IFRIC 23 n'a pas conduit à des modifications dans les évaluations des incertitudes fiscales appliquées par le Groupe jusqu'à présent. En revanche, les risques fiscaux relatifs à l'impôt sur le résultat, précédemment classés dans la catégorie des provisions, sont désormais présentés séparément dans les dettes fiscales courantes ou non courantes en fonction de leur échéance – parts à moins d'un an et à plus d'un an (conformément à la décision de l'IFRS IC de septembre 2019). Ces risques fiscaux provisionnés s'élevaient à 459 millions d'euros au 31 décembre 2018 (392 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Le tableau ci-dessous résume l'effet de l'application de la norme IFRS 16 et de l'interprétation IFRIC 23 sur le bilan d'ouverture des états financiers consolidés au 31 décembre 2019 :

ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2018	Impacts liés à la première application d'IFRS 16	Impacts liés à la première application d'IFRIC 23	01/01/2019
<i>Goodwill</i>	7 983			7 983
Autres immobilisations incorporelles	1 461	(41)		1 420
Immobilisations corporelles	12 637	(367)		12 270
Immeubles de placement	389			389
Droits d'utilisation de l'actif	-	5 244		5 244
Titres mis en équivalence	1 374			1 374
Autres actifs financiers non courants	1 275	191		1 466
Encours clients des sociétés financières - Part à plus d'un an	2 486			2 486
Impôts différés actifs	723			723
Autres actifs non courants	379	(26)		353
Actifs non courants	28 709	5 000	-	33 709
Stocks	6 135			6 135
Créances commerciales	2 537			2 537
Encours clients des sociétés financières - Part à moins d'un an	3 722			3 722
Autres actifs financiers courants	190	42		232
Créances fiscales	853			853
Autres actifs	887	(17)		870
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 300			4 300
Actifs détenus en vue de leur vente	46			46
Actifs courants	18 670	25	-	18 694
TOTAL ACTIF	47 378	5 025	-	52 403

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2018	Impacts liés à la première application d'IFRS 16	Impacts liés à la première application d'IFRIC 23	01/01/2019
Capital social	1 973			1 973
Réserves consolidées (y compris résultat)	7 196	(9)		7 188
Capitaux propres, part du Groupe	9 169	(9)	-	9 161
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	2 117			2 117
Capitaux propres	11 286	(9)	-	11 278
Dettes financières - Part à plus d'un an	6 936	(230)		6 706
Engagements locatifs - Part à plus d'un an	-	4 272		4 272
Provisions	3 521	54	(459)	3 116
Refinancement des encours clients - Part à plus d'un an	1 932			1 932
Impôts différés passifs	541			541
Dettes fiscales - Part à plus d'un an	-		382	382
Passifs non courants	12 930	4 096	(77)	16 949
Dettes financières - Part à moins d'un an	1 339	(45)		1 294
Engagements locatifs - Part à moins d'un an	-	984		984
Fournisseurs et autres créiteurs	14 161	(2)		14 160
Refinancement des encours clients - Part à moins d'un an	3 582			3 582
Dettes fiscales - Part à moins d'un an	1 142		77	1 219
Autres passifs	2 938	(1)		2 937
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente	-			-
Passifs courants	23 162	937	77	24 176
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	47 378	5 025	-	52 403

5.3.3.1 Norme IFRS 16 – Contrats de location

Cette note présente les impacts de l'adoption de la norme IFRS 16 – *Contrats de location* sur les états financiers du groupe Carrefour. Ces impacts ne prennent pas en compte la décision de l'IFRS IC publiée le 16 décembre 2019 dont l'incidence est en cours d'analyse (cf. iv). Les principes comptables relatifs à la norme IFRS 16 appliqués aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 sont décrits en note 9 des comptes consolidés.

i) Impacts comptabilisés au 1^{er} janvier 2019, date de première application de la norme IFRS 16

Le Groupe a opté pour la méthode rétrospective simplifiée à partir du 1^{er} janvier 2019. Les états financiers 2018 n'ont ainsi pas fait l'objet d'un retraitement.

Au 1^{er} janvier 2019, le montant des engagements locatifs correspond à la valeur actualisée des loyers à payer sur la durée raisonnablement certaine de location.

Le montant du droit d'utilisation de l'actif correspond au montant de l'engagement locatif, ajusté si nécessaire du montant du droit au bail, ainsi que des loyers prépayés ou avantages incitatifs à recevoir du bailleur qui étaient comptabilisés au 31 décembre 2018. Ce montant inclut également les obligations de démantèlement le cas échéant. En cas de contrats onéreux, un ajustement de la valeur du droit d'utilisation a été pris en compte.

Le taux utilisé au 1^{er} janvier 2019 est un taux d'emprunt marginal (le taux d'emprunt marginal moyen pondéré au 1^{er} janvier 2019 est de 4,62 % au niveau consolidé, et de 3,26 % hors Carrefour Chine) calculé sur les durées initiales des contrats de location. Ce taux a été calculé par pays à partir d'une courbe de taux sans risque et d'un *spread* (*spread* unique pour toutes les filiales d'un même pays).

Les actifs pris en location correspondent :

- majoritairement aux actifs immobiliers aussi bien exploités par le Groupe que mis en sous-location. Ces derniers comprennent les contrats de sous-location de magasins aux franchisés, ainsi que les contrats de sous-location d'emplacements dans les galeries marchandes et centres commerciaux ;
- plus accessoirement à des contrats de location de véhicules ;
- enfin à quelques contrats d'entreposage et de stockage présentant une composante locative.

Le Groupe prend en compte dans la détermination de la durée raisonnablement certaine d'utilisation des actifs loués :

- les caractéristiques liées aux différents types d'actifs (magasins, entrepôts logistiques, bâtiments administratifs) ainsi que le pays concerné par le contrat de location immobilier. Les caractéristiques suivantes sont prises en considération : la rentabilité des magasins, l'existence d'investissements récents réalisés dans les magasins, l'existence de pénalités de résiliation significatives et s'il s'agit de magasins intégrés ou franchisés ;
- une approche par catégorie de véhicules pour les véhicules de location présentant des caractéristiques et des durées d'utilisation similaires. Quatre catégories ont été identifiées afin de distinguer les véhicules de fonction, les voitures et utilitaires utilisés pour la location à la clientèle, les camions ainsi que les utilitaires.

Réconciliation entre les engagements hors bilan au 31 décembre 2018 et les engagements locatifs IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019

(en millions d'euros)

Engagements de location simple en tant que preneur au 31 décembre 2018	3 569
Contrats non comptabilisés en application des exemptions d'IFRS 16	(95)
Différences dans les durées retenues liées aux options de résiliation et de prolongation dont l'exercice est raisonnablement certain	2 301
Engagements locatifs non actualisés au titre d'IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019	5 775
Effet de l'actualisation	(793)
Engagements locatifs actualisés au titre d'IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019	4 981
Passifs de location-financement IAS 17 au 31/12/2018	275
ENGAGEMENTS LOCATIFS TOTAUX AU 1^{ER} JANVIER 2019	5 256
<i>Dont engagements locatifs – part à moins d'un an</i>	<i>984</i>
<i>Dont engagements locatifs – part à plus d'un an</i>	<i>4 272</i>

L'application de la norme IFRS 16 a également affecté les postes des états financiers suivants :

- à la date de transition, les contrats de location précédemment qualifiés de contrats de location-financement selon IAS 17, sont repris, aussi bien pour le droit d'utilisation que pour l'engagement locatif, pour leur valeur comptable immédiatement avant la date de première application. Ces contrats représentent 367 millions d'euros de droit d'utilisation et 275 millions d'euros de passif de location-financement ;
- le droit au bail est désormais inclus dans l'évaluation initiale du droit d'utilisation. Un reclassement est ainsi constaté dans le bilan d'ouverture pour un montant de 41 millions d'euros ;

- les loyers prépayés et avantages étalés sur la durée du contrat, initialement reconnus en autres actifs et autres passifs, ont été intégrés au droit d'utilisation ;

- la décomptabilisation des droits d'utilisation et la comptabilisation de créances financières en cas de sous-locations financement consenties sur la durée résiduelle des baux concernés. Par ailleurs, la comptabilisation de ces créances impacte défavorablement les capitaux propres d'ouverture pour - 9 millions d'euros.

Au 1^{er} janvier 2019, les droits d'utilisation de l'actif se rapportent aux catégories d'actifs suivants :

(en millions d'euros)	Droits d'utilisation de l'actif
Terrains & constructions	4 970
Équipements	116
Immeubles de placement	158
TOTAL	5 244

ii) Impacts sur l'information sectorielle

Au 1^{er} janvier 2019, les actifs et passifs sectoriels ont augmenté dans l'ensemble des zones suite à l'implémentation de la norme IFRS 16 :

(en millions d'euros)	Total Groupe	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
Droits d'utilisation de l'actif	5 244	1 265	2 252	240	1 251	235
Engagements locatifs	5 256	1 255	2 433	241	1 100	228

iii) Mesures de simplification adoptées par le Groupe au 1^{er} janvier 2019

Lors de l'application initiale de la norme IFRS 16, le Groupe a appliqué les mesures de simplification suivantes :

- l'utilisation d'un même taux d'actualisation pour un portefeuille de contrats ayant des caractéristiques raisonnablement similaires. Cette mesure de simplification a été appliquée aux flottes de véhicules ;
- l'utilisation de l'évaluation faite des contrats de location, immédiatement avant la date de première application, pour déterminer s'ils sont déficitaires selon IAS 37 – *Provisions, passifs éventuels, et actifs éventuels* en lieu et place du test de dépréciation du droit d'utilisation au 1^{er} janvier 2019. L'actif « droit d'utilisation de l'actif » a été ajusté du montant comptabilisé au titre des éventuelles provisions pour contrats de location déficitaires (loyers au-dessus du marché) immédiatement avant la date de première application ;
- l'exclusion des coûts directs initiaux de l'évaluation du droit d'utilisation de l'actif à la date de première application ;
- l'utilisation des connaissances acquises *a posteriori* (*hindsight*), par exemple pour déterminer la durée du contrat de location si celui-ci comprend des options de renouvellement ou de résiliation.

Le Groupe a également choisi de ne pas réexaminer les accords pour déterminer s'ils contiennent un contrat de location à la date de transition. Ainsi les contrats non identifiés comme des contrats de location selon IAS 17 et IFRIC 4, préalablement à la date de première application, n'ont pas été réexaminés. Cette mesure de simplification s'applique à tous les contrats conclus avant le 1^{er} janvier 2019.

iv) Décision de l'IFRS IC publiée le 16 décembre 2019

Le 16 décembre 2019, l'IFRS IC a publié sa décision sur une demande de clarification concernant les sujets suivants :

- la détermination de la période exécutoire d'un contrat de location renouvelable par tacite reconduction, ou d'un contrat à durée indéterminée, pouvant être dénoncé par l'une des parties avec respect d'un certain préavis. En particulier, la question a été posée sur la notion de pénalités sur laquelle est basée la définition de la période exécutoire ;

- le lien entre la durée d'amortissement des agencements indissociables du bien loué, et la durée IFRS 16 d'un contrat de location.

L'IFRS IC a :

- conclu qu'une approche économique (plutôt que strictement juridique) doit être retenue pour déterminer la période exécutoire d'un contrat de location ;
- apporté des clarifications relatives au lien entre la durée IFRS 16 d'un contrat de location et la durée d'amortissement des agencements indissociables du bien loué.

Carrefour n'a pas appliqué cette décision lors de l'établissement de ses comptes consolidés au 31 décembre 2019, les incidences potentielles de celle-ci étant en cours d'analyse. En effet, compte tenu de la grande volumétrie des contrats de location dans les différents pays du Groupe et de la publication tardive de cette décision, le Groupe doit disposer d'un temps suffisant (*sufficient time*) pour mener à bien les analyses qui permettront d'en déterminer précisément les effets.

Nos analyses portent en particulier sur les contrats de location :

- en tacite reconduction ou résiliables à tout moment ;
- d'actifs sous-jacents (magasins, entrepôts) comprenant des agencements et installations indissociables, dont la valeur nette comptable résiduelle à la fin de la durée IFRS 16 pourrait constituer une pénalité (au sens de la décision IFRS IC) significative pour le Groupe. Ces cas-là pourraient aboutir à l'allongement de la durée IFRS 16 des contrats de location et/ou à la ré-estimation de la durée d'amortissement des agencements et installations indissociables de ces biens loués.

Le Groupe intègre dans ses analyses en cours les spécificités liées aux différents formats de magasins (proximité, supermarchés et hypermarchés) ainsi que celles liées aux différentes zones géographiques.

À l'issue de ces analyses et de certaines discussions de place, le Groupe pourra conclure si cette décision de l'IFRS IC modifie ou non son mode d'application actuel de la norme IFRS 16. Ces analyses pourraient en particulier remettre en cause l'appréciation des durées IFRS 16 des baux 3/6/9 en France (plusieurs centaines de contrats concernés), qui sont actuellement déterminées conformément à la position exprimée par l'ANC en février 2018 (cf. note 9.1 des comptes consolidés).

Dans le respect des règles édictées par le régulateur du marché boursier local, notre filiale Atacadão cotée à la Bourse de Sao Paulo a dû évaluer son engagement locatif IFRS 16 en tenant compte de cette décision pour ses comptes consolidés au 31 décembre 2019. L'incidence de cette prise en compte est non matérielle à l'échelle du Groupe et n'a pas été reprise. Du fait du

principe d'homogénéité des méthodes comptables utilisées pour établir les comptes consolidés et dans l'attente des conclusions des analyses pour le Groupe dans son ensemble qui sont en cours, l'engagement locatif IFRS 16 consolidé du Groupe au 31 décembre 2019 a été évalué selon les mêmes principes que ceux utilisés pour le bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2019.

5.3.3.2 Interprétation IFRIC 23 – Incertitude relative aux traitements fiscaux

L'interprétation IFRIC 23 clarifie le traitement comptable des incertitudes relatives aux traitements fiscaux portant sur l'impôt sur le résultat (IAS 12 – *Impôts sur le résultat*).

L'application d'IFRIC 23 n'a pas conduit à des modifications dans les évaluations des incertitudes fiscales appliquées par le Groupe jusqu'à présent. En revanche, les risques fiscaux relatifs à l'impôt sur le résultat, précédemment classés dans la catégorie des provisions, sont désormais présentés séparément dans les dettes

fiscales courantes ou non courantes en fonction de leur échéance – parts à moins d'un an et à plus d'un an (conformément à la décision de l'IFRS IC de septembre 2019). Ces risques fiscaux provisionnés s'élevaient à 459 millions d'euros au 31 décembre 2018 (392 millions d'euros au 31 décembre 2017), dont 77 millions d'euros pour la part à moins d'un an et 382 millions d'euros pour la part à plus d'un an.

5.3.4 ACTIVITÉS ABANDONNÉES ET RETRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPARATIVE

Le 26 septembre 2019, le Groupe a cédé le contrôle de sa filiale Carrefour Chine (cf. note 2.2 des comptes consolidés). S'agissant d'une région géographique principale et distincte, Carrefour Chine est considérée comme une activité abandonnée conformément aux dispositions de la norme IFRS 5. Ainsi :

- le résultat net de la filiale est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat intitulé « Résultat net des activités abandonnées ». À des fins de comparaison, le résultat net de l'exercice 2018 a également été reclassé sur cette ligne ;

- dans le tableau des flux de trésorerie, tous les flux relatifs à cette filiale sont présentés sur les lignes « impact des activités abandonnées ». Les données de l'exercice 2018 ont été retraitées de la même façon.

Les principaux agrégats du compte de résultat consolidé de la filiale Carrefour Chine traitée en application d'IFRS 5 au titre des exercices 2019 et 2018 se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	2019 ⁽¹⁾	2018
Chiffre d'affaires hors taxes	2 610	3 646
Marge des activités courantes	649	913
Frais généraux et amortissements	(644)	(946)
Résultat opérationnel courant	5	(32)
Résultat opérationnel	6	(64)
Résultat avant impôts	(57)	(69)
Impôts sur les résultats	(7)	(10)
Résultat net de la période	(64)	(79)

(1) Les données présentées pour 2019 tiennent compte du résultat de Carrefour Chine jusqu'au 26 septembre 2019 et des impacts de la norme IFRS 16 applicable à partir du 1^{er} janvier 2019.

5.3.5 PRINCIPALES TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les principales transactions avec les parties liées sont détaillées dans la note 10.3 des comptes consolidés.

5.3.6 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Acquisitions en France

Le 8 janvier 2020, Carrefour a acquis une participation majoritaire dans la société Potager City, producteur et livreur de paniers de fruits et légumes en provenance directe des producteurs, basé à Lyon.

Le 24 janvier 2020, Carrefour a acquis une participation majoritaire dans la société Dejbox, pionnier de la livraison de déjeuners pour les salariés situés en zones périurbaines. Présente à Lille, Lyon, Paris, Bordeaux, Nantes et Grenoble mais aussi dans des centaines d'autres villes et communes environnantes, Dejbox livre chaque mois plus de 400 000 repas. Son intégration au sein du groupe Carrefour va lui permettre d'accélérer fortement son déploiement en France, et très rapidement à l'international.

Accélération de l'expansion du format porteur Atacadão au Brésil

Le 15 février 2020, Atacadão a conclu un accord avec Makro Atacadista portant sur l'acquisition de 30 magasins (dont les murs de 22 magasins en pleine propriété et 8 en location) et 14 stations-service, situés dans 17 États du Brésil, pour un prix de 1,95 milliard de réals, qui sera payé en totalité en numéraire.

La transaction reste soumise à certaines conditions usuelles, notamment l'accord des bailleurs pour les magasins en location et l'approbation par la CADE, l'autorité de la concurrence brésilienne.

5.3.7 FACTEURS DE RISQUE

Les facteurs de risque sont présentés au chapitre 4 Gestion des risques et contrôle interne du Document d'Enregistrement Universel 2019 du Groupe.

5.4 Chiffre d'affaires du premier trimestre 2020 et perspectives (communiqué de presse de la Société en date du 28 avril 2020)

Le 28 avril 2020, le groupe Carrefour a publié un communiqué de presse relatif à son chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2020. Ce communiqué est reproduit dans la présente section.

Carrefour mobilisé pour répondre à la forte demande de ses clients face à la crise du COVID-19

- **Croissance comparable de + 7,8 % au 1^{er} trimestre 2020, portée par une solide performance en janvier et février, puis des achats de précaution en mars dans le contexte de la pandémie de COVID-19.**
 - Progression marquée dans l'ensemble des géographies du Groupe : France (+ 4,3 % LFL), Europe (+ 6,1 % LFL), Amérique latine (+ 17,1 % LFL) et Taiwan (+ 6,0 % LFL).
 - Contraste particulièrement prononcé entre l'alimentaire (+ 9,9 % LFL) et le non-alimentaire (- 3,5 % LFL).
 - Forte hausse des chiffres d'affaires e-commerce alimentaire (+ 45 %) et Bio (+ 30 %).
 - Dynamique commerciale soutenue en amont des effets de la pandémie (+ 4,3 % LFL sur janvier/février).
- **Grâce à la mobilisation exceptionnelle de tous les salariés du Groupe face à la pandémie, Carrefour assure avec responsabilité sa mission essentielle de distributeur alimentaire.**
 - La protection des collaborateurs et des clients, une priorité absolue.
 - Adaptation de l'offre et blocage de milliers de prix dans tous les pays pour aider les clients à faire face aux contraintes de pouvoir d'achat.
 - Des mesures de responsabilité sociale et des actions de solidarité concrètes : création de services dédiés pour les clients prioritaires (notamment personnes âgées et personnels soignants), dons de la Fondation Carrefour, soutien aux producteurs locaux.
- **Les orientations stratégiques du plan « Carrefour 2022 », plus que jamais pertinentes, sont réitérées. Les objectifs sont confirmés.**

Alexandre Bompard, Président Directeur-Général, a déclaré : « La pandémie du COVID-19 engendre une situation grave et inédite. Je tiens à saluer l'engagement exceptionnel dont font preuve les équipes du Groupe pour assurer la continuité des approvisionnements et l'accès de tous, notamment des plus fragiles, à l'alimentation. Dans l'exercice de ces missions essentielles, la protection de nos employés et de nos clients est notre obsession, et nous avons multiplié les mesures et les investissements en ce sens dès les premiers jours. Dans un trimestre très atypique, nos ventes ont été portées en janvier et février par le succès des initiatives stratégiques lancées depuis deux ans, puis ont connu une accélération notable en mars. Elles ont ainsi enregistré une croissance soutenue sur toute la période et dans toutes nos géographies. »

Chiffres clés du 1^{er} trimestre 2020

	Ventes TTC (en millions d'euros)	Variation totale ⁽²⁾		
		Magasins comparables ⁽¹⁾	À changes courants	À changes constants
France	9 292	4,3 %	2,9 %	2,9 %
Europe	5 647	6,1 %	5,4 %	5,6 %
Amérique latine (pre-IAS 29)	3 877	17,1 %	(0,1) %	20,6 %
Asie	628	6,0 %	15,1 %	9,2 %
GROUPE (PRE-IAS 29)	19 445	7,8 %	3,3 %	7,5 %
IAS 29 ⁽³⁾	(10)			
GROUPE (POST-IAS 29)	19 435			

(1) Hors essence et calendaire et à changes constants.

(2) Variations présentées par rapport aux ventes 2019 retraitées IFRS 5.

(3) Hyperinflation et changes en Argentine.

5.4.1 UN TRIMESTRE MARQUÉ PAR UNE ACTIVITÉ ATYPIQUE

Forte dynamique du plan de transformation « Carrefour 2022 ». Solides performances commerciales en amont de la crise de COVID-19

Le succès des initiatives du plan de transformation « Carrefour 2022 » s'est de nouveau confirmé au 1^{er} trimestre 2020.

- Le Groupe a renforcé sa compétitivité prix, notamment avec le lancement de la « Prime Fidélité Marché » en supermarché en France, qui a connu un grand succès et dépassé les attentes initiales.
- Le chiffre d'affaires Bio a progressé de plus de +30 % sur le trimestre (plus de +25 % en janvier/février).
- La croissance du e-commerce alimentaire a atteint +45 % au 1^{er} trimestre (plus de +30 % en janvier/février).
- Le Groupe a poursuivi la réduction des surfaces sous-productives en hypermarché (c. 10 000 m² au 1^{er} trimestre), ainsi que celle des assortiments (-12 % depuis le début du plan).
- Les produits à marque Carrefour ont progressé tout au long du trimestre, avec un taux de pénétration en hausse de près de 2 points vs T1 2019.
- L'expansion dans les formats de croissance s'est poursuivie, avec l'ouverture de 423 magasins de proximité (dont 324 en Italie) et de 4 Atacadão au 1^{er} trimestre.

Avant que n'apparaisse la pandémie, les initiatives du plan de transformation se sont traduites par une solide dynamique commerciale. La croissance comparable du Groupe a atteint +4,3 % sur janvier/février, avec une accélération séquentielle dans la plupart des pays par rapport aux trimestres précédents,

notamment en France et en Espagne. La priorité accordée par Carrefour à la satisfaction client s'est traduite par une poursuite de l'amélioration du NPS®, mois après mois, en particulier durant la crise de COVID-19.

En mars, une activité marquée par la crise sanitaire

Dans l'ensemble des géographies, des comportements d'achat assez similaires ont été observés avec la progression de la pandémie et les décisions de confinement prises par les pouvoirs publics.

En amont des mesures de confinement, Carrefour a enregistré une forte augmentation du chiffre d'affaires, les consommateurs réalisant des achats de précaution, essentiellement dans l'épicerie sèche et les produits de longue conservation. Tous les formats de magasins et le e-commerce ont bénéficié de cette dynamique très soutenue dans l'alimentaire. Le trafic et les paniers moyens ont atteint des niveaux record.

Une fois les mesures de confinement mises en place, les consommateurs se sont dirigés vers la proximité et les supermarchés, plus proches de leur domicile et davantage accessibles, aux dépens des hypermarchés. Dans l'ensemble des formats, le nombre de visites en magasin a été réduit, tandis que le panier moyen a fortement augmenté. Le e-commerce alimentaire a conservé sa forte dynamique.

Le marché du non-alimentaire a été pénalisé, notamment certaines catégories comme le textile, considérées comme non-prioritaires. Dans plusieurs pays du Groupe, les autorités ont par ailleurs imposé la fermeture de certains rayons non-alimentaires.

5.4.2 CARREFOUR SE MOBILISE FACE À LA PANDÉMIE DE COVID-19

Protection des collaborateurs et des clients

Le Groupe a immédiatement mis en œuvre des mesures fortes de protection de la santé des collaborateurs et des clients, le plus souvent en anticipant et en allant au-delà des règles sanitaires recommandées par les pouvoirs publics dans chaque pays. Elles ont été ajustées quotidiennement.

- Application des gestes barrières.
- Renforcement des protocoles de désinfection et d'hygiène.
- Mise en place d'écrans en plexiglas aux caisses.
- Approvisionnement régulier en gel hydroalcoolique.
- Mise à disposition pour les collaborateurs de gants, casquettes visière intégrale, masques et thermomètres.
- File d'attente à l'entrée des magasins en cas d'affluence.
- Marquages au sol pour faire respecter les distances de sécurité.
- Protocoles spécifiques de désinfection et de mise en quatorzaine en cas de suspicion de contamination.

La bonne application des règles sanitaires, d'hygiène et de sécurité est régulièrement et strictement contrôlée par des mesures d'audit.

Les conditions de travail ont été adaptées pour préserver les équipes :

- adaptation des horaires d'ouverture des magasins ;
- fermeture en France des magasins intégrés les dimanches pendant la période de confinement strict ;
- généralisation du télétravail dans les sièges.

Assurer la continuité de la distribution alimentaire

Les équipes de Carrefour se sont mobilisées de façon exceptionnelle, afin d'assurer la continuité de la distribution alimentaire dans un contexte complexe.

Le Groupe a maintenu le bon fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement :

- mise en place de plans de sécurisation des approvisionnements des magasins et des entrepôts, avec des mesures spécifiques sur les produits les plus sensibles et prioritaires ;
- mise en place d'une cellule de crise dédiée au pilotage de la chaîne logistique et travail avec les fournisseurs pour augmenter les flux directs ;

- rationalisation des gammes fournisseurs (réallocation de références, référencement de nouveaux fournisseurs, etc.), cartographie des risques, notamment de ruptures, et suivi des alertes ;
- mobilisation des équipes siège sur le terrain, sur la base du volontariat ;
- recrutement de 5 000 collaborateurs au Brésil, pour renforcer les équipes magasin.

En e-commerce, Carrefour s'est adapté à la très forte demande depuis le début de la crise et a atteint un NPS® record sur ce segment en France :

- Opérations : mise en place immédiate de queues virtuelles sur tous nos sites internet, polyvalence des équipes en magasin, ouverture de très nombreux points de préparation des commandes, accélération de la mécanisation et des rotations du travail en entrepôt.
- Services : développement du *Drive* en Espagne et en Italie et lancement du modèle en Argentine et en Pologne, lancement de l'offre « Les Essentiels Carrefour » en France et en Italie (mise à disposition des clients de paniers de produits alimentaires essentiels depuis un mini-site dédié).
- Partenariats pour la livraison : signature de contrats avec UberEats en France et Glovo en Pologne.

Le Groupe tient à témoigner sa reconnaissance aux personnels sur le terrain, en magasins, en drives, en entrepôts, qui contribuent à l'intense effort collectif en cette période de crise. Des primes, des bons d'achat ou d'autres avantages sont attribués à ces collaborateurs dans l'ensemble des pays. En France notamment, environ 85 000 salariés bénéficient d'une prime d'un montant de 1 000 euros net, représentant un coût total d'environ 85 millions d'euros.

Mobilisation en faveur du pouvoir d'achat

Carrefour s'est mobilisé en faveur du pouvoir d'achat des clients en renforçant ses engagements et en bloquant les prix de milliers de produits dans tous les pays, par exemple ceux de 5 000 produits à marque Carrefour et 500 produits « Imbattables » en France.

Nombreuses actions de solidarité

Carrefour s'est engagé pour aider les personnels hospitaliers et médicaux, ainsi que les personnes les plus vulnérables.

- Des caisses prioritaires et des créneaux horaires leur ont été dédiés dans la plupart des magasins.
- De nouveaux services (prises de commande par téléphone, livraisons de repas, etc.) ont été spécialement mis en place à leur attention.

La Fondation Carrefour a débloqué 3 millions d'euros au profit de l'aide alimentaire d'urgence et des hôpitaux :

- contribution au fonds d'urgence de la Fondation Assistance Publique-Hôpitaux de Paris en France, pour venir en aide aux équipes des hôpitaux français et à la recherche médicale pour vaincre le COVID-19 ;
- soutien aux équipes des hôpitaux San Carlo et San Paolo en Italie ;
- achat de matériel pour aider les Croix-Rouge locales en Pologne et en Roumanie.

Carrefour Brésil va distribuer l'équivalent de 15 millions de reais brésiliens de denrées alimentaires aux familles les plus vulnérables face au virus.

Soutien aux filières agricoles dans la crise

La crise sanitaire a réduit les débouchés de nombreuses PME du monde agricole/piscicole et de l'agroalimentaire. Carrefour soutient les acteurs de ces filières et se mobilise afin d'en limiter l'impact économique.

- Carrefour s'est engagé auprès des mareyeurs pour soutenir la pêche française, en garantissant des volumes et des prix d'achat sur une dizaine d'espèces majeures.
- Pour les produits de saison en hypermarché, Carrefour s'est engagé à s'approvisionner exclusivement auprès d'agriculteurs français.
- Le Groupe a été le premier distributeur à contribuer au Fonds de Solidarité des Consommateurs et Citoyens créé par « C'est qui le patron ? ». Ce fonds a vocation à soutenir les personnes dont l'activité professionnelle non salariée a été fortement impactée par la crise (indépendants, commerces, agriculteurs, TPE).

Des mesures de responsabilité sociale et sociétale

Dans le contexte exceptionnel de pandémie et dans une démarche d'entreprise responsable, Alexandre Bompard a fait part au Conseil d'administration de sa décision de renoncer à 25 % de sa rémunération fixe pour une période de deux mois. Par ailleurs, les rémunérations fixes des membres du Comité exécutif ont été gelées pour toute l'année 2020, et il leur a été demandé de renoncer à 10 % de leur rémunération fixe pour une période de deux mois. Enfin, les membres du Conseil d'administration ont décidé de diminuer de 25 % le montant de leurs jetons de présence pour l'année en cours.

Les sommes correspondantes seront affectées au financement d'actions de solidarité pour des salariés du Groupe, en France et à l'étranger.

Dans un souci de responsabilité sociale et sociétale, le Conseil d'administration a également décidé de réduire de 50 % le dividende proposé au titre de l'exercice 2019, qui s'élève ainsi à 0,23 euro par action.

5.4.3 LE GROUPE ABORDE LA PÉRIODE ACTUELLE RENFORCÉ PAR DEUX ANNÉES D'EXÉCUTION RAPIDE DU PLAN « CARREFOUR 2022 »

Pertinence des orientations stratégiques du plan de transformation pour tirer parti des défis des prochaines années

La période qui s'ouvre va, sans nul doute, exacerber certaines tendances de consommation de fond qui avaient été clairement identifiées dans le cadre du plan « Carrefour 2022 ». Ainsi, Carrefour aborde cette période renforcé par deux ans de mise en œuvre de son plan stratégique.

- Dans une période particulièrement volatile, la simplification des organisations menée depuis deux ans, ainsi que le savoir-faire acquis dans l'optimisation des processus opérationnels, permettent une plus grande agilité et réactivité.
- Le soutien aux producteurs locaux et l'approvisionnement auprès des filières nationales sont des exigences manifestes. Carrefour peut capitaliser sur ses partenariats avec les acteurs locaux, qu'il entend développer davantage (e.g. 630 contrats d'accompagnement dans la conversion au Bio déjà signés depuis le début du plan).
- Les investissements prix engagés depuis deux ans ont permis d'améliorer la compétitivité prix dans tous les pays et de repositionner Carrefour comme l'un des distributeurs les plus attractifs.
- Le développement des produits à marque Carrefour et des produits Bio répondent à des tendances de marché durables : enjeu de pouvoir d'achat et exigence de « mieux manger ». Le Groupe les a déjà largement développés et entend poursuivre ce mouvement.
- Le Groupe prend appui sur les investissements réalisés depuis deux ans pour le développement d'un service e-commerce alimentaire de référence. Cette stratégie le place en position de force pour capitaliser sur la solide croissance de ce marché.

Bilan solide, liquidité renforcée et discipline financière : des atouts décisifs

Depuis 2018, Carrefour fait preuve d'une grande discipline financière et a renforcé son bilan et sa liquidité. Il possède l'un des bilans les plus solides de l'industrie.

Au 28 avril 2020, le Groupe est noté Baa1 perspective négative par Moody's et BBB perspective stable par Standard & Poor's. Ces notations ont été réitérées après la publication des résultats annuels 2019.

La liquidité du Groupe a été renforcée au cours du trimestre par l'émission obligataire réalisée en mars pour un montant de 1 milliard d'euros à maturité décembre 2027. Le succès de cette opération, largement sursouscrite, témoigne de la grande confiance des investisseurs dans la signature Carrefour.

Par ailleurs, Carrefour Brésil a obtenu des financements bancaires pour 1,5 milliard de reais brésiliens à deux et trois ans.

Enfin, le Groupe dispose de deux facilités de crédit d'un montant total de 3,9 milliards d'euros de maturité 2026, non tirées à ce jour.

Le bilan solide dont dispose Carrefour constitue un atout important dans le contexte de mutations rapides de la distribution alimentaire et de pandémie actuelle.

5.4.4 VENTES TTC DU 1^{ER} TRIMESTRE 2020

Le chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre est fortement impacté par les changements de comportements d'achat des consommateurs, ainsi que les mesures publiques de confinement à la suite de l'épidémie de COVID-19 dans l'ensemble des pays du Groupe.

En comparable (LFL), le chiffre d'affaires TTC du 1^{er} trimestre progresse de +7,8 %. La période est marquée par une performance particulièrement contrastée entre l'alimentaire (+9,9 % LFL) et le non-alimentaire (-3,5 % LFL), considéré comme moins prioritaire par les consommateurs en temps de crise et pénalisé par la fermeture de rayons imposée dans certains pays. Le e-commerce alimentaire bénéficie fortement du contexte et affiche une croissance de +45 % au 1^{er} trimestre.

Le chiffre d'affaires TTC du Groupe s'établit à 19 445 millions d'euros pre-IAS 29, soit une hausse de +7,5 % à changes constants. Après prise en compte d'un effet de change défavorable de -4,2 %, principalement dû à la dépréciation du real brésilien et du peso argentin, la variation totale du chiffre d'affaires à changes courants s'élève à +3,3 %. L'effet essence est défavorable à hauteur de -1,5 %, compte tenu de la baisse de cours du baril et des restrictions de circulation en fin de trimestre. L'impact de l'application de la norme IAS 29 est de -10 millions d'euros.

En **France**, la performance est très contrastée d'une semaine et d'un format à l'autre, en ligne avec les tendances de marché (source Nielsen). Le chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2020 est en hausse de +4,3 % en comparable (+5,9 % LFL en alimentaire et -6,1 % LFL en non-alimentaire).

- Les **hypermarchés** (+0,9 % LFL) affichent une tendance en amélioration en janvier/février, puis bénéficient d'achats de précaution en mars. Ils offrent aux consommateurs un large assortiment, des prix attractifs et la possibilité d'effectuer l'ensemble des achats en un lieu unique.
- Les **supermarchés** (+8,1 % LFL) bénéficient de leur positionnement intermédiaire, combinant proximité et large choix. Carrefour renforce par ailleurs son dispositif de fidélité avec la nouvelle « Prime Fidélité Marché » initiée en janvier 2020
- Dans les formats de **proximité et autres** (+6,8 % LFL) :
 - l'excellente dynamique de la proximité (+11,0 % LFL) se poursuit ;
 - les activités de Promocash sont pénalisées par les fermetures de restaurants. Les autres services (Carrefour Voyages, Spectacles, etc.) sont également impactés ;
 - Rue du Commerce est toujours en décroissance. La clôture de la cession à Shopinvest est soumise aux conditions de réalisation usuelles et attendue au cours du 2^e trimestre.

En **Europe**, la croissance comparable atteint +6,1% sur le trimestre. En janvier/février, tous les pays affichent une amélioration séquentielle par rapport aux trimestres précédents. En mars, Carrefour bénéficie des achats de précaution en amont du confinement. La zone est particulièrement touchée par la pandémie, avec des mesures de confinement très strictes, comprenant la fermeture de la plupart des catégories non-alimentaires en Espagne et en Italie. Dans ce contexte :

- en **Espagne** (+ 6,6 % LFL), l'approche en faveur de la satisfaction client fait la différence. Carrefour innove avec la campagne « Juntos para ayudarte », se traduisant par une nouvelle amélioration du NPS® ;
- Carrefour **Italie** (+ 2,5 % LFL), très implanté dans le nord du pays particulièrement touché par le COVID-19, capitalise sur sa présence multiformat. Carrefour a décidé, dès le début du mois de mars, de geler les prix de 500 produits de base ;
- en **Belgique** (+ 6,2 % LFL), Carrefour renoue avec la croissance de part de marché au 1^{er} trimestre, y compris sur la période précédant la crise liée au COVID-19 (source Nielsen) ;
- en **Pologne** (+ 8,8 % LFL) et en **Roumanie** (+ 9,7 % LFL), la performance reste très solide.

La dynamique commerciale continue en **Amérique latine** (+17,1% LFL), plus tardivement impactée par la pandémie de COVID-19 :

- au **Brésil**, les ventes du 1^{er} trimestre sont en hausse de +12,2% à changes constants, avec une croissance en comparable de +7,6% et une contribution des ouvertures de +4,3%. L'effet change est défavorable de -14,1%. La performance est solide sur l'ensemble du trimestre, avec un pic lié aux achats de précaution à la fin du mois de mars :

- **Carrefour Retail** affiche des ventes en croissance de +8,9% en comparable, grâce notamment à une forte dynamique en alimentaire. La forte croissance du e-commerce se poursuit, malgré le ralentissement du non-alimentaire ;
- les ventes d'**Atacadão** sont en hausse de +13,6% à changes constants, avec une croissance en comparable de +7,0% et une contribution des ouvertures de +6,0%. L'enseigne poursuit son expansion, avec l'ouverture de 4 nouveaux magasins au 1^{er} trimestre. Par ailleurs, Grupo Carrefour Brasil a conclu le 16 février un accord avec Makro Atacadista SA portant sur l'acquisition de 30 magasins Cash & Carry, pour un prix de 1,95 milliards de reais brésiliens. La transaction reste soumise aux conditions usuelles, notamment l'approbation par l'autorité de la concurrence brésilienne,
- les **services financiers** affichent une nouvelle hausse des facturations (+26,4% au 1^{er} trimestre). Au cours du trimestre, Carrefour a renforcé la sélectivité de sa politique d'octroi de crédit ;
- en **Argentine** (+70,0% LFL), la bonne dynamique commerciale se poursuit, avec un trafic et des volumes en progression continue. Le bon positionnement commercial et la proximité avec les clients restent des atouts différenciants.

À **Taiwan (Asie)**, les ventes progressent de +9,2% à changes constants et de +6,0% en comparable au 1^{er} trimestre. Les effets de la pandémie de COVID-19 sur la consommation sont moins marqués que dans d'autres géographies du Groupe. Carrefour bénéficie du succès des opérations commerciales lors du Nouvel An Chinois et de l'intégration des 8 magasins Taisuco en 2019.

5.4.5 ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS CONFIRMÉS

Le Groupe travaille en permanence à l'évaluation précise de l'impact de la pandémie de COVID-19, notamment sur l'évolution du comportement d'achat des consommateurs.

Le Groupe réitère les orientations du plan stratégique « Carrefour 2022 » et confirme l'ensemble de ses objectifs opérationnels et financiers.

Objectifs opérationnels :

- progression du NPS® Groupe de +15 points sur 2020-2022, soit +23 points depuis le début du plan ;
- réduction des surfaces de vente en hypermarchés de 350 000 m² dans le monde à horizon 2022 ;
- réduction des assortiments de -15% à horizon 2020 ;

- un tiers du chiffre d'affaires réalisé via des produits à marque Carrefour en 2022 ;
- 2 700 ouvertures de magasins de proximité à horizon 2022.

Objectifs financiers :

- 4,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires e-commerce alimentaire en 2022 ;
- 4,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires en produits bio en 2022 ;
- plan d'économies sur 3 ans de 2,8 milliards d'euros en année pleine à fin 2020. Poursuite de la dynamique d'économies de coûts au-delà de 2020 ;
- Cessions additionnelles de 300 millions d'euros d'actifs immobiliers non stratégiques à horizon 2022.

5.4.6 ANNEXES AU COMMUNIQUÉ DE PRESSE DU 28 AVRIL 2020

Application de la norme IAS 29 - Traitement comptable d'hyperinflation pour l'Argentine

L'impact sur le chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2020 est présenté dans le tableau ci-dessous :

Ventes TTC (en millions d'euros)	2019 pre-IAS 29 ⁽¹⁾	Magasins comparables ⁽²⁾	Calendaire	Ouvertures	Effet périmètre et autres ⁽³⁾	Essence	2020 à changes constants pre-IAS 29	Changes	2020 à changes courants pre-IAS 29	IAS 29 ⁽⁴⁾	2020 à changes courant post-IAS 29
1 ^{er} trimestre	18 819	7,8 %	0,9 %	1,3 %	(0,8) %	(1,5) %	7,5 %	(4,2) %	19 445	(10)	19 435

(1) Retraité IFRS 5.

(2) Hors essence et calendaire et à changes constants.

(3) Incluant les transferts.

(4) Hyperinflation et changes.

Évolution des ventes TTC – 1^{er} trimestre 2020

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 19 445 millions d'euros pre-IAS 29. L'effet de change au premier trimestre a été défavorable à hauteur de -4,2%, largement dû à la dépréciation du real brésilien et du peso argentin. L'effet essence est défavorable à hauteur de -1,5%. L'effet calendaire est favorable à 0,9%. L'effet des ouvertures est favorable à 1,3%. L'impact de l'application de la norme IAS 29 est de -10 millions d'euros.

	Ventes TTC (en millions d'euros)	Variation hors essence hors calendaire		Variation totale avec essence	
		en comparable	en organique	à changes courants	à changes constants
France	9 292	4,3 %	3,4 %	2,9 %	2,9 %
Hypermarchés	4 624	0,9 %	0,3 %	(0,7) %	(0,7) %
Supermarchés	3 183	8,1 %	6,1 %	6,0 %	6,0 %
Proximité/autres formats	1 485	6,8 %	7,7 %	8,2 %	8,2 %
Autres pays d'Europe	5 647	6,1 %	5,7 %	5,4 %	5,6 %
Espagne	2 281	6,6 %	6,3 %	5,5 %	5,5 %
Italie	1 226	2,5 %	0,6 %	1,0 %	1,0 %
Belgique	1 053	6,2 %	6,0 %	6,8 %	6,8 %
Pologne	526	8,8 %	8,4 %	6,5 %	7,0 %
Roumanie	561	9,7 %	12,4 %	11,9 %	13,3 %
Amérique latine (pre-IAS 29)	3 877	17,1 %	20,1 %	(0,1) %	20,6 %
Brésil	3 241	7,6 %	11,4 %	(2,0) %	12,2 %
Argentine (pre-IAS 29)	636	70,0 %	68,3 %	10,7 %	69,7 %
Asie	628	6,0 %	11,7 %	15,1 %	9,2 %
Taiwan	628	6,0 %	11,7 %	15,1 %	9,2 %
TOTAL GROUPE	19 445	7,8 %	8,0 %	3,3 %	7,5 %
IAS 29 ⁽¹⁾	(10)				
TOTAL GROUPE (POST-IAS 29)	19 435				

Les variations hors essence hors calendaire et les variations totales avec essences sont présentées par rapport aux ventes 2019 retraitées IFRS 5.

(1) Hyperinflation et changes.

Expansion sous enseignes - 1^{er} trimestre 2020

(en milliers de m ²)	31 décembre 2019	Ouvertures/ Élargissements	Acquisitions	Fermetures/ Réductions	Mouvements 1 ^{er} trimestre 2020	31 mars 2020
France	5 475	15	2	(25)	(8)	5 467
Europe (hors France)	5 596	238	-	(41)	197	5 793
Amérique latine	2 616	18	-	(1)	17	2 632
Asie	1 050	1	-	(5)	(4)	1 046
Autres ⁽¹⁾	1 379	8	-	(3)	5	1 385
GROUPE	16 116	279	2	(75)	206	16 322

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

Parc de magasins sous enseignes - 1^{er} trimestre 2020

(Nb de magasins)	31 décembre 2019	Ouvertures	Acquisitions	Fermetures/ Cessions	Transferts	Mouvements 1 ^{er} trimestre 2020	31 mars 2020
Hypermarchés	1 207	1	-	(3)	(3)	(5)	1 202
France	248	-	-	-	-	-	248
Europe (hors France)	455	-	-	(2)	-	(2)	453
Amérique latine	188	-	-	-	(3)	(3)	185
Asie	175	-	-	(1)	-	(1)	174
Autres ⁽¹⁾	141	1	-	-	-	1	142
Supermarchés	3 412	134	1	(48)	(70)	17	3 429
France	1 071	4	1	(5)	-	-	1 071
Europe (hors France)	1 798	127	-	(39)	(71)	17	1 815
Amérique latine	150	1	-	(1)	1	1	151
Asie	77	1	-	-	-	1	78
Autres ⁽¹⁾	316	1	-	(3)	-	(2)	314
Magasins de proximité	7 193	423	-	(127)	71	367	7 560
France	3 959	51	-	(82)	-	(31)	3 928
Europe (hors France)	2 646	370	-	(40)	71	401	3 047
Amérique latine	530	2	-	(5)	-	(3)	527
Asie	-	-	-	-	-	-	-
Autres ⁽¹⁾	58	-	-	-	-	-	58
Cash & carry	413	7	-	(1)	2	8	421
France	146	1	-	-	-	1	147
Europe (hors France)	60	2	-	(1)	-	1	61
Amérique latine	193	4	-	-	2	6	199
Asie	-	-	-	-	-	-	-
Autres ⁽¹⁾	14	-	-	-	-	-	14
GROUPE	12 225	565	1	(179)	-	387	12 612
France	5 424	56	1	(87)	-	(30)	5 394
Europe (hors France)	4 959	499	-	(82)	-	417	5 376
Amérique latine	1 061	7	-	(6)	-	1	1 062
Asie	252	1	-	(1)	-	-	252
Autres ⁽¹⁾	529	2	-	(3)	-	(1)	528

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

5.5 Glossaire des indicateurs financiers

Cash-flow libre

Le *cash-flow* libre est le solde net de l'autofinancement avant coût de l'endettement financier net, de la variation du besoin en fonds de roulement et des investissements opérationnels.

Cash-flow libre net

Le *cash-flow* libre net est le solde net de l'autofinancement après coût de l'endettement financier net, de la variation du besoin en fonds de roulement et des investissements opérationnels et du paiement des loyers relatifs aux contrats de location.

Croissance à magasins comparables (LFL)

La croissance à magasins comparables est composée des ventes générées par les magasins ouverts depuis au moins 12 mois, fermetures temporaires exclues. Elle s'entend à changes constants, hors essence et hors effet calendaire, et hors impact IAS 29.

Croissance organique

La croissance organique est composée de la croissance à magasins comparables plus ouvertures nettes sur les douze derniers mois, fermetures temporaires incluses. Elle s'entend à changes constants.

Marge commerciale

La marge commerciale correspond à la somme du chiffre d'affaires hors taxes et des autres revenus, diminuée du coût des

programmes de fidélisation et du prix de revient des ventes. Le prix de revient des ventes intègre outre les achats et variations de stock, d'autres coûts essentiellement composés des coûts des produits vendus par les sociétés financières, des produits liés à l'escompte ainsi que des écarts de change générés par les achats de marchandises.

Résultat opérationnel courant (ROC)

Le résultat opérationnel courant (ROC) correspond à la marge des activités courantes diminuée des frais généraux, des amortissements et provisions.

Résultat opérationnel courant avant amortissements (EBITDA)

Le résultat opérationnel courant avant amortissements (EBITDA) exclut les amortissements logistiques comptabilisés en prix de revient des ventes, ainsi que les produits et charges non courants tels que définis ci-dessous.

Résultat opérationnel (EBIT)

Le résultat opérationnel correspond au résultat opérationnel courant après quote part des mises en équivalence diminué des produits et charges non courants. Sont comptabilisés en produits et charges non courants certains éléments significatifs à caractère inhabituel de par leur nature et leur fréquence tels que des dépréciations d'actifs, des coûts de restructuration et des charges liées à des réestimations de risques d'origine ancienne, sur la base d'informations ou d'éléments dont le Groupe a eu connaissance au cours de l'exercice.

5.6 Analyse de l'activité de la société mère

5.6.1 ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

La Société a un rôle de holding et gère à ce titre des participations en France et à l'étranger.

Les produits d'exploitation 2019 s'élèvent à 144 millions d'euros (identique à l'exercice 2018) et correspondent essentiellement aux refacturations intra-groupe. La perte d'exploitation 2019 de 33 millions d'euros est stable par rapport à celle de l'exercice 2018.

Le résultat financier de l'exercice 2019 s'élève à 62 millions d'euros. Il est en forte baisse par rapport à celui de l'exercice 2018 à 1 419 millions d'euros. Cette diminution du résultat financier de 1 357 millions d'euros s'explique notamment par le versement en 2018 de dividendes exceptionnels de Carrefour Nederland BV à hauteur de 1 210 millions d'euros et de Carrefour Monaco à hauteur de 219 millions d'euros.

Le résultat exceptionnel 2019 de 56 millions d'euros est essentiellement constitué de reprises de provisions sur des risques divers.

Le résultat net se traduit par un bénéfice de 266 millions d'euros après prise en compte d'un produit d'impôt de 181 millions d'euros.

Autres opérations

Carrefour a procédé le 7 mai 2019 (règlement en date du 15 mai 2019) à l'émission d'une obligation senior de 500 millions d'euros à 8 ans (maturité : 17 mai 2027). Cette nouvelle obligation porte un coupon annuel de 1 % pour un prix d'émission de 99,534 %.

Le 22 mai 2019, le groupe Carrefour a également procédé au remboursement d'un emprunt obligataire, d'un montant d'1 milliard d'euros, d'une maturité de 6 ans et d'un coupon de 1,750 %.

Ces deux opérations permettent au groupe Carrefour de consolider son financement à long terme en euro, de conserver une maturité obligataire moyenne stable (3,5 ans à fin décembre 2019 vs. 3,6 ans à fin décembre 2018) et de poursuivre la réduction de sa charge financière.

Par ailleurs, en juin 2019, Carrefour a amendé et étendu deux facilités de crédit pour un montant total de 3,9 milliards d'euros en y intégrant une composante Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) innovante, réalisant ainsi la première opération de crédit bancaire avec composante RSE dans le secteur de la distribution européenne.

- La première facilité de crédit (dite « Club deal ») a été finalisée auprès d'un syndicat de 8 banques pour un montant total de 1,4 milliard d'euros.
- La seconde facilité (dite « syndiquée ») a été négociée auprès d'un syndicat de 21 banques pour un montant total de 2,5 milliards d'euros.

Ces deux facilités arriveront à échéance en juin 2024, et chacune d'entre elles pourra être prolongée deux fois d'un an à la demande de Carrefour. Ces deux opérations s'inscrivent dans la stratégie de sécurisation des financements à long terme de Carrefour, étendant la maturité moyenne de ces facilités de 3,1 années à 5 années.

Carrefour a annoncé le 22 novembre 2019 le résultat de son offre de rachat d'obligations lancée le 14 novembre 2019. Cette offre de rachat portait sur les souches obligataires suivantes :

- 1 milliard d'euros d'obligations assorties d'un coupon de 4,00 % et arrivant à échéance le 9 avril 2020 (ISIN XS0499243300) (les « Obligations 2020 ») ;
- 1 milliard d'euros d'obligations assorties d'un coupon de 3,875 % et arrivant à échéance le 25 avril 2021 (ISIN XS0529414319) (les « Obligations 2021 »).

À l'expiration de l'offre de rachat, un montant nominal cumulé de 326 775 000 euros d'obligations a été apporté à Carrefour et accepté, dont 198 085 000 euros d'Obligations 2020 et 128 690 000 euros d'Obligations 2021. Le règlement de l'offre de rachat a été réalisé le 26 novembre 2019.

À l'issue de cette opération, le montant nominal restant en circulation s'élève à 801 915 000 euros pour les Obligations 2020 et 871 310 000 euros pour les Obligations 2021.

Cette opération a été réalisée avec succès et s'inscrit dans le cadre d'une gestion dynamique de la part de Carrefour, visant à optimiser ses coûts de financement et sa structure de bilan.

Délais de paiement des fournisseurs et des clients

Conformément aux dispositions de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce, nous vous indiquons ci-dessous les informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société par date d'échéance :

DÉCLARATION ANNUELLE DES DÉLAIS DE PAIEMENT FOURNISSEURS ET CLIENTS

Exercice clos le 31/12/2019 (montants en milliers d'euros)	Article D. 441 I-1 : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					Article D. 441 I-2 : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						
	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT												
Nombre de factures concernées	1	30	3	1	199	233 (*)	2	0	1	1	9	16 (*)
Montant total des factures concernées TTC	20	473	3 605	21	6 741	10 840 (*)	6 936	0	98	43	19 733	19 874 (*)
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	0 %	0 %	2 %	0 %	4 %	6 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice							5 %	0 %	0 %	0 %	15 %	15 %
(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES												
Nombre de factures exclues	aucune						aucune					
Montant total des factures exclues	0						0					
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LEGAL - ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DE COMMERCE)												
Délais de paiements utilisés pour le calcul des retards de paiements	X	Délais contractuels : (préciser)				X	Délais contractuels : (préciser)					
		Délais légaux : (préciser)					Délais légaux : (préciser)					
		Les délais contractuels appliqués se situent dans la fourchette de 20 j à 60 j.					Les délais contractuels appliqués se situent dans la fourchette de 20 j à 60 j.					

(*) Ces factures correspondent essentiellement à des facteurs intra-groupe.

5.6.2 PARTICIPATIONS

Au cours de l'exercice, dans le cadre de la gestion de son portefeuille de participations, la Société a procédé aux opérations décrites ci-après :

- une augmentation de capital de 120 millions d'euros pour la société Carrefour Italia ;
- une augmentation de capital de 66 millions d'euros pour la société Carrefour Asia ;
- la souscription à l'augmentation de capital de la société Adialea à hauteur de 6 millions d'euros ;
- une augmentation de capital de 3 millions d'euros pour la société Market Pay ;
- la liquidation de la société Hyperdema pour 2 millions d'euros.

5.6.3 AFFECTATION DU RÉSULTAT

Il est proposé aux actionnaires d'affecter et de répartir le résultat de l'exercice de la manière suivante :

(montants en euros)

Bénéfice de l'exercice 2019	266 429 419,58 €
Affectation à la réserve légale	4 503 166,25 €
Report à nouveau au 31 décembre 2019	2 024 022 736,31 €
Soit bénéfice distribuable	2 285 948 989,64 €
Dividendes 2019 prélevés sur le bénéfice distribuable ⁽¹⁾	183 495 831,95 €
Solde du report à nouveau après affectation	2 102 453 157,69 €

(1) Calculé sur la base des actions ouvrant droit à dividende soit déduction faite des actions auto-détenues au 31 décembre 2019.

Le montant du report à nouveau intègre le montant des dividendes non versés aux actions auto-détenues.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 807 265 504 actions composant le capital social au 31 décembre 2019, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence et le solde étant affecté au report à nouveau serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement.

Il est précisé que la totalité du dividende de 183 495 831,95 euros, qui représente un dividende de 0,23 euro par action ouvrant droit à dividende (déduction faite des 9 457 539 actions auto-détenues à la date du 31 décembre 2019), avant les prélèvements sociaux et le prélèvement forfaitaire et prélèvement obligatoire non libératoire de 21 % prévu à l'article 117 quater du Code général des impôts est, pour les personnes physiques résidentes fiscales en France, éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2^o du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Il est proposé d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement du dividende :

- en numéraire ;
- ou en actions nouvelles de la Société.

Les actions nouvelles, en cas d'exercice de la présente option, seraient émises à un prix égal à 95 % de la moyenne des cours de clôture constatés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende et arrondi au centime d'euro supérieur. Les actions ainsi émises porteraient jouissance au 1^{er} janvier 2020 et seraient entièrement assimilées aux autres actions composant le capital social de la Société.

Les actionnaires pourraient opter pour le paiement du dividende en numéraire ou en actions nouvelles entre le 10 juin 2020 et le 23 juin 2020 inclus, en adressant leur demande aux intermédiaires financiers habilités à payer ledit dividende ou, pour les actionnaires inscrits dans les comptes nominatifs purs tenus par la Société, à son mandataire, la Société Générale, CS 30812, 44308 Nantes Cedex 03.

Pour les actionnaires qui n'auraient pas exercé leurs options avant le 23 juin 2020 inclus, le dividende sera payé uniquement en numéraire.

Pour les actionnaires qui n'auraient pas opté pour un versement du dividende en actions, le dividende serait payé en numéraire le 29 juin 2020. Pour les actionnaires ayant opté pour le paiement du dividende en actions, le règlement livraison des actions interviendrait à compter de la même date.

En application de la loi, nous vous rappelons que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents et les revenus éligibles à l'abattement visé au 2^o du 3 de l'article 158 du Code général des impôts, ont été, par action, les suivants :

Exercice	Dividendes bruts distribués	Revenus éligibles à l'abattement de 40 %	Revenus non éligibles à l'abattement de 40 %
2016	0,70 €	0,70 €	-
2017	0,46 €	0,46 €	-
2018	0,46 €	0,46 €	-

1

2

3

4

5

6

7

8

9

5.6.4 ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

La Société ne met en œuvre aucune politique de recherche et développement.

5.6.5 ÉVOLUTION RÉCENTE

Les perspectives de l'année 2020 en lien avec l'exécution du plan « Carrefour 2022 » pour l'ensemble de la Société, de ses filiales et des intérêts du Groupe dans les sociétés mises en équivalence (Entreprises associées et co-entreprises) sont évoquées dans le rapport d'activité du Groupe au 31 décembre 2019.

Émission obligataire

Le 1^{er} avril 2020, Carrefour a procédé à l'émission d'une obligation senior de 1 milliard d'euros (maturité : 15 décembre 2027). Cette obligation porte un coupon annuel de 2,625 %.

Épidémie COVID-19

Les impacts des événements récents, post-clôture, liés à l'émergence épidémique COVID-19 sont à ce jour difficiles à évaluer, d'autant plus que la situation évolue rapidement et régulièrement.

En tant que distributeur alimentaire, Carrefour, entreprise de première nécessité, a pour priorité d'assurer la continuité de ses activités. Le Groupe se conforme strictement aux règles sanitaires imposées dans chaque pays par les pouvoirs publics et évalue de façon constante les mesures à prendre pour préserver la santé de ses collaborateurs et de ses clients.

L'épidémie de COVID-19 est toujours en cours, sa durée est incertaine et les mesures adoptées en réaction par les autorités publiques (sur le plan national ou local) sont en constante évolution.

Carrefour reste vigilant quant à l'évolution de la situation et de ses conséquences.

Il est encore trop tôt à ce stade pour évaluer l'impact de l'épidémie de COVID-19 sur le Groupe et en particulier sur les comportements d'achat des consommateurs qui peuvent évoluer rapidement, tant localement que dans le temps, en fonction des évolutions de l'épidémie et de la mise en œuvre de mesures locales (telles que le confinement).

5.6.6 RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en millions d'euros)	2019	2018	2017	2016	2015
I - Capital en fin d'exercice					
Capital social	2 018	1 973	1 937	1 891	1 846
Primes d'émission et de fusion	17 082	16 856	16 693	16 367	16 023
Nombre d'actions ordinaires existantes	807 265 504	789 252 839	774 677 811	756 235 154	738 470 794
II - Opérations et résultats de l'exercice					
Résultat avant impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	116	1 726	893	219	626
Impôt sur les bénéfices	181	186	230	261	193
Participation des salariés due au titre de l'exercice					
Résultat après impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	266	1 485	(4 160)	433	831
Résultat distribué ⁽¹⁾		253	356	529	517
III - Résultat par action					
Résultat après impôt, participation des salariés, mais avant dotation nette aux amortissements et provisions	0,37	2,42	1,45	0,63	1,11
Résultat après impôt, participation des salariés, et dotation nette aux amortissements et provisions	0,33	1,88	(5,37)	0,57	1,13
Dividende net attribué à chaque action ⁽¹⁾		0,46	0,46	0,70	0,70
IV - Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	5	6	7	7	7
Montant de la masse salariale de l'exercice	16	12	17	15	21
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, Œuvres Sociales)	6	5	6	4	5

(1) Fixé par le Conseil d'administration et soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire.

6

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2019

6.1	Compte de résultat consolidé	224	6.5	Variation des capitaux propres consolidés	230
6.2	État du résultat global consolidé	225	6.6	Notes annexes	231
6.3	État de la situation financière consolidée	226	6.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	309
6.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	228			

Les informations comparatives du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie consolidés présentées dans ce document ont été retraitées pour refléter le classement en activité abandonnée de Carrefour Chine conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*. Ces retraitements sont décrits en note 5.

Pour mémoire, au 31 décembre 2018, l'activité Magasins de proximité intégrés France avait été classée en activité abandonnée conformément à la norme IFRS 5.

La norme IFRS 16 – *Contrats de location* et l'interprétation IFRIC 23 – *Incertitude relative aux traitements fiscaux*, ont été appliquées au 1^{er} janvier 2019. La période comparative présentée n'a pas été retraitée conformément aux dispositions transitoires d'IFRS 16.

L'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation au sens des normes IFRS. Ainsi les dispositions de la norme IAS 29 – *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* sont applicables dans les comptes consolidés au 31 décembre 2019. Les données comparables de l'exercice 2018 incluent également l'ajustement relatif à l'hyperinflation.

Les états financiers sont présentés en millions d'euros, avec arrondi au million d'euros près. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître entre différents états.

6.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018 retraité IFRS 5	% Prog.
Chiffre d'affaires hors taxes	7.1	72 397	72 355	0,1 %
Programmes de fidélisation		(746)	(627)	19,0 %
Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation		71 651	71 728	(0,1) %
Autres revenus	7.1	2 491	2 438	2,2 %
Revenus totaux		74 142	74 166	(0,0) %
Coût des ventes	7.2	(58 054)	(58 012)	0,1 %
Marge des activités courantes		16 088	16 154	(0,4) %
Frais généraux et amortissements	7.2	(13 999)	(14 216)	(1,5) %
Résultat opérationnel courant		2 088	1 937	7,8 %
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	10	2	14	(88,8) %
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence		2 090	1 952	7,1 %
Produits et charges non courants	7.3	(1 030)	(1 129)	(8,8) %
Résultat opérationnel		1 060	823	28,9 %
Résultat financier	15.6	(338)	(258)	31,1 %
<i>Coût de l'endettement financier net</i>		(214)	(228)	(6,2) %
<i>Intérêts nets relatifs aux contrats de location</i>		(107)	-	
<i>Autres produits et charges financiers</i>		(17)	(30)	(42,7) %
Résultat avant impôts		722	565	27,9 %
Impôts sur les résultats	11.1	(504)	(529)	(4,8) %
Résultat net des activités poursuivies		219	36	511,4 %
Résultat net des activités abandonnées	5	1 092	(380)	387,4 %
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		1 311	(344)	480,8 %
dont résultat net, part du Groupe		1 129	(561)	301,4 %
dont résultat net des activités poursuivies – part du Groupe		32	(187)	117,0 %
dont résultat net des activités abandonnées – part du Groupe		1 097	(373)	394,0 %
dont résultat net – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		182	216	(16,0) %
dont résultat net des activités poursuivies – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		187	223	(16,3) %
dont résultat net des activités abandonnées – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		(5)	(7)	(23,5) %

Résultat de base par action (en euros)	2019	2018 retraité IFRS 5	% Prog.
Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe, par action	0,04	(0,24)	116,6 %
Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe, par action	1,39	(0,48)	387,9 %
Résultat net, part du Groupe, par action	1,43	(0,72)	297,2 %

Résultat dilué par action (en euros)	2019	2018 retraité IFRS 5	% Prog.
Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe, par action	0,04	(0,24)	116,6 %
Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe, par action	1,38	(0,48)	387,6 %
Résultat net, part du Groupe, par action	1,42	(0,72)	297,0 %

Le détail du calcul du résultat par action est présenté en note 14.6.

6.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2019	2018
Résultat net, part du Groupe		1 129	(561)
Résultat net part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		182	216
Résultat net total		1 311	(344)
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	14.4	(5)	(3)
Variation de juste valeur des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	14.4	(0)	(6)
Variation des écarts de conversion ⁽¹⁾	14.4	(207)	(446)
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat		(212)	(454)
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies ⁽²⁾	13.1/14.4	(110)	50
Variation des instruments de capitaux propres à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global		1	0
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat		(109)	50
Autres éléments du résultat global, après impôt		(321)	(404)
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL		990	(748)
dont part du Groupe		855	(849)
dont part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		134	101

Les rubriques présentées sont nettes d'impôt (détail présenté en note 14.4).

- (1) La variation des écarts de conversion au cours de l'exercice 2019 provient, pour l'essentiel, du reversement des écarts de conversion créditeurs comptabilisés par Carrefour Chine (soit 160 millions d'euros) suite à sa cession intervenue en septembre 2019, et dans une moindre mesure de la dépréciation du réal brésilien. La variation des écarts de conversion au cours de l'exercice 2018 s'expliquait essentiellement par la dépréciation du réal brésilien ainsi que dans une moindre mesure par celle du peso argentin.
- (2) La réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies comptabilisée sur l'exercice 2019 reflète la baisse des taux d'actualisation de la zone Euro de 1,60 % fin 2018 à 0,75 % fin 2019. Pour l'exercice 2018, ces taux avaient monté, passant de 1,44 % fin 2017 à 1,60 % fin 2018.

6.3 État de la situation financière consolidée

ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2019	31/12/2018
<i>Goodwill</i>	8.1	7 976	7 983
Autres immobilisations incorporelles	8.1	1 452	1 461
Immobilisations corporelles	8.2	11 370	12 637
Immeubles de placement	8.4	312	389
Droits d'utilisation de l'actif	9.2	4 388	-
Titres mis en équivalence	10	1 246	1 374
Autres actifs financiers non courants	15.5	1 507	1 275
Encours clients des sociétés financières – Part à plus d'un an	7.5	2 283	2 486
Impôts différés actifs	11.2	823	723
Autres actifs non courants	7.4	569	379
Actifs non courants		31 927	28 709
Stocks	7.4	5 867	6 135
Créances commerciales	7.4	2 669	2 537
Encours clients des sociétés financières – Part à moins d'un an	7.5	4 007	3 722
Autres actifs financiers courants	15.2	252	190
Créances fiscales	7.4	838	853
Autres actifs	7.4	738	887
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15.2	4 466	4 300
Actifs détenus en vue de leur vente		37	46
Actifs courants		18 875	18 670
TOTAL ACTIF		50 802	47 378

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	31/12/2019	31/12/2018
Capital social	14.2	2 018	1 973
Réserves consolidées (y compris résultat)		7 921	7 196
Capitaux propres, part du Groupe		9 940	9 169
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	14.5	1 736	2 117
Capitaux propres		11 675	11 286
Dettes financières – Part à plus d'un an	15.2	6 303	6 936
Engagements locatifs – Part à plus d'un an	9.3	3 660	-
Provisions	12	3 297	3 521
Refinancement des encours clients – Part à plus d'un an	7.5	1 817	1 932
Impôts différés passifs	11.2	655	541
Dettes fiscales – Part à plus d'un an	7.4	335	-
Passifs non courants		16 066	12 930
Dettes financières – Part à moins d'un an	15.2	997	1 339
Engagements locatifs – Part à moins d'un an	9.3	912	-
Fournisseurs et autres créditeurs	7.4	13 646	14 161
Refinancement des encours clients – Part à moins d'un an	7.5	3 712	3 582
Dettes fiscales – Part à moins d'un an	7.4	1 095	1 142
Autres passifs	7.4	2 649	2 938
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente		49	-
Passifs courants		23 061	23 162
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES		50 802	47 378

6.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018 retraité IFRS 5
Résultat avant impôt	722	565
OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		
Impôts	(499)	(502)
Dotations aux amortissements	2 328	1 437
Plus et moins-values sur cessions d'actifs	26	(29)
Variation des provisions et impairment	287	486
Coût de l'endettement financier net	214	228
Intérêts nets relatifs aux contrats de location	107	-
Part dans le résultat et dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	101	37
Impact des activités abandonnées ⁽¹⁾	114	(115)
Autofinancement	3 400	2 107
Variation du besoin en fonds de roulement ⁽²⁾	56	113
Impact des activités abandonnées ⁽¹⁾	(5)	56
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (hors sociétés financières)	3 452	2 276
Variation des encours sur crédit à la consommation	(205)	(168)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation – total	3 247	2 108
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles ⁽³⁾	(1 725)	(1 560)
Acquisitions d'actifs financiers non courants	(24)	(23)
Acquisitions de filiales et de participations dans des entreprises associées ⁽⁴⁾	(86)	(189)
Cessions de filiales et participations dans des entreprises associées ⁽⁵⁾	338	1
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles ⁽⁶⁾	347	169
Cessions d'actifs financiers non courants	103	20
Variation des créances et dettes sur acquisitions et cessions d'immobilisations ⁽³⁾	84	(21)
Sous-total Investissements nets de désinvestissements	(964)	(1 602)
Autres emplois	(30)	9
Impact des activités abandonnées ⁽¹⁾	(20)	(21)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	(1 013)	(1 613)

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité IFRS 5
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Augmentation de capital en numéraire souscrite par des participations ne donnant pas le contrôle ⁽⁷⁾	75	89
Dividendes versés par Carrefour (société mère) ⁽⁸⁾	(106)	(152)
Dividendes versés par les sociétés consolidées aux intérêts hors Groupe	(116)	(82)
Variation des actions propres et autres instruments	0	42
Variation des actifs financiers courants ⁽⁹⁾	(2)	(39)
Émission d'emprunts obligataires ⁽⁹⁾	930	1 758
Remboursement d'emprunts obligataires ⁽⁹⁾	(1 530)	(744)
Intérêts financiers nets versés	(236)	(240)
Autres variations de l'endettement ⁽⁹⁾	131	(89)
Paiements relatifs aux contrats de location (principal) ⁽¹⁰⁾	(905)	-
Intérêts nets relatifs aux contrats de location ⁽¹⁰⁾	(98)	-
Impact des activités abandonnées ⁽¹⁾	(128)	(13)
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	(1 987)	529
Variation nette de la trésorerie avant effet de change	247	1 023
Incidence des variations de change	(81)	(315)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE	166	708
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	4 300	3 593
Trésorerie à la clôture de l'exercice	4 466	4 300

(1) Les retraitements opérés pour refléter le classement des flux relatifs aux activités abandonnées conformément à la norme IFRS 5 sont détaillés en note 5.

(2) La variation du besoin en fonds de roulement est détaillée en note 7.4.

(3) Le montant des acquisitions comprend essentiellement les investissements opérationnels réalisés dans les formats de croissance, la digitalisation du Groupe et le déploiement d'une offre omnicanale de référence.

(4) Cette ligne correspond principalement à l'acquisition d'une participation majoritaire au capital de So.bio (opération décrite en note 3.2.1). En 2018, cette ligne correspondait principalement à l'acquisition d'une participation minoritaire au capital de Showroomprivé et d'une participation majoritaire au capital de Quitoque.

(5) En 2019, ce poste correspond principalement à la cession de la filiale Carrefour Chine (cf. note 2.2).

(6) En 2019, ce poste correspond principalement à la cession des entrepôts logistiques de la filiale Cargo Property Assets (cf. note 2.3).

(7) En 2019 comme en 2018, ce poste correspond principalement au montant du capital de la filiale Cargo Property Assets souscrit et versé au cours de la période par les tiers investisseurs (participations ne donnant pas le contrôle), préalablement à sa cession (cf. supra).

(8) Ce poste correspond au montant du dividende versé en numéraire aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions (cf. note 2.7).

(9) Le détail des éléments constitutifs de la dette financière est présenté en note 15.2. Les variations des passifs issus des activités de financement sont détaillées en note 15.4.

(10) Conformément à la norme IFRS 16 applicable à partir du 1^{er} janvier 2019 (cf. note 4), les paiements relatifs aux contrats de location et les intérêts associés sont présentés dans les flux de financement.

6.5 Variation des capitaux propres consolidés

Capitaux Propres, part du Groupe

(en millions d'euros)	Capital social ⁽¹⁾	Écart de conversion	Réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers	Autres réserves et résultats	Total part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Capitaux propres au 31 décembre 2017	1 937	(885)	(24)	9 032	10 059	2 099	12 159
Ajustements liés à la première application d'IFRS 9 ⁽²⁾				(141)	(141)	(119)	(259)
Ajustements liés à la première application d'IAS 29 ⁽³⁾				237	237	0	237
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2018	1 937	(885)	(24)	9 129	10 155	1 980	12 136
Résultat net total 2018	-	-	-	(561)	(561)	216	(344)
Autres éléments du résultat global, après impôt	-	(333)	(5)	50	(288)	(115)	(404)
Résultat global total 2018	-	(333)	(5)	(510)	(849)	101	(748)
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	6	6	1	6
Actions propres (net d'impôt)	-	-	-	42	42	-	42
Dividendes au titre de l'exercice 2017 ⁽⁴⁾	36	-	-	(189)	(152)	(90)	(242)
Variation de capital et primes ⁽⁵⁾	-	-	-	(15)	(15)	113	98
Effet des variations de périmètre et autres mouvements	-	-	-	(17)	(17)	12	(6)
Capitaux propres au 31 décembre 2018	1 973	(1 219)	(30)	8 445	9 169	2 117	11 286
Ajustements liés à la première application d'IFRS 16 ⁽⁶⁾				(9)	(9)	-	(9)
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2019	1 973	(1 219)	(30)	8 436	9 161	2 117	11 278
Résultat net total 2019	-	-	-	1 129	1 129	182	1 311
Autres éléments du résultat global, après impôt ⁽⁷⁾	-	(162)	(3)	(109)	(274)	(47)	(321)
Résultat global total 2019	-	(162)	(3)	1 020	855	134	990
Paiements fondés sur des actions	-	-	-	10	10	0	10
Actions propres (net d'impôt)	-	-	-	-	-	-	-
Dividendes au titre de l'exercice 2018 ⁽⁴⁾	43	-	-	(149)	(106)	(136)	(242)
Variation de capital et primes	2	-	-	(2)	-	12	12
Effet des variations de périmètre et autres mouvements ⁽⁸⁾	-	-	-	19	19	(392)	(373)
Capitaux propres au 31 décembre 2019	2 018	(1 381)	(33)	9 335	9 940	1 736	11 675

(1) Le capital social est composé de 807 265 504 actions ordinaires au 31 décembre 2019 (cf. note 14.2.1).

(2) Le Groupe a appliqué la norme IFRS 9 – *Instruments financiers pour la première fois au 1^{er} janvier 2018*. Compte tenu de la méthode de transition choisie, les données comparatives n'ont pas été retraitées et l'impact (net d'impôt) résultant de la première application de la norme a été comptabilisé dans les capitaux propres au 1^{er} janvier 2018.

(3) Le Groupe a appliqué la norme IAS 29 – *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* pour la première fois au 1^{er} janvier 2018. Compte tenu de la norme IAS 21, les données comparatives n'ont pas été retraitées et l'impact (net d'impôt) résultant de la première application de la norme a été comptabilisé dans les capitaux propres au 1^{er} janvier 2018.

(4) Le dividende distribué par Carrefour SA au titre de 2017, d'un montant total de 352 millions d'euros, a été versé :

- en numéraire pour 152 millions d'euros,
- en actions nouvelles pour 200 millions d'euros (36 millions d'euros de hausse du capital social et 164 millions d'euros de primes d'émission). Les dividendes versés en 2018 aux participations ne donnant pas le contrôle pour un montant total de 90 millions d'euros concernent principalement les filiales brésiliennes et françaises.

Le dividende distribué par Carrefour SA au titre de 2018, d'un montant total de 359 millions d'euros, a été versé :

- en numéraire pour 106 millions d'euros,
- en actions nouvelles pour 253 millions d'euros (43 millions d'euros de hausse du capital social et 210 millions d'euros de primes d'émission). Les dividendes versés en 2019 aux participations ne donnant pas le contrôle pour un montant total de 136 millions d'euros concernent principalement les filiales brésiliennes et françaises.

(5) En 2018, la variation de capital et primes correspondait principalement à l'augmentation de capital souscrite par les tiers investisseurs ne détenant pas le contrôle dans Cargo Property Assets au cours du second semestre.

(6) Le Groupe a appliqué la norme IFRS 16 – *Contrats de location* pour la première fois au 1^{er} janvier 2019. Compte tenu de la méthode de transition choisie, les données comparatives n'ont pas été retraitées et l'impact résultant de la première application de la norme, détaillé en note 4, a été comptabilisé dans les capitaux propres au 1^{er} janvier 2019.

(7) Pour la part du Groupe, les écarts de conversion en 2019 correspondent essentiellement au reversement des écarts de conversion créditeurs comptabilisés par Carrefour Chine pour un montant de (130) millions d'euros (cf. note 2.2). Les autres réserves et résultats comptabilisés en 2019 correspondent à la réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies suite à la baisse des taux d'actualisation de la zone Euro.

(8) Pour la part relative aux participations ne donnant pas le contrôle, les effets de variation de périmètre et autres mouvements en 2019 correspondent essentiellement à la sortie des intérêts minoritaires dans Cargo Property Assets pour (442) millions d'euros et dans Carrefour Chine pour 70 millions d'euros (cf. notes 2.2 et 2.3).

6.6 Notes annexes

NOTE 1	BASES DE PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS	232
NOTE 2	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	234
NOTE 3	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	236
NOTE 4	INCIDENCES DES CHANGEMENTS DE MÉTHODES COMPTABLES	239
NOTE 5	ACTIVITÉS ABANDONNÉES ET RETRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPARATIVE	243
NOTE 6	INFORMATION SECTORIELLE	246
NOTE 7	DONNÉES OPÉRATIONNELLES	248
NOTE 8	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET IMMEUBLES DE PLACEMENT	258
NOTE 9	CONTRATS DE LOCATION	265
NOTE 10	TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	268
NOTE 11	IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	270
NOTE 12	PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS	272
NOTE 13	EFFECTIFS, RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DU PERSONNEL	274
NOTE 14	CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION	282
NOTE 15	ACTIFS, PASSIFS ET RÉSULTAT FINANCIERS	286
NOTE 16	ENGAGEMENTS HORS BILAN	300
NOTE 17	ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE	301
NOTE 18	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	301
NOTE 19	Liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation	302

1

2

3

4

5

6

7

8

9

1
NOTE

BASES DE PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2019 ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 26 février 2020. Les comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires.

Carrefour (« la Société ») est une entreprise domiciliée en France. Les états financiers consolidés de l'exercice prenant fin le 31 décembre 2019 reflètent la situation financière et le résultat de la Société et de ses filiales (l'ensemble désigné comme « le Groupe »), ainsi que les intérêts du Groupe dans les sociétés mises en équivalence (entreprises associées et co-entreprises). Ils sont établis en euros, monnaie fonctionnelle de la Société.

1.1 Déclaration de conformité

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2019 ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2019 et qui sont d'application obligatoire à cette date, avec, en comparatif, l'exercice 2018 établi selon le même référentiel.

Les normes internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*), les interprétations de l'IFRS IC (*International Financial Reporting Standards Interpretation Committee*) et du SIC (*Standard Interpretations Committee*).

Les textes adoptés par l'Union européenne sont publiés au Journal officiel de l'Union européenne et peuvent être consultés sur EUR-Lex.

Au 31 décembre 2019, les normes et interprétations adoptées par l'Union européenne sont identiques aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB.

1.2 Évolution du référentiel comptable

Les méthodes comptables appliquées par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 décembre 2019 sont identiques à celles retenues pour les comptes consolidés au 31 décembre 2018 à l'exception des normes, amendements de normes et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019. Ces textes sont les suivants :

- norme IFRS 16 – *Contrats de location* : les impacts de ce texte sur les états financiers du Groupe sont décrits dans la note 4 ;
- interprétation IFRIC 23 – *Incertitude relative aux traitements fiscaux* : les impacts de ce texte sur les états financiers du Groupe sont décrits dans la note 4 ;
- amendements à IFRS 9 – *Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative* : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe ;
- amendements à IAS 28 – *Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises* : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe ;
- amendements à IAS 19 – *Modification du régime, réduction ou liquidation du régime* : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe ;
- améliorations annuelles des IFRS – Cycle 2015-2017 : ce texte n'a pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe.

TEXTES ADOPTÉS PAR L'UNION EUROPÉENNE NON APPLIQUÉS PAR LE GROUPE DE MANIÈRE ANTICIPÉE

Normes, amendements et interprétations	Date d'application
Amendements à IAS 1 et IAS 8 – <i>Définition de la matérialité dans les états financiers</i>	1 ^{er} janvier 2020
Amendements à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 – <i>Réforme des taux de référence</i>	1 ^{er} janvier 2020
Amendements aux références du Cadre conceptuel pour les normes IFRS	1 ^{er} janvier 2020

TEXTES NON ENCORE ADOPTÉS PAR L'UNION EUROPÉENNE

Normes, amendements et interprétations	Date d'application ⁽¹⁾
Amendements à IFRS 10 et à IAS 28 – <i>Vente ou apport d'actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une co-entreprise</i>	Application reportée par l'IASB à une date indéterminée
Amendements de la norme IFRS 3 – <i>Définition d'une activité</i>	1 ^{er} janvier 2020
Norme IFRS 17 – <i>Contrats d'assurance</i>	1 ^{er} janvier 2021

(1) Sous réserve de l'adoption par l'Union européenne.

Les impacts éventuels de la norme IFRS 17 sont en cours d'analyse. Carrefour n'anticipe pas d'incidence significative de l'application des autres textes sur les comptes consolidés du Groupe.

1.3 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la Direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La Direction du Groupe revoit ces estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans les futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles. Outre l'utilisation d'estimations, la Direction du Groupe exerce son jugement pour définir et mettre en œuvre le traitement comptable adéquat de certaines transactions et activités.

Les estimations faites par la Direction et jugements exercés pour l'établissement des états financiers portent principalement sur :

- l'évaluation des ristournes et coopérations commerciales (cf. note 7.2.1) ;
- les durées d'utilité des actifs opérationnels (cf. note 8) ;
- la détermination des Unités Génératrices de Trésorerie, dans le cadre des tests de dépréciation des immobilisations autres que les *goodwill* (cf. note 8.3) ;
- l'évaluation des valeurs recouvrables des *goodwill* et autres immobilisations incorporelles, ainsi que des immobilisations corporelles (cf. note 8.3) ;
- l'évaluation des droits d'utilisation de l'actif et engagements locatifs retenus dans le cadre de l'application de la norme IFRS 16 – *Contrats de location* (cf. note 9) ;
- la détermination des dépréciations des prêts octroyés par les sociétés financières (cf. note 7.5.1) ainsi que des provisions pour risque de crédit sur les engagements de prêts (cf. note 12.1) ;
- l'évaluation de la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris dans le cadre de regroupements d'entreprises (cf. note 3.1) ;
- la reconnaissance des actifs d'impôts différés et de certains crédits d'impôt (cf. note 11) et l'évaluation des positions fiscales incertaines dans le cadre de l'application de l'interprétation IFRIC 23 (cf. note 11.4) ;

- l'évaluation des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité (cf. note 12) ;
- les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite (cf. note 12.1) ;
- la détermination du niveau de contrôle ou d'influence exercé par le Groupe sur ses participations (cf. notes 3 et 10).

1.4 Bases d'évaluation

Les états financiers consolidés sont établis sur la base du coût historique, à l'exception :

- de certains actifs et passifs financiers, évalués à la juste valeur (cf. note 15) ;
- des actifs acquis et passifs repris dans le cadre de regroupements d'entreprises, évalués à la juste valeur (cf. note 3.1) ;
- des actifs non courants détenus en vue de la vente, évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais liés à la vente.

La notion de juste valeur s'entend comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation. Conformément à la hiérarchie définie dans la norme IFRS 13 – *Évaluation à la juste valeur*, il existe trois niveaux de juste valeur :

- niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs et passifs identiques ;
- niveau 2 : juste valeur évaluée par des modèles utilisant des données d'entrée qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;
- niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché.

L'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation au sens des normes IFRS. Ainsi les dispositions de la norme IAS 29 – *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* sont applicables dans les comptes consolidés au 31 décembre 2019 ; la période comparative présentée inclut également l'ajustement lié à l'inflation.

2
NOTE

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

2.1 Simplification de l'organisation dans le cadre du plan de transformation « Carrefour 2022 »

Au cours de l'exercice 2019, les plans de transformation suivants ont été annoncés en France et en Italie :

- le 15 mai 2019, Carrefour Hypermarchés France a conclu avec des syndicats un accord majoritaire de rupture conventionnelle collective (RCC), avec près de 3 000 dossiers validés en fin d'année. Sont notamment concernés les rayons bijouteries (fermeture), électroménager Photo Ciné Son – EPCS (passage en libre-service) ainsi que l'automatisation des stations-services ;
- le 15 février 2019, Carrefour Italie a présenté aux partenaires sociaux son plan de transformation relatif aux années 2019-2022. Ce plan comporte plusieurs volets opérationnels, tels que plusieurs centaines d'ouvertures de magasins dans les formats Market et Express, le renforcement du e-commerce, la révision du modèle hypermarchés ainsi que des réductions de surfaces ciblées sur certains supermarchés. Ce plan comporte également un volet de réorganisation conduisant à la réduction significative des effectifs du siège et du réseau de vente, en particulier des hypermarchés.

Ces plans de transformation ont été déployés au cours de l'année 2019. Les provisions restant comptabilisées au 31 décembre 2019 à ce titre (cf. note 12.1) seront, pour l'essentiel, décaissées en 2020.

2.2 Cession de Carrefour Chine

Le 23 juin 2019, le Groupe a annoncé la signature d'un accord de cession portant sur 80 % de Carrefour Chine au groupe chinois Suning.com. Cette cession est devenue effective le 26 septembre 2019, notamment suite à l'approbation des autorités de la concurrence chinoises.

Présente en Chine depuis 1995, la société Carrefour Chine opère un réseau de 210 hypermarchés et 24 magasins de proximité et a généré en 2018 un chiffre d'affaires de 3,6 milliards d'euros et un EBITDA de 66 millions d'euros.

Le prix final de cession de 80 % de Carrefour Chine a été de 4,8 milliards de renminbi, représentant 615 millions d'euros le 26 septembre 2019. La plus-value de cession s'élève à 1,15 milliard d'euros environ et a été comptabilisée dans le résultat net des activités abandonnées en 2019.

L'accord conclu avec Suning.com prévoit des fenêtres de liquidité pour la participation résiduelle de 20 % :

- pendant une fenêtre de 90 jours à l'issue du deuxième anniversaire suivant la date de réalisation de la transaction (le 26 septembre 2019), le Groupe pourra exercer une option de vente pour céder sa participation résiduelle de 20 % à Suning.com, à un prix égal à 20 % de la valeur des fonds propres telle que déterminée à la date de réalisation de la cession des 80 %, soit 20 % de 6 milliards de renminbi (représentant 153 millions d'euros au taux de clôture du 31 décembre 2019) ;

- à l'issue de cette fenêtre et pendant une durée de 90 jours, Suning.com pourra exercer une option d'achat pour acquérir la participation résiduelle de 20 % détenue par Carrefour, à un prix égal à 20 % de la valeur des fonds propres tels que déterminée à la date de réalisation de la cession des 80 % ;

- à l'issue du troisième anniversaire suivant la date de réalisation de la transaction, et pendant une durée de 3 ans, Carrefour pourra exercer une option de vente pour céder sa participation résiduelle de 20 % à Suning.com à la valeur de marché ;

- à l'issue du quatrième anniversaire suivant la date de réalisation de la transaction, et pendant une durée de 3 ans, Suning.com pourra exercer une option d'achat pour acquérir la participation résiduelle de 20 % détenue par Carrefour à la valeur de marché.

Dans la mesure où les options exerçables à partir du deuxième anniversaire ont des caractéristiques quasi identiques et un prix d'exercice fixe, il est considéré virtuellement certain que les options seront exercées et que le Groupe considère avoir cédé, en conséquence, dès le 26 septembre 2019, 100 % du pourcentage d'intérêts de Carrefour Chine. À ce titre, une créance financière (autre actif financier non courant) a été enregistrée à l'actif du bilan consolidé pour un montant de 1,2 milliard de renminbi. En euros, ce montant sera impacté par les variations de change euros/renminbi, qui seront comptabilisées en résultat financier (autres produits et charges financiers).

Pour plus de détails sur les impacts de cette cession dans les comptes consolidés au 31 décembre 2019, voir note 5.

2.3 Cession de Cargo Property Assets

Au cours du printemps 2019, le Groupe a engagé un processus de cession de sa filiale Cargo Property Assets détenant 22 entrepôts logistiques en France. Un protocole d'accord a été signé le 10 juillet 2019 avec la foncière cotée Argan portant sur la totalité du capital ; la cession est devenue effective le 15 octobre 2019. Les actifs de la filiale correspondent à des immobilisations corporelles d'une valeur nette comptable de 577 millions d'euros ce jour-là.

Le prix de cession s'est élevé à 288 millions d'euros pour la quote-part revenant au Groupe (soit 32 %). Le paiement du prix a été effectué par remise de trésorerie pour 231 millions d'euros et par remise d'actions cotées de l'acquéreur pour 57 millions d'euros, représentant environ 5 % du capital d'Argan postérieurement à l'opération.

Comptablement, la plus-value de cession a été retraitée des impacts de la norme IFRS 16 pour les opérations de cession-bail (la totalité des actifs immobilisés ayant été reloués par le Groupe). La plus-value enregistrée post IFRS 16 s'est ainsi élevée à 45 millions d'euros environ avant impôt et constitue un produit opérationnel non courant de l'année 2019.

Début décembre 2019, le Groupe a cédé la quasi-totalité des actions Argan qu'il détenait par voie de placement privé auprès d'investisseurs institutionnels pour un montant de 80 millions d'euros, entraînant la comptabilisation dans le résultat financier d'un profit complémentaire de 24 millions d'euros. À l'issue de cette cession, le Groupe détenait 0,2 % du capital d'Argan qu'il a vendu en février 2020.

2.4 Promesse unilatérale d'achat de Rue du Commerce par Shopinvest

Le Groupe a annoncé le 8 novembre 2019 avoir reçu une offre ferme de la part de Shopinvest portant sur 100 % du capital de Rue du Commerce. À la suite de cette opération, Rue du Commerce s'intégrera à Shopinvest, groupe e-commerce fondé en 2011, qui opère un portefeuille de 11 sites, dont les 3 SUISSES.

Ce projet de cession a été soumis au Comité social et économique de Rue du Commerce ; il reste soumis aux autres conditions de réalisation usuelles au 31 décembre 2019.

Conformément à la norme IFRS 5, les actifs et passifs de la filiale ont été classés en actifs et passifs détenus en vue de leur vente à partir d'août 2019 et évalués au montant le plus faible de leur valeur nette comptable et de la juste valeur nette des frais de cession. Compte tenu des conditions financières de la promesse unilatérale d'achat de Shopinvest, ces actifs ont été intégralement dépréciés au 31 décembre 2019, en contrepartie du résultat opérationnel non courant.

2.5 Sécurisation des financements long terme du Groupe

Le 7 mai 2019 (règlement en date du 15 mai 2019), Carrefour a réalisé une nouvelle émission obligataire de 500 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans (échéance mai 2027) et d'un coupon de 1,00 %.

Le 22 mai 2019, Carrefour a également procédé au remboursement d'un emprunt obligataire, d'un montant d'1 milliard d'euros, d'une maturité de 6 ans et d'un coupon de 1,75 %.

Ces deux opérations permettent au Groupe de consolider son financement à long terme en euros, de conserver une maturité obligataire moyenne stable (3,5 ans à fin décembre 2019 et à fin décembre 2018) et de poursuivre la réduction de sa charge financière.

Par ailleurs, en juin 2019, Carrefour a amendé et étendu deux facilités de crédit pour un montant total de 3,9 milliards d'euros en y intégrant une composante Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) innovante, réalisant ainsi la première opération de crédit bancaire avec composante RSE dans le secteur de la distribution européenne.

La première facilité de crédit (dite « Club deal ») a été finalisée auprès d'un syndicat de 8 banques pour un montant total de 1,4 milliard d'euros. La seconde facilité (dite « syndiquée ») a été négociée auprès d'un syndicat de 21 banques pour un montant total de 2,5 milliards d'euros. Ces deux facilités arriveront à échéance en juin 2024, et chacune d'entre elles pourra être prolongée deux fois d'un an à la demande de Carrefour.

Ces deux opérations s'inscrivent dans la stratégie de sécurisation des financements à long terme de Carrefour, étendant la maturité moyenne de ces facilités de 3,1 années à 4,5 années.

Par ailleurs, la filiale brésilienne Atacadão a réalisé le 7 janvier 2019 une émission obligataire court terme (*debentures*), en deux séries de respectivement 200 et 700 millions de reals (environ 45 et 160 millions d'euros). La première série est arrivée à maturité et a été remboursée le 8 mars 2019, et la seconde a été remboursée par anticipation le 28 novembre 2019 et arrivait initialement à maturité le 06 janvier 2020.

La filiale Brésilienne a réalisé le 18 novembre 2019 une émission obligataire long terme (*debentures*), en trois séries de 450, 350 et 200 millions de reals (environ 100, 80 et 45 millions d'euros), avec des maturités en juin 2022, juin 2024 et juin 2026 respectivement.

2.6 Rachat obligataire

Carrefour a lancé une offre de rachat partielle d'obligations, le 14 novembre 2019, portant sur les souches obligataires suivantes :

- 1 milliard d'euros d'obligations assorties d'un coupon de 4,00 % et arrivant à échéance le 9 avril 2020 (ISIN XS0499243300) (les « Obligations 2020 ») ;
- 1 milliard d'euros d'obligations assorties d'un coupon de 3,875 % et arrivant à échéance le 25 avril 2021 (ISIN XS0529414319) (les « Obligations 2021 »).

À l'expiration de l'offre de rachat, un montant nominal cumulé de 326 775 000 euros d'obligations a été apporté à Carrefour et accepté, dont 198 085 000 euros d'Obligations 2020 et 128 690 000 euros d'Obligations 2021.

Le règlement de l'offre de rachat a été réalisé le 26 novembre 2019. À l'issue de cette opération, le montant nominal restant en circulation s'élève à 801 915 000 euros pour les Obligations 2020 et 871 310 000 euros pour les Obligations 2021.

Cette opération s'inscrit dans le cadre d'une gestion dynamique de la part de Carrefour, visant à optimiser ses coûts de financement et sa structure de bilan.

2.7 Paiement du dividende 2018 avec option de paiement en actions

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 14 juin 2019, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2018 à 0,46 euro par action avec une option de paiement de ce dividende en actions.

Le prix d'émission de ces actions nouvelles a été fixé à 14,78 euros, correspondant à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende de 0,46 euro par action et arrondi au centime d'euro supérieur.

Ouverte le 24 juin 2019, la période d'option s'est clôturée le 5 juillet 2019 ; les actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions représentent 70,44 % du capital.

Le 11 juillet 2019 ont eu lieu :

- le règlement livraison des 17 096 567 actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en action, suite à une augmentation du capital social et des primes d'émission de Carrefour d'un montant total de 253 millions d'euros ;
- le versement du dividende global en numéraire aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions (106 millions d'euros).

3
NOTE

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

3.1 Principes comptables

Principes de consolidation

Les comptes consolidés comprennent les états financiers des filiales à compter de leur date d'acquisition (date à laquelle le contrôle est obtenu), et jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse, ainsi que les intérêts du Groupe dans les entreprises associées et co-entreprises comptabilisées par mise en équivalence.

(i) Filiales

Une filiale est une entité contrôlée directement ou indirectement par le Groupe. Le contrôle existe sur une entité lorsque le Groupe détient le pouvoir sur celle-ci, est exposé ou a droit à des rendements variables du fait de son implication dans l'entité et lorsqu'il a la capacité d'utiliser son pouvoir sur l'entité pour influencer sur le montant de ces rendements. Pour déterminer si une situation de contrôle existe, le Groupe prend en considération tous les faits et circonstances pertinents pour évaluer son contrôle sur l'entité en question, comme les droits découlant d'accords contractuels ou les droits de vote potentiels détenus par le Groupe si ces derniers sont substantiels.

En ce qui concerne les filiales acquises en cours d'exercice, seuls les résultats de la période postérieure à la date d'acquisition sont retenus dans le compte de résultat consolidé. Pour les filiales cédées en cours d'exercice ou dont le contrôle a été perdu, seuls les résultats de la période antérieure à la date de cession sont retenus dans le compte de résultat consolidé.

Les transactions ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les filiales sont éliminés. Lorsqu'une filiale réalise une transaction avec une entreprise associée ou une co-entreprise comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence, les profits et pertes résultant de cette transaction ne sont comptabilisés dans les comptes consolidés du Groupe qu'à hauteur des intérêts détenus par les tiers dans l'entreprise associée ou la co-entreprise.

(ii) Entreprises associées et co-entreprises

Sont comptabilisées par mise en équivalence les entités dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable (entreprises associées) et les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint et répondant à la définition d'une co-entreprise, selon les principes exposés dans la note 10 « Titres mis en équivalence ».

L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financière et opérationnelle de l'entité, sans toutefois contrôler ou contrôler conjointement ces politiques.

Le contrôle conjoint s'entend du partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une entité, qui n'existe que dans les cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

(iii) Autres participations

Lorsque le Groupe n'exerce pas de contrôle, de contrôle conjoint ou d'influence notable sur les décisions opérationnelles ou financières de sociétés dont il détient les titres, ceux-ci sont comptabilisés conformément aux dispositions applicables aux actifs financiers disponibles à la vente et présentés en « Autres actifs financiers non courants ». La méthode d'évaluation et de dépréciation est exposée dans la note 15 « Actifs, passifs et résultat financiers ».

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises, dans les cas où le Groupe obtient le contrôle d'une ou plusieurs autres activités, sont comptabilisés par application de la méthode de l'acquisition. Les regroupements d'entreprises intervenus à compter du 1^{er} janvier 2010 sont évalués et comptabilisés selon les principes décrits ci-dessous, conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée – *Regroupements d'entreprises*.

- À la date d'acquisition, le Groupe procède à l'identification et à l'évaluation à la juste valeur de l'ensemble des actifs acquis et des passifs repris.
- Le *goodwill* correspond à la somme de la contrepartie transférée (prix d'acquisition) et des participations ne donnant pas le contrôle minorée du montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris. Ce *goodwill* est comptabilisé directement dans le bilan de l'entité acquise, dans la devise fonctionnelle de cette dernière et fait l'objet d'un suivi ultérieur au niveau du secteur opérationnel auquel l'entité est affectée selon les modalités décrites en note 8.3. Tout profit au titre d'une acquisition à des conditions avantageuses (*goodwill* négatif) est immédiatement comptabilisé en résultat.
- Pour chaque regroupement impliquant une prise de participation inférieure à 100 %, la fraction d'intérêts non acquise (intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle) est évaluée à la date d'acquisition :
 - soit à sa juste valeur ; un *goodwill* est alors comptabilisé pour la part relative aux participations ne donnant pas le contrôle (méthode dite du « *goodwill* complet ») ;
 - soit à hauteur de sa quote-part dans l'actif net identifiable de l'entité acquise, ce qui conduit à ne reconnaître que le *goodwill* attribuable au Groupe (méthode dite du « *goodwill* partiel »).

Ce choix est déterminé transaction par transaction.

- Le Groupe dispose d'une période d'évaluation pour finaliser la comptabilisation des regroupements d'entreprises, cette période s'achevant dès les dernières informations nécessaires obtenues et au plus tard 12 mois après la date d'acquisition. Tout ajustement de la juste valeur des actifs acquis et passifs repris et du prix d'acquisition au cours de la période d'évaluation est comptabilisé en contrepartie du *goodwill* dans la mesure où il résulte de faits et circonstances existant à la date d'acquisition. Au-delà de cette période de 12 mois, tout ajustement est enregistré directement en résultat.

■ En cas d'acquisition par étapes, la prise de contrôle déclenche la réévaluation à la juste valeur de la participation antérieurement détenue par le Groupe en contrepartie du résultat ; toute perte de contrôle donne lieu à la réévaluation de la participation résiduelle éventuelle à la juste valeur suivant les mêmes modalités.

■ Les frais de transaction sont comptabilisés immédiatement en charges opérationnelles lorsqu'ils sont encourus.

Lors de la transition aux normes IFRS, le Groupe a opté pour l'option d'IFRS 1 – *Première adoption des normes internationales d'information financière* prévoyant le maintien des traitements appliqués aux regroupements d'entreprises sous les référentiels comptables précédents.

Transactions concernant les participations ne donnant pas le contrôle

Toute prise ou cession de participation dans une filiale ne modifiant pas le contrôle est considérée comme une transaction entre actionnaires et est comptabilisée directement en capitaux propres en application de la norme IFRS 10 – *États financiers consolidés*. Elle est par ailleurs présentée en activités de financement dans le tableau de flux de trésorerie.

Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Le Groupe présente ses états financiers en euros.

La monnaie fonctionnelle d'une entité est la devise dans laquelle elle réalise l'essentiel des flux liés à son activité. Pour le Groupe, la monnaie fonctionnelle d'une entité correspond à la monnaie du pays dans lequel elle se trouve.

Les états financiers des sociétés dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro et n'est pas la monnaie d'une économie en hyperinflation, sont convertis en euro de la façon suivante :

- les postes du bilan sont convertis au taux de clôture ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen pondéré de la période ;
- les écarts de conversion qui en résultent sont comptabilisés en autres éléments du résultat global ; ils participent ultérieurement, le cas échéant, au calcul du résultat de cession de la ou des société(s) concernée(s) ;
- les éléments présentés dans le tableau des flux de trésorerie sont convertis au taux moyen de la période, sauf si le taux en vigueur au jour de la transaction est significativement différent.

En 2019 et en 2018, l'Argentine est en hyperinflation selon la norme IAS 29 (cf. note 1.4).

Conversion des opérations réalisées en devises

Lorsqu'une entité du Groupe réalise des opérations dans une devise différente de sa devise fonctionnelle, celles-ci sont initialement converties au taux en vigueur au jour de la transaction.

À chaque arrêté, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont réévalués au taux de clôture en vigueur à cette même date ; les écarts de change correspondants sont comptabilisés en profit ou perte de change dans le compte de résultat.

Les financements intra-groupe mis à la disposition de certaines filiales du Groupe et pour lesquels le remboursement n'est ni planifié ni probable sont considérés comme faisant partie intégrante de l'investissement net réalisé à l'étranger ; les écarts de change dégagés lors de leurs réévaluations successives à chaque arrêté sont alors comptabilisés directement en autres éléments du résultat global, conformément aux dispositions de la norme IAS 21 – *Effets des variations des cours des monnaies étrangères*.

Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Lorsque le Groupe s'attend à recouvrer la valeur d'un actif, ou d'un groupe d'actifs, par sa vente plutôt que par son utilisation, cet actif est présenté distinctement sur la ligne « Actifs détenus en vue de leur vente » de l'état de la situation financière, conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*. Les passifs relatifs à cet actif, le cas échéant, sont également présentés sur une ligne distincte de l'état de la situation financière (« Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente »). Un actif classé comme tel est évalué au montant le plus faible de sa valeur comptable et de sa juste valeur, diminuée des frais liés à la vente. Il ne fait en conséquence plus l'objet d'un amortissement.

L'ensemble des actifs et des passifs liés aux activités destinées à être cédées sont présentés sur une ligne distincte de l'actif et du passif, après élimination des positions intragroupes.

Une activité abandonnée est soit une composante du Groupe dont celui-ci s'est séparé soit une activité qui est classée comme détenue en vue de la vente et :

- qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte,
- fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique et distincte ; ou
- est une activité acquise exclusivement en vue de la revente.

La classification comme activité abandonnée a lieu au moment de l'abandon effectif ou à une date antérieure lorsque l'activité satisfait aux critères pour être classée comme détenue en vue de la vente. Lorsqu'une activité est classée en activité abandonnée, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie comparatifs sont retraités comme si l'activité avait satisfait aux critères d'une activité abandonnée à compter de l'ouverture de la période comparative.

3.2 Principales variations de périmètre

3.2.1 Opérations réalisées au cours de l'exercice 2019

CESSION DE CARREFOUR CHINE

Cf. note 2.2.

CESSION DE CARGO PROPERTY ASSETS

Cf. note 2.3.

ACQUISITION DE SO.BIO

Carrefour avait annoncé le 18 juillet 2018 l'acquisition de So.bio, chaîne de magasins spécialisée dans la distribution de produits biologiques (douze points de vente en France à fin 2019). Cette opération était soumise à l'approbation des autorités compétentes. Le 28 février 2019, l'Autorité de la concurrence a autorisé l'opération.

En application de la norme IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises*, le Groupe a effectué une évaluation des actifs acquis et des passifs repris à la date d'acquisition. Sur la base de cette évaluation provisoire, l'acquisition de la société So.bio s'est traduite par la comptabilisation d'un *goodwill* provisoire de 37 millions d'euros au 31 décembre 2019.

Le montant des produits des activités ordinaires et du résultat de la société So.bio inclus dans l'état du résultat global consolidé de la période n'est pas significatif.

3.2.2 Opérations réalisées au cours de l'exercice 2018

PARTENARIAT STRATÉGIQUE AVEC SHOWROOMPRIVÉ

Le 11 janvier 2018, Carrefour annonçait la signature d'un accord stratégique avec Showroomprivé, deuxième acteur européen de la vente privée en ligne. Ce partenariat s'inscrit dans la stratégie des deux groupes de développer une offre omnicanale de premier plan, et couvre notamment des aspects commerciaux, marketing, logistiques et de data.

Afin de sceller ce partenariat, Carrefour s'est porté acquéreur le 7 février 2018 de 16,9 % du capital de Showroomprivé (représentant 13,7 % des droits de vote). Cette prise de participation a pris la forme d'une acquisition hors marché du bloc d'actions détenues par Conforama, filiale du groupe Steinhoff, au prix unitaire de 13,5 euros, pour un montant total d'environ 79 millions d'euros, intégralement versé au cours du 1^{er} semestre 2018.

En décembre 2018, Carrefour a par ailleurs participé à hauteur de 11 millions d'euros à l'augmentation de capital de Showroomprivé, effectuée au prix unitaire de 2,5 euros.

À l'issue de ces opérations, Carrefour détient 20,5 % du capital de Showroomprivé (représentant 17,7 % des droits de vote). Les fondateurs conservent eux 33,1 % du capital et 42 % des droits de vote. Ces pourcentages de détention respectifs sont restés inchangés au 31 décembre 2019.

Le Groupe exerçant une influence notable sur Showroomprivé compte tenu de sa représentation au sein du Conseil d'administration de la société, la participation acquise le

7 février 2018 a été comptabilisée à compter de cette date selon la méthode de la mise en équivalence dans les états financiers consolidés. La méthode de mise en équivalence demeure appropriée post-augmentation de capital effectuée en décembre 2018 et a été maintenue en 2019.

ACQUISITION DE QUITOQUE

Le 15 mars 2018, Carrefour a acquis une participation majoritaire dans la start-up Quitoque, leader des paniers-repas livrés à domicile, un des pionniers français de la Foodtech. En application de la norme IFRS 3 – *Regroupements d'entreprises*, le Groupe a effectué une évaluation des actifs acquis et des passifs repris à la date d'acquisition. Sur la base de cette évaluation provisoire, l'acquisition de la société Quitoque s'est traduite par la comptabilisation d'un *goodwill* provisoire de 36 millions d'euros au 31 décembre 2018 (*goodwill* définitif de 36 millions d'euros au 31 décembre 2019). Le montant des produits des activités ordinaires et du résultat de la société Quitoque inclus dans l'état du résultat global consolidé de la période n'était pas significatif.

ACQUISITION DE PLANETA HUERTO

Carrefour avait annoncé le 28 septembre 2018 l'acquisition de Planeta Huerto, via sa filiale Greenweez, le leader européen de la distribution en ligne de produits Bio. Planeta Huerto est une entreprise basée à Alicante en Espagne, créée fin 2011 par les frères Sanchez, qui est devenue en l'espace de 7 ans le leader incontesté pour l'Espagne et le Portugal de la vente en ligne de produits Bio, sains et durables. Le montant des produits des activités ordinaires et du résultat de la société Planeta Huerto inclus dans l'état du résultat global consolidé de la période n'était pas significatif.

3.3 Périmètre au 31 décembre 2019

La liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe (filiales et entreprises associées) figure en note 19.

Le Groupe a mis à jour ses analyses du contrôle des filiales dans lesquelles Carrefour n'est pas seul investisseur en capital à la lumière des changements dans les faits et circonstances intervenus au cours de l'exercice, notamment en lien avec les opérations décrites dans la note 3.2 ; ces événements n'ont pas amené le Groupe à revoir sa conclusion quant à l'exercice du contrôle sur ses filiales.

3.4 Résultat net des activités abandonnées

En 2019, le résultat net des activités abandonnées comprend un solde positif de 1 092 millions d'euros qui correspond en tout premier lieu à la plus-value enregistrée lors de la cession de Carrefour Chine au groupe chinois Suning.com le 26 septembre 2019 (cf. note 2.2). Dans une moindre mesure, il comprend le résultat de Carrefour Chine au titre des neuf premiers mois 2019. Ce résultat est présenté en application de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, tout comme le résultat comparatif de 2018, qui présente un solde négatif de – 380 millions d'euros (cf. note 5), essentiellement impacté par l'arrêt de l'activité Magasins de proximité intégrés France au cours de cette année-là.

4 NOTE

INCIDENCES DES CHANGEMENTS DE MÉTHODES COMPTABLES

La norme IFRS 16 – *Contrats de location* et l'interprétation IFRIC 23 – *Incertitude relative aux traitements fiscaux*, ont été appliquées au 1^{er} janvier 2019.

La nature et les incidences des principaux changements de méthodes comptables résultant de leur première application sont résumées dans les paragraphes ci-après.

■ Pour la norme IFRS 16, l'impact total de ces changements s'établit à 5,0 milliards d'euros sur le total bilan y compris - 9 millions d'euros sur les capitaux propres. Le Groupe a opté pour la méthode rétrospective simplifiée à partir du 1^{er} janvier 2019. La période comparative présentée n'a pas été retraitée conformément aux dispositions transitoires d'IFRS 16.

■ L'application d'IFRIC 23 n'a pas conduit à des modifications dans les évaluations des incertitudes fiscales appliquées par le Groupe jusqu'à présent. En revanche, les risques fiscaux relatifs à l'impôt sur le résultat, précédemment classés dans la catégorie des provisions, sont désormais présentés séparément dans les dettes fiscales courantes ou non courantes en fonction de leur échéance – parts à moins d'un an et à plus d'un an (conformément à la décision de l'IFRS IC de septembre 2019). Ces risques fiscaux provisionnés s'élevaient à 459 millions d'euros au 31 décembre 2018 (392 millions d'euros au 31 décembre 2017) – cf. note 7.4.5.

Le tableau ci-dessous résume l'effet de l'application de la norme IFRS 16 et de l'interprétation IFRIC 23 sur le bilan d'ouverture des états financiers consolidés au 31 décembre 2019 :

ACTIF

(en millions d'euros)	31/12/2018	Impacts liés à la première application d'IFRS 16	Impacts liés à la première application d'IFRIC 23	01/01/2019
<i>Goodwill</i>	7 983			7 983
Autres immobilisations incorporelles	1 461	(41)		1 420
Immobilisations corporelles	12 637	(367)		12 270
Immeubles de placement	389			389
Droits d'utilisation de l'actif	-	5 244		5 244
Titres mis en équivalence	1 374			1 374
Autres actifs financiers non courants	1 275	191		1 466
Encours clients des sociétés financières – Part à plus d'un an	2 486			2 486
Impôts différés actifs	723			723
Autres actifs non courants	379	(26)		353
Actifs non courants	28 709	5 000	-	33 709
Stocks	6 135			6 135
Créances commerciales	2 537			2 537
Encours clients des sociétés financières – Part à moins d'un an	3 722			3 722
Autres actifs financiers courants	190	42		232
Créances fiscales	853			853
Autres actifs	887	(17)		870
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 300			4 300
Actifs détenus en vue de leur vente	46			46
Actifs courants	18 670	25	-	18 694
TOTAL ACTIF	47 378	5 025	-	52 403

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	31/12/2018	Impacts liés à la première application d'IFRS 16	Impacts liés à la première application d'IFRIC 23	01/01/2019
Capital social	1 973			1 973
Réserves consolidées (y compris résultat)	7 196	(9)		7 188
Capitaux propres, part du Groupe	9 169	(9)	-	9 161
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	2 117			2 117
Capitaux propres	11 286	(9)	-	11 278
Dettes financières – Part à plus d'un an	6 936	(230)		6 706
Engagements locatifs – Part à plus d'un an	-	4 272		4 272
Provisions	3 521	54	(459)	3 116
Refinancement des encours clients – Part à plus d'un an	1 932			1 932
Impôts différés passifs	541			541
Dettes fiscales – Part à plus d'un an	-		382	382
Passifs non courants	12 930	4 096	(77)	16 949
Dettes financières – Part à moins d'un an	1 339	(45)		1 294
Engagements locatifs – Part à moins d'un an	-	984		984
Fournisseurs et autres créditeurs	14 161	(2)		14 160
Refinancement des encours clients – Part à moins d'un an	3 582			3 582
Dettes fiscales – Part à moins d'un an	1 142		77	1 219
Autres passifs	2 938	(1)		2 937
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente	-			-
Passifs courants	23 162	937	77	24 176
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	47 378	5 025	-	52 403

4.1 Norme IFRS 16 – Contrats de location

Cette note présente les impacts de l'adoption de la norme IFRS 16 – *Contrats de location* sur les états financiers du groupe Carrefour. Ces impacts ne prennent pas en compte la décision de l'IFRS IC publiée le 16 décembre 2019 dont l'incidence est en cours d'analyse (cf. 4.1.4). Les principes comptables relatifs à la norme IFRS 16 appliqués aux états financiers consolidés au 31 décembre 2019 sont décrits en note 9.

4.1.1 Impacts comptabilisés au 1^{er} janvier 2019, date de première application de la norme IFRS 16

Le Groupe a opté pour la méthode rétrospective simplifiée à partir du 1^{er} janvier 2019. Les états financiers 2018 n'ont ainsi pas fait l'objet d'un retraitement.

Au 1^{er} janvier 2019, le montant des engagements locatifs correspond à la valeur actualisée des loyers à payer sur la durée raisonnablement certaine de location.

Le montant du droit d'utilisation de l'actif correspond au montant de l'engagement locatif, ajusté si nécessaire du montant du droit au bail ainsi que des loyers prépayés ou avantages incitatifs à recevoir du bailleur qui étaient comptabilisés au 31 décembre 2018. Ce montant inclut également les obligations de démantèlement le cas échéant. En cas de contrats onéreux, un ajustement de la valeur du droit d'utilisation a été pris en compte.

Le taux utilisé au 1^{er} janvier 2019 est un taux d'emprunt marginal (le taux d'emprunt marginal moyen pondéré au 1^{er} janvier 2019

est de 4,62 % au niveau consolidé, et de 3,26 % hors Carrefour Chine) calculé sur les durées initiales des contrats de location. Ce taux a été calculé par pays à partir d'une courbe de taux sans risque et d'un *spread* (*spread* unique pour toutes les filiales d'un même pays).

Les actifs pris en location correspondent :

- majoritairement aux actifs immobiliers aussi bien exploités par le Groupe que mis en sous-location. Ces derniers comprennent les contrats de sous-location de magasins aux franchisés ainsi que les contrats de sous-location d'emplacements dans les galeries marchandes et centres commerciaux ;
- plus accessoirement à des contrats de location de véhicules ;
- enfin à quelques contrats d'entreposage et de stockage présentant une composante locative.

Le Groupe prend en compte dans la détermination de la durée raisonnablement certaine d'utilisation des actifs loués :

- les caractéristiques liées aux différents types d'actifs (magasins, entrepôts logistiques, bâtiments administratifs) ainsi que le pays concerné par le contrat de location immobilier. Les caractéristiques suivantes sont prises en considération : la rentabilité des magasins, l'existence d'investissements récents réalisés dans les magasins, l'existence de pénalités de résiliation significatives et s'il s'agit de magasins intégrés ou franchisés ;
- une approche par catégorie de véhicules pour les véhicules de location présentant des caractéristiques et des durées d'utilisation similaires. Quatre catégories ont été identifiées afin de distinguer les véhicules de fonction, les voitures et utilitaires utilisés pour la location à la clientèle, les camions ainsi que les utilitaires.

RÉCONCILIATION ENTRE LES ENGAGEMENTS HORS BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2018 ET LES ENGAGEMENTS LOCATIFS IFRS 16 AU 1^{ER} JANVIER 2019

(en millions d'euros)

Engagements de location simple en tant que preneur au 31/12/2018	3 569
Contrats non comptabilisés en application des exemptions d'IFRS 16	(95)
Différences dans les durées retenues liées aux options de résiliation et de prolongation dont l'exercice est raisonnablement certain	2 301
Engagements locatifs non actualisés au titre d'IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019	5 775
Effet de l'actualisation	(793)
Engagements locatifs actualisés au titre d'IFRS 16 au 1^{er} janvier 2019	4 981
Passifs de location-financement IAS 17 au 31/12/2018	275
ENGAGEMENTS LOCATIFS TOTAUX AU 1^{ER} JANVIER 2019	5 256
Dont engagements locatifs – part à moins d'un an	984
Dont engagements locatifs – part à plus d'un an	4 272

L'application de la norme IFRS 16 a également affecté les postes des états financiers suivants :

- à la date de transition, les contrats de location précédemment qualifiés de contrats de location-financement selon IAS 17, sont repris, aussi bien pour le droit d'utilisation que pour l'engagement locatif, pour leur valeur comptable immédiatement avant la date de première application. Ces contrats représentent 367 millions d'euros de droit d'utilisation et 275 millions d'euros de passif de location-financement ;
- le droit au bail est désormais inclus dans l'évaluation initiale du droit d'utilisation. Un reclassement est ainsi constaté dans le bilan d'ouverture pour un montant de 41 millions d'euros ;
- les loyers prépayés et avantages étalés sur la durée du contrat, initialement reconnus en autres actifs et autres passifs, ont été intégrés au droit d'utilisation ;
- la décomptabilisation des droits d'utilisation et la comptabilisation de créances financières en cas de sous-locations financement consenties sur la durée résiduelle des baux concernés. Par ailleurs, la comptabilisation de ces créances impacte défavorablement les capitaux propres d'ouverture pour – 9 millions d'euros.

Au 1^{er} janvier 2019, les droits d'utilisation de l'actif se rapportent aux catégories d'actifs suivants :

(en millions d'euros)	Droits d'utilisation de l'actif
Terrains & constructions	4 970
Équipements	116
Immeubles de placement	158
TOTAL	5 244

4.1.2 Impacts sur l'information sectorielle

Au 1^{er} janvier 2019, les actifs et passifs sectoriels ont augmenté dans l'ensemble des zones suite à l'implémentation de la norme IFRS 16 :

(en millions d'euros)	Total Groupe	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
Droits d'utilisation de l'actif	5 244	1 265	2 252	240	1 251	235
Engagements locatifs	5 256	1 255	2 433	241	1 100	228

4.1.3 Mesures de simplification adoptées par le Groupe au 1^{er} janvier 2019

Lors de l'application initiale de la norme IFRS 16, le Groupe a appliqué les mesures de simplification suivantes :

- l'utilisation d'un même taux d'actualisation pour un portefeuille de contrats ayant des caractéristiques raisonnablement similaires. Cette mesure de simplification a été appliquée aux flottes de véhicules ;
- l'utilisation de l'évaluation faite des contrats de location, immédiatement avant la date de première application, pour déterminer s'ils sont déficitaires selon IAS 37 – *Provisions, passifs éventuels, et actifs éventuels* en lieu et place du test de dépréciation du droit d'utilisation au 1^{er} janvier 2019. L'actif « droit d'utilisation de l'actif » a été ajusté du montant comptabilisé au titre des éventuelles provisions pour contrats de location déficitaires (loyers au-dessus du marché) immédiatement avant la date de première application ;
- l'exclusion des coûts directs initiaux de l'évaluation du droit d'utilisation de l'actif à la date de première application ;
- l'utilisation des connaissances acquises *a posteriori* («*hindsight*»), par exemple pour déterminer la durée du contrat de location si celui-ci comprend des options de renouvellement ou de résiliation.

Le Groupe a également choisi de ne pas réexaminer les accords pour déterminer s'ils contiennent un contrat de location à la date de transition. Ainsi les contrats non identifiés comme des contrats de location selon IAS 17 et IFRIC 4, préalablement à la date de première application, n'ont pas été réexaminés. Cette mesure de simplification s'applique à tous les contrats conclus avant le 1^{er} janvier 2019.

4.1.4 Décision de l'IFRS IC publiée le 16 décembre 2019

Le 16 décembre 2019, l'IFRS IC a publié sa décision sur une demande de clarification concernant les sujets suivants :

- la détermination de la période exécutoire d'un contrat de location renouvelable par tacite reconduction, ou d'un contrat à durée indéterminée, pouvant être dénoncé par l'une des parties avec respect d'un certain préavis. En particulier, la question a été posée sur la notion de pénalités sur laquelle est basée la définition de la période exécutoire ;
- le lien entre la durée d'amortissement des agencements indissociables du bien loué, et la durée IFRS 16 d'un contrat de location.

L'IFRS IC a :

- conclu qu'une approche économique (plutôt que strictement juridique) doit être retenue pour déterminer la période exécutoire d'un contrat de location ;
- apporté des clarifications relatives au lien entre la durée IFRS 16 d'un contrat de location et la durée d'amortissement des agencements indissociables du bien loué.

Carrefour n'a pas appliqué cette décision lors de l'établissement de ses comptes consolidés au 31 décembre 2019, les incidences potentielles de celle-ci étant en cours d'analyse. En effet, compte tenu de la grande volumétrie des contrats de location dans les différents pays du Groupe et de la publication tardive de cette décision, le Groupe doit disposer d'un temps suffisant (*sufficient time*) pour mener à bien les analyses qui permettront d'en déterminer précisément les effets.

Nos analyses portent en particulier sur les contrats de location :

- en tacite reconduction ou résiliables à tout moment ;
- d'actifs sous-jacents (magasins, entrepôts) comprenant des agencements et installations indissociables, dont la valeur nette comptable résiduelle à la fin de la durée IFRS 16 pourrait constituer une pénalité (au sens de la décision IFRS IC) significative pour le Groupe. Ces cas-là pourraient aboutir à l'allongement de la durée IFRS 16 des contrats de location et/ou à la ré-estimation de la durée d'amortissement des agencements et installations indissociables de ces biens loués.

Le Groupe intègre dans ses analyses en cours les spécificités liées aux différents formats de magasins (proximité, supermarchés et hypermarchés) ainsi que celles liées aux différentes zones géographiques.

À l'issue de ces analyses et de certaines discussions de place, le Groupe pourra conclure si cette décision de l'IFRS IC modifie ou non son mode d'application actuel de la norme IFRS 16. Ces analyses pourraient en particulier remettre en cause l'appréciation des durées IFRS 16 des baux 3/6/9 en France (plusieurs centaines de contrats concernés), qui sont actuellement déterminées conformément à la position exprimée par l'ANC en février 2018 (cf. note 9.1).

Dans le respect des règles édictées par le régulateur du marché boursier local, notre filiale Atacadão cotée à la Bourse de Sao Paulo a dû évaluer son engagement locatif IFRS 16 en tenant compte de cette décision de l'IFRS IC pour ses comptes consolidés au 31 décembre 2019. L'incidence de cette prise en compte est non matérielle à l'échelle du Groupe et n'a pas été reprise. Du fait du principe d'homogénéité des méthodes comptables utilisées pour établir les comptes consolidés et dans l'attente des conclusions des analyses pour le Groupe dans son ensemble qui sont en cours, l'engagement locatif IFRS 16 consolidé du Groupe au 31 décembre 2019 a été évalué selon les mêmes principes que ceux utilisés pour le bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2019.

4.2 Interprétation IFRIC 23 – Incertitude relative aux traitements fiscaux

L'interprétation IFRIC 23 clarifie le traitement comptable des incertitudes relatives aux traitements fiscaux portant sur l'impôt sur le résultat (IAS 12 – *Impôts sur le résultat*).

L'application d'IFRIC 23 n'a pas conduit à des modifications dans les évaluations des incertitudes fiscales appliquées par le Groupe jusqu'à présent. En revanche, les risques fiscaux relatifs à l'impôt sur le résultat, précédemment classés dans la catégorie des provisions, sont désormais présentés séparément dans les dettes fiscales courantes ou non courantes en fonction de leur échéance – parts à moins d'un an et à plus d'un an (conformément à la décision de l'IFRS IC de septembre 2019). Ces risques fiscaux provisionnés s'élevaient à 459 millions d'euros au 31 décembre 2018 (392 millions d'euros au 31 décembre 2017), dont 77 millions d'euros pour la part à moins d'un an et 382 millions d'euros pour la part à plus d'un an.

5 NOTE

ACTIVITÉS ABANDONNÉES ET RETRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPARATIVE

Le 26 septembre 2019, le Groupe a cédé le contrôle de sa filiale Carrefour Chine (cf. note 2.2). S'agissant d'une région géographique principale et distincte, Carrefour Chine est considérée comme une activité abandonnée conformément aux dispositions de la norme IFRS 5. Ainsi,

- le résultat net de la filiale est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat intitulé « Résultat net des activités

abandonnées ». À des fins de comparaison, le résultat net de l'exercice 2018 a également été reclassé sur cette ligne ;

- dans le tableau des flux de trésorerie, tous les flux relatifs à cette filiale sont présentés sur la ligne « impact des activités abandonnées ». Les données de l'exercice 2018 ont été retraitées de la même façon.

Les principaux agrégats du compte de résultat consolidé de la filiale Carrefour Chine traitée en application d'IFRS 5 au titre des exercices 2019 et 2018 se présentent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2019 ⁽¹⁾	2018
Chiffre d'affaires hors taxes	2 610	3 646
Marge des activités courantes	649	913
Frais généraux et amortissements	(644)	(946)
Résultat opérationnel courant	5	(32)
Résultat opérationnel	6	(64)
Résultat avant impôts	(57)	(69)
Impôts sur les résultats	(7)	(10)
Résultat net de la période	(64)	(79)

(1) Les données présentées pour 2019 tiennent compte du résultat de Carrefour Chine jusqu'au 26 septembre 2019 et des impacts de la norme IFRS 16 applicable à partir du 1^{er} janvier 2019.

5.1 Incidences sur le compte de résultat consolidé de l'exercice 2018 du retraitement IFRS 5 de Carrefour Chine

<i>(en millions d'euros)</i>	2018 publié	Reclassement IFRS 5	2018 retraité IFRS 5
Chiffre d'affaires hors taxes	76 000	(3 646)	72 355
Programmes de fidélisation	(740)	113	(627)
Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation	75 261	(3 532)	71 728
Autres revenus	2 656	(219)	2 438
Revenus totaux	77 917	(3 751)	74 166
Coût des ventes	(60 850)	2 838	(58 012)
Marge des activités courantes	17 067	(913)	16 154
Frais généraux et amortissements	(15 162)	946	(14 216)
Résultat opérationnel courant	1 905	32	1 937
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	14	-	14
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence	1 919	32	1 952
Produits et charges non courants	(1 161)	32	(1 129)
Résultat opérationnel	758	64	823
Résultat financier	(262)	4	(258)
<i>Coût de l'endettement financier net</i>	(233)	5	(228)
<i>Autres produits et charges financiers</i>	(29)	(0)	(30)
Résultat avant impôts	496	69	565
Impôts sur les résultats	(539)	10	(529)
Résultat net des activités poursuivies	(43)	79	36
Résultat net des activités abandonnées	(301)	(79)	(380)
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE	(344)	-	(344)
dont résultat net, part du Groupe	(561)	-	(561)
dont résultat net des activités poursuivies – part du Groupe	(259)	72	(187)
dont résultat net des activités abandonnées – part du Groupe	(301)	(72)	(373)
dont résultat net – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	216	-	216
dont résultat net des activités poursuivies – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	216	7	223
dont résultat net des activités abandonnées – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	0	(7)	(7)

5.2 Incidences sur le tableau des flux de trésorerie consolidé de l'exercice 2018 du retraitement IFRS 5 de Carrefour Chine

<i>(en millions d'euros)</i>	2018 publié	Reclassement IFRS 5	2018 retraité IFRS 5
Résultat avant impôt	496	69	565
Opérations d'exploitation			
Impôts	(513)	11	(502)
Dotations aux amortissements	1 536	(99)	1 437
Plus et moins-values sur cessions d'actifs	(29)	0	(29)
Variation des provisions et <i>impairment</i>	488	(3)	486
Coût de l'endettement financier net	233	(5)	228
Part dans le résultat et dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	37	-	37
Impact des activités abandonnées	(141)	26	(115)
Autofinancement	2 107	0	2 107
Variation du besoin en fonds de roulement	115	(1)	113
Impact des activités abandonnées	55	2	56
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (hors sociétés financières)	2 276	0	2 276
Variation des encours sur crédit à la consommation	(168)	-	(168)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation – total	2 108	0	2 108
Opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(1 611)	50	(1 560)
Acquisitions d'actifs financiers non courants	(3)	(19)	(23)
Acquisitions de filiales et de participations dans des entreprises associées	(190)	2	(189)
Cessions de filiales et participations dans des entreprises associées	1	-	1
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	172	(2)	169
Cessions d'actifs financiers non courants	20	-	20
Variation des créances et dettes sur acquisitions et cessions d'immobilisations	(28)	6	(21)
Sous-total Investissements nets de désinvestissements	(1 639)	37	(1 602)
Autres emplois	13	(3)	9
Impact des activités abandonnées	13	(34)	(21)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	(1 613)	0	(1 613)
Opérations de financement			
Augmentation de capital en numéraire souscrite par des participations ne donnant pas le contrôle	89	(0)	89
Dividendes versés par Carrefour (société mère)	(152)	-	(152)
Dividendes versés par les sociétés consolidées aux intérêts hors Groupe	(82)	-	(82)
Variation des actions propres et autres instruments	42	-	42
Variation des actifs financiers courants	(45)	6	(39)
Émission d'emprunts obligataires	1 758	-	1 758
Remboursement d'emprunts obligataires	(744)	-	(744)
Intérêts financiers nets versés	(245)	5	(240)
Autres variations de l'endettement	(89)	0	(89)
Impact des activités abandonnées	(2)	(11)	(13)
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	529	0	529
Variation nette de la trésorerie avant effet de change	1 023	0	1 023
Incidence des variations de change	(315)	-	(315)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE	708	0	708
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	3 593	0	3 593
Trésorerie à la clôture de l'exercice	4 300	-	4 300
<i>Dont trésorerie à la clôture des activités poursuivies</i>	<i>4 300</i>	<i>(211)</i>	<i>4 089</i>
<i>Dont trésorerie à la clôture des activités abandonnées</i>	<i>-</i>	<i>211</i>	<i>211</i>

6
NOTE

INFORMATION SECTORIELLE

Principes comptables

La norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels* requiert la présentation de données relatives aux secteurs opérationnels du Groupe issues du reporting interne et utilisées par la Direction dans ses décisions d'investissement et d'évaluation de la performance. Pour le Groupe, les secteurs opérationnels sont constitués par les pays dans lesquels il exerce ses activités au travers de magasins intégrés, les résultats de chaque pays faisant l'objet d'une revue mensuelle par le Président-Directeur Général du Groupe qui est le « principal décideur opérationnel » au sens de la norme IFRS 8.

Le Groupe présente son information sectorielle en regroupant, comme le permet IFRS 8, les pays présentant des caractéristiques similaires, c'est-à-dire se trouvant dans la même zone géographique :

- France ;
- Europe (hors France) : Espagne, Italie, Belgique, Pologne et Roumanie ;
- Amérique latine : Brésil et Argentine ;
- Asie : Taïwan (la Chine ayant été cédée en septembre 2019 et présentée comme une activité abandonnée sur 2019 et 2018 retraité).

Les résultats réalisés par certaines entités exerçant des fonctions supports font l'objet d'une allocation aux différents pays, au prorata de l'activité déployée au bénéfice de chacun d'entre eux. Les produits et charges résiduels de ces entités sont présentés au sein de « fonctions globales ».

Les actifs sectoriels incluent les *goodwill*, les autres immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les immeubles de placement, les droits d'utilisation de l'actif, ainsi que, présentés dans les « Autres actifs sectoriels », les stocks, les créances clients et comptes rattachés, les encours clients des sociétés financières et les autres débiteurs. Les passifs sectoriels correspondent aux engagements locatifs, aux dettes fournisseurs, au refinancement des encours clients et aux autres créditeurs.

Les investissements de chaque secteur correspondent aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (hors *goodwill*) telles que présentées dans le tableau de flux de trésorerie.

Les informations communiquées dans les tableaux ci-après sont présentées selon les mêmes principes comptables que ceux utilisés pour les états financiers consolidés du Groupe.

6.1 Résultats sectoriels

2019 (en millions d'euros)	Total Groupe	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
Chiffre d'affaires hors taxes	72 397	34 765	20 999	14 665	1 968	-
Autres Revenus	2 491	824	667	855	84	61
Résultat opérationnel courant avant amortissements ⁽¹⁾	4 417	1 551	1 537	1 114	209	5
Résultat opérationnel courant ⁽²⁾	2 088	547	657	833	83	(32)
Investissements corporels et incorporels	1 725	875	366	420	47	17
Dotations aux amortissements ^{(3) (4)}	(2 328)	(1 004)	(880)	(281)	(126)	(37)

2018 retraité IFRS 5 (en millions d'euros)	Total Groupe	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
Chiffre d'affaires hors taxes	72 355	35 615	21 076	13 809	1 855	-
Autres Revenus	2 438	843	695	756	79	65
Résultat opérationnel courant avant amortissements ⁽⁵⁾	3 403	1 185	1 122	983	138	(26)
Résultat opérationnel courant ⁽²⁾	1 937	466	664	767	77	(38)
Investissements corporels et incorporels ⁽⁵⁾	1 560	683	385	429	43	19
Dotations aux amortissements ^{(4) (5)}	(1 465)	(719)	(458)	(216)	(61)	(12)

(1) En 2019, le résultat opérationnel courant avant amortissements n'inclut pas les charges de loyers des contrats dorénavant comptabilisés selon la norme IFRS 16 (hors exemptions) (cf. note 4).

(2) En 2019, le résultat opérationnel courant n'inclut pas les charges de loyers des contrats dorénavant comptabilisés selon la norme IFRS 16 (hors exemptions). Il inclut en revanche les amortissements des droits d'utilisation des actifs sous-jacents comptabilisés à ce titre (cf. note 4). Au total, l'impact net de l'application de la norme IFRS 16 rehausse le résultat opérationnel courant de l'exercice 2019 d'un montant de 40 millions d'euros. Par ailleurs, le résultat opérationnel courant de l'Amérique latine inclut en 2019 un ajustement négatif de - 31 millions d'euros relatif à l'application de la norme IAS 29 en Argentine versus - 33 millions d'euros en 2018 (cf. note 1.4).

(3) En 2019, les dotations aux amortissements incluent les droits d'utilisation des actifs sous-jacents aux contrats de location, dorénavant comptabilisés selon la norme IFRS 16 (hors exemptions) (cf. note 4).

(4) Y compris amortissements des immobilisations logistiques inclus dans le coût des ventes.

(5) La société CSI, en charge du développement de projets informatiques pour le compte de la France, fait partie de la zone France depuis le 1^{er} janvier 2019. Afin d'être comparable avec la structuration du résultat sectoriel 2019, les différents agrégats comptabilisés par CSI en 2018 ont été réalloués de la zone Fonctions globales vers la zone France dans le résultat sectoriel 2018. Cela a conduit à réallouer le résultat opérationnel courant avant amortissements, les investissements corporels et incorporels ainsi que les dotations aux amortissements pour des montants de 90 millions d'euros, de 147 millions d'euros et de - 90 millions d'euros respectivement.

6.2 Bilans sectoriels

Au 31 décembre 2019, les actifs et passifs n'incluent plus Carrefour Chine suite à sa cession intervenue en septembre 2019 (cf. note 2.2).

31/12/2019 (en millions d'euros)	Total Groupe	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
Actif						
Goodwill	7 976	4 955	2 507	450	63	1
Autres immobilisations incorporelles ⁽²⁾	1 452	646	551	172	20	64
Immobilisations corporelles ⁽²⁾	11 370	4 908	3 281	2 806	373	2
Immeubles de placement	312	11	139	110	52	-
Droits d'utilisation de l'actif ⁽¹⁾	4 388	1 417	2 074	265	419	213
Autres actifs sectoriels	16 971	8 328	3 216	4 638	270	519
Total Actifs sectoriels	42 470	20 264	11 768	8 442	1 197	800
Autres actifs non affectés	8 332					
TOTAL ACTIF	50 802					
Passif (hors capitaux propres)						
Passifs sectoriels ⁽³⁾	27 492	12 607	7 897	5 418	1 040	531
Autres passifs non affectés	11 635					
TOTAL PASSIF	39 127					

31/12/2018 (en millions d'euros)	Total Groupe	France	Europe	Amérique latine	Asie	Fonctions globales
Actif						
Goodwill	7 983	4 901	2 508	467	107	1
Autres immobilisations incorporelles ^{(2) (4)}	1 461	700	503	161	34	64
Immobilisations corporelles ^{(2) (4)}	12 637	5 453	3 642	2 677	863	2
Immeubles de placement	389	9	137	120	122	-
Droits d'utilisation de l'actif ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-
Autres actifs sectoriels ⁽⁴⁾	16 999	8 904	3 135	3 633	863	465
Total Actifs sectoriels	39 470	19 967	9 925	7 057	1 989	532
Autres actifs non affectés	7 908					
TOTAL ACTIF	47 378					
Passif (hors capitaux propres)						
Passifs sectoriels ^{(3) (4)}	23 756	11 349	5 553	4 440	2 085	329
Autres passifs non affectés	12 336					
TOTAL PASSIF	36 092					

- (1) Les actifs sectoriels incluent les droits d'utilisation de l'actif reconnus suite à l'application de la norme IFRS 16 à partir du 01/01/2019. Ils s'élevaient à 5 244 millions d'euros au 01/01/2019 (cf. note 4).
- (2) Les droits au bail et les immobilisations en location-financement, précédemment enregistrés en autres immobilisations incorporelles et corporelles, font partie des droits d'utilisation de l'actif suite à l'application de la norme IFRS 16 à partir du 01/01/2019. Ils s'élevaient à 41 millions d'euros et 367 millions d'euros respectivement au 01/01/2019 (cf. note 4).
- (3) Les passifs sectoriels incluent les engagements locatifs (parts à plus d'un an et à moins d'un an) reconnus suite à l'application de la norme IFRS 16 à partir du 01/01/2019. Ils s'élevaient à 5 256 millions d'euros au 01/01/2019, dont 4 272 millions d'euros sur la part à plus d'un an (dont 230 millions d'euros relativement à des contrats de location-financement comptabilisés selon la norme IAS 17) et 984 millions d'euros sur la part à moins d'un an (dont 45 millions d'euros relativement à des contrats de location-financement comptabilisés selon la norme IAS 17) (cf. note 4).
- (4) La société CSI, en charge du développement de projets informatiques pour le compte de la France, fait partie de la zone France depuis le 1^{er} janvier 2019. Afin d'être comparable avec la structuration du bilan sectoriel au 31 décembre 2019, les différents agrégats comptabilisés par CSI en 2018 ont été réalloués de la zone Fonctions globales vers la zone France dans le bilan sectoriel au 31 décembre 2018. Cela a conduit à réallouer les autres immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles et les autres actifs et passifs sectoriels pour des montants de 431 millions d'euros, de 5 millions d'euros, de 161 millions d'euros et de 154 millions d'euros respectivement.

7
NOTE

DONNÉES OPÉRATIONNELLES

7.1 Produits des activités ordinaires

Principes comptables

Les produits des activités ordinaires (« revenus totaux ») sont composés du chiffre d'affaires hors taxes et des autres revenus.

Le chiffre d'affaires hors taxes correspond au chiffre d'affaires réalisé dans les magasins, sur les sites e-commerce et les stations-service (ventes aux clients finaux), ainsi que dans les entrepôts (ventes aux franchisés).

Les autres revenus comprennent notamment les revenus de l'activité de banque et d'assurance (y compris commissions perçues au titre des cotisations de carte bancaire, de dossiers de crédit classique ou de crédit revolving), les revenus de l'activité de promotion immobilière, le chiffre d'affaires de l'activité voyages, les commissions relatives aux ventes e-commerce réalisées pour le compte de tiers (*Marketplaces*), les revenus locatifs des galeries marchandes et les redevances perçues des franchisés (principalement sous forme de royalties).

(i) Reconnaissance du chiffre d'affaires et des autres revenus

Le chiffre d'affaires relatif aux ventes réalisées dans les magasins et dans les stations-service, qui constitue l'essentiel du chiffre d'affaires du Groupe, est comptabilisé lors du passage en caisse des clients en application d'IFRS 15. Le transfert de contrôle intervient lorsque les biens et services sont transférés aux clients, les ventes ne comprenant aucune autre obligation de performance non remplie à cette date. Lorsque les ventes en magasins sont assorties d'un droit de retour, les conditions d'exercice de ce droit sont limitées à certaines catégories de produits et sont restreintes dans le temps selon la réglementation des pays concernés et/ou conformément aux conditions générales de vente du Groupe.

Les ventes de l'activité e-commerce sont constituées, d'une part, du chiffre d'affaires relatif aux ventes réalisées sur les sites e-commerce du Groupe (ventes directes) et d'autre part, des commissions perçues au titre des ventes e-commerce que le Groupe réalise pour le compte de tiers (*Marketplaces*). Le Groupe agit en tant que principal pour les ventes réalisées, pour son propre compte, sur les sites e-commerce du Groupe (ventes directes). Le chiffre d'affaires relatif aux ventes directes est comptabilisé lorsque la livraison est intervenue (date de transfert de contrôle des biens vendus). Comme pour les ventes de marchandises en magasins, les ventes directes en e-commerce sont assorties d'un droit de retour dont les conditions d'exercice sont restreintes dans le temps. S'agissant des ventes en *Marketplaces*, le Groupe agit en tant qu'agent ; les revenus comptabilisés correspondent aux commissions facturées aux fournisseurs sur les ventes réalisées.

Le chiffre d'affaires relatif aux ventes aux franchisés est comptabilisé lorsque la livraison est intervenue (date de transfert de contrôle des biens vendus).

Le produit net bancaire, développé par les sociétés financières du Groupe, est constitué pour l'essentiel des

produits nets d'intérêt n'entrant pas dans le champ d'application de la norme IFRS 15 et comptabilisés en application des dispositions d'IFRS 9 (depuis le 1^{er} janvier 2018). Seuls les services liés à la mise à disposition de ces cartes de paiement qui ne correspondent pas à des opérations de financement ou de crédit (commissions perçues au titre des cotisations de carte bancaire, de dossiers de crédit classique ou de crédit revolving) entrent dans le champ d'application d'IFRS 15. Les commissions perçues sont étalées sur la durée des contrats.

Le traitement comptable des redevances de franchise relève des dispositions spécifiques prévues par la norme IFRS 15 concernant les licences de propriété intellectuelle (licences dynamiques). La rémunération perçue en contrepartie de la concession des droits sur l'enseigne et du partage des savoir-faire est exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par l'établissement exploité par le franchisé et étalée dans le temps. Le traitement comptable des redevances de location-gérance est identique à celui des redevances de franchise.

Les produits de location et sous-location n'entrent pas dans le champ d'application de la norme IFRS 15 et sont comptabilisés en application des dispositions de la norme IFRS 16 (depuis le 1^{er} janvier 2019).

L'activité de promotion immobilière correspond essentiellement à la création et aux extensions des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en vue de leur revente. Est également incluse dans les projets de promotion immobilière, la valorisation des emplacements situés dans les parties communes des centres commerciaux permettant de vendre ou d'exposer des produits pour une durée déterminée (*Specialty leasing*). L'activité de promotion immobilière est exercée au sein de Carrefour Property, filiale à 100% du Groupe. Les revenus de l'activité de promotion immobilière restent généralement comptabilisés à la date de livraison au client de l'ensemble immobilier construit ; seuls les revenus des projets réalisés sous forme de vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) sont comptabilisés progressivement (en fonction de l'avancement du projet, mesuré sur la base des coûts encourus), le transfert de contrôle vers le client intervient au fur et à mesure que les travaux sont réalisés par le Groupe.

(ii) Comptabilisation des programmes de fidélisation de la clientèle

La vente d'un bien ou service assortie de la remise de points de fidélité constitue un contrat comprenant deux « obligations de performance » séparées :

- d'une part, un bien ou service livré immédiatement ;
- d'autre part, un droit à recevoir ultérieurement des biens ou services à prix réduit ou gratuit.

Le montant reçu au titre de la vente est réparti entre les deux « obligations de performance » en proportion de leurs prix de vente spécifiques respectifs.

7.1.1 Chiffre d'affaires hors taxes

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité IFRS 5	% Prog.
Chiffre d'affaires hors taxes	72 397	72 355	0,1 %

À taux de change constants, le chiffre d'affaires 2019 se serait élevé à 74 777 millions d'euros, à comparer à 72 355 millions d'euros en 2018 retraité, soit une hausse de 3,3 %. L'incidence de la variation des taux de change s'élève à - 2,4 milliards d'euros en 2019, imputable en quasi-totalité à la zone Amérique latine.

Retraité de la norme IAS 29 en Argentine, le chiffre d'affaires consolidé 2019 aurait augmenté de 2,1 % à taux de change constants.

CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES PAR PAYS ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité IFRS 5
France	34 765	35 615
Europe (hors France)	20 999	21 076
Espagne	8 799	8 750
Italie	4 516	4 702
Belgique	3 797	3 907
Pologne	1 895	1 828
Roumanie	1 992	1 890
Amérique latine	14 665	13 809
Brésil	12 793	11 919
Argentine	1 872	1 889
Asie	1 968	1 855
Taiwan	1 968	1 855

(1) La quasi-totalité du chiffre d'affaires est comptabilisée à une date spécifique. Le montant du chiffre d'affaires comptabilisé progressivement n'est pas significatif à l'échelle du Groupe.

7.1.2 Autres revenus

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité IFRS 5	% Prog.
Produits financiers et commissions ⁽¹⁾	1 488	1 383	7,5 %
Redevances de franchise et de location-gérance	280	258	8,5 %
Revenus de location	190	194	(2,2) %
Revenus de sous-location ⁽²⁾	36	70	(47,9) %
Revenus de l'activité de promotion immobilière ⁽³⁾	24	70	(66,4) %
Revenus divers ⁽⁴⁾	473	462	2,4 %
TOTAL AUTRES REVENUS	2 491	2 438	2,2 %

(1) Comprennent le produit net des activités de banque et d'assurance du Groupe.

(2) Cette baisse reflète les revenus de sous-location financière enregistrés en produits financiers conformément à l'application de la norme IFRS 16 à partir du 1^{er} janvier 2019 (cf. note 4).

(3) Correspondent au prix de vente des ensembles immobiliers qui ont été développés par le Groupe en vue de leur revente. Compte tenu des coûts de développement, présentés en Coût des ventes, la marge de promotion s'élève à 19 millions d'euros en 2019 et 30 millions d'euros en 2018.

(4) Les revenus divers concernent notamment les commissions sur ventes et celles reçues des fournisseurs, les revenus liés à l'activité billetterie / voyages ainsi qu'à la publicité en magasins.

7.2 Résultat opérationnel courant

Principes comptables

Le résultat opérationnel courant est un agrégat intermédiaire ayant pour objet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe. Il correspond au résultat opérationnel (qui est défini par différence comme l'ensemble des charges et produits ne résultant pas des

activités de financement, des activités abandonnées et de l'impôt) hors éléments résultant d'événements inhabituels, anormaux et peu fréquents présentés en produits et charges non courants (cf. note 7.3).

7.2.1 Coût des ventes

Principes comptables

Le coût des ventes intègre les achats nets des ristournes et coopérations commerciales, les variations de stock (après prise en compte des dépréciations), les produits liés à l'escompte, les écarts de change générés par les achats de marchandises, des coûts logistiques, ainsi que d'autres coûts essentiellement composés des coûts des produits vendus par les sociétés financières et du coût de revient de l'activité de promotion immobilière.

Les ristournes sont déterminées en fonction des taux de remise, immédiate ou différée, sur achats qui sont fixés contractuellement lors des négociations annuelles. Elles peuvent être :

- inconditionnelles, c'est-à-dire proportionnelles au total des achats, sans aucune autre condition ;

- conditionnelles, c'est-à-dire dépendantes de la réalisation de certaines conditions (par exemple, la progression du chiffre d'affaires réalisé par le fournisseur avec le Groupe).

Les coopérations commerciales correspondent aux produits provenant de prestations réalisées par Carrefour pour les fournisseurs.

Les ristournes et coopérations commerciales comptabilisées dans le coût des ventes sont évaluées sur la base des dispositions contractuelles prévues dans les accords signés avec les fournisseurs.

7.2.2 Frais généraux et amortissements

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité IFRS 5	% Prog.
Frais généraux ⁽¹⁾	(11 906)	(12 821)	(7,1) %
Amortissements des immobilisations et immeubles de placement ⁽³⁾	(1 361)	(1 395)	(2,5) %
Amortissements des droits d'utilisation de l'actif ⁽²⁾	(733)	-	
TOTAL FRAIS GÉNÉRAUX ET AMORTISSEMENTS	(13 999)	(14 216)	(1,5) %

FRAIS GÉNÉRAUX

Les frais généraux se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité IFRS 5	% Prog.
Frais de personnel	(7 547)	(7 780)	(3,0) %
Locations immobilières ⁽¹⁾	(59)	(812)	(92,7) %
Honoraires	(863)	(795)	8,5 %
Publicité	(791)	(824)	(4,0) %
Entretien et réparation	(713)	(715)	(0,3) %
Énergie et électricité	(531)	(488)	8,9 %
Taxes	(505)	(541)	(6,7) %
Autres frais généraux	(896)	(864)	3,7 %
TOTAL FRAIS GÉNÉRAUX ⁽¹⁾	(11 906)	(12 821)	(7,1) %

(1) En 2019, les charges de locations immobilières n'incluent pas les loyers relatifs à des contrats de location comptabilisés selon la norme IFRS 16 (cf. note 4). Elles se seraient élevées à - 826 millions d'euros sur 2019 si la norme IFRS 16 n'avait pas été appliquée à partir du 1^{er} janvier.

AMORTISSEMENTS

En prenant en compte les amortissements logistiques inclus dans le coût des ventes, le total des amortissements comptabilisés au compte de résultat s'élève à - 2 328 millions d'euros en 2019 (- 1 465 millions d'euros en 2018 retraité) et se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité IFRS 5	% Prog.
Immobilisations corporelles	(1 123)	(1 159)	(3,2) %
Immobilisations incorporelles	(223)	(208)	7,4 %
Immobilisations en location financement ⁽³⁾	-	(15)	
Immeubles de placement	(15)	(13)	14,5 %
Amortissements des immobilisations et immeubles de placement ⁽³⁾	(1 361)	(1 395)	(2,5) %
Amortissements des droits d'utilisation de l'actif – immobilisations et immeubles de placement ⁽²⁾	(733)	-	
Amortissements des immobilisations logistiques	(54)	(70)	(22,4) %
Amortissements des droits d'utilisation de l'actif – immobilisations logistiques ⁽²⁾	(181)	-	
TOTAL AMORTISSEMENTS	(2 328)	(1 465)	58,9 %

(2) En 2019, les droits d'utilisation de l'actif relatifs à des contrats de location sont comptabilisés selon la norme IFRS 16. Ces droits sont amortis sur la durée raisonnablement certaine d'utilisation (cf. note 4).

(3) Les amortissements relatifs à des immobilisations en location-financement comptabilisés selon la norme IAS 17 en 2018 sont présentés sur la ligne « Amortissement des droits d'utilisation de l'actif » à partir de 2019 (cf. note 4).

7.3 Produits et charges non courants**Principes comptables**

Conformément aux dispositions de la recommandation n° 2013-03 du 7 novembre 2013 de l'Autorité des normes comptables, le Groupe présente en résultat opérationnel non courant des « éléments peu nombreux, bien identifiés, non récurrents, significatifs au niveau de la performance consolidée ».

Sont comptabilisés en produits et charges non courants certains éléments significatifs à caractère inhabituel de par leur nature et leur fréquence tels que les dépréciations d'actifs non courants, les résultats de cession d'actifs non

courants, les coûts de restructuration et des charges et produits liés à des réestimations de risques d'origine ancienne, sur la base d'informations ou d'éléments dont le Groupe a eu connaissance au cours de l'exercice.

Ces éléments sont présentés de manière distincte dans le compte de résultat afin de « faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante et permettre au lecteur des comptes de disposer d'éléments utiles dans une approche prévisionnelle des résultats ».

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité IFRS 5
Résultat de cession d'actifs	28	57
Coûts de réorganisation	(549)	(708)
Autres produits et charges non courants	(308)	(289)
Résultat non courant avant dépréciations et pertes sur actifs	(830)	(939)
Dépréciations et pertes sur actifs	(200)	(189)
<i>dont dépréciations et pertes sur goodwill</i>	(1)	(3)
<i>dont dépréciations et pertes sur actifs corporels et incorporels et autres</i>	(200)	(187)
PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	(1 030)	(1 129)
Dont :		
<i>total des produits non courants</i>	343	132
<i>total des charges non courantes</i>	(1 373)	(1 262)

RÉSULTAT DE CESSION D'ACTIFS

Hormis la cession des actifs détenus par Cargo Property Assets intervenue en octobre 2019 et ayant généré un résultat de cession post IFRS 16 de 45 millions d'euros environ (cf. note 2.3), le résultat de cession de l'exercice 2019 est composé de plus et moins-values réalisées dans le cadre de diverses cessions d'actifs, notamment en France et en Italie (comme en 2018).

COÛTS DE RÉORGANISATION

Les coûts de réorganisation comptabilisés en 2019 découlent des plans de rationalisation des structures initiés dans le cadre du premier pilier du plan de transformation « Carrefour 2022 ». La charge comptabilisée en résultat non courant correspond principalement aux indemnités payées ou à payer dans le cadre :

- du plan de transformation concernant les hypermarchés en France (rupture conventionnelle collective) avec près de 3 000 dossiers validés à fin 2019 ;
- des mesures de réorganisation mises en œuvre en Italie concernant le siège ainsi que les différents formats de magasin ayant conduit au départ de plusieurs centaines de salariés.

Les provisions restant comptabilisées au 31 décembre 2019 au titre de ces plans seront, pour l'essentiel, décaissées en 2020.

La charge comptabilisée sur l'exercice 2018 comprenait principalement les coûts liés aux plans de départs volontaires en France et en Argentine ainsi qu'aux mesures de réorganisation en Belgique.

AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS

Les autres produits et charges non courants enregistrés en 2019 ont principalement concerné le Brésil et la France.

Au Brésil, les produits et charges non courants découlent en particulier des deux décisions suivantes :

- en mai 2019, la Cour Suprême a rendu une décision défavorable de « modulation de » sur le sujet des transferts entre états de crédits ICMS portant sur des « produits de base ». En conséquence de cette décision, une provision (y compris les intérêts et pénalités) a été enregistrée dans les comptes en contrepartie d'une charge non courante visant à couvrir les contentieux fiscaux existants ainsi que les exercices encore soumis potentiellement à contrôle fiscal ;
- en juin 2019, suite à une décision de justice favorable et définitive, des crédits PIS-COFINS relatifs à des exercices antérieurs ont été reconnus en contrepartie d'un produit non courant.

En France, des changements d'estimation dans le calcul du coût du risque de Carrefour Banque ont été opérés en 2019, ayant conduit au rehaussement global des provisions enregistrées au 31 décembre sur certaines catégories d'encours clients, notamment les clients dont les dossiers ont été validés par les commissions de surendettement au cours des années passées. Ce rehaussement reflète notamment le surcroît d'expérience engrangé en 2019 relatif aux impacts défavorables des changements de réglementations récents ayant concerné cette typologie de clients.

En 2018, les autres produits et charges non courants avaient également concerné la France et le Brésil. En France, un supplément d'intéressement de 350 euros et un bon d'achat de 150 euros avaient été octroyés en avril 2018 à tout salarié bénéficiaire de la participation 2017. Au Brésil, des dépréciations de certains crédits ICMS, relatifs à la taxe sur la distribution des biens et des services, avaient été comptabilisées en 2018.

DÉPRÉCIATIONS ET PERTES SUR ACTIFS

Des dépréciations d'immobilisations autres que les *goodwill* ont été enregistrées en 2019 pour - 36 millions d'euros, reflétant la situation difficile de certains magasins, notamment en France et en Italie (cf. principes comptables énoncés en note 8.3). En 2018, les dépréciations avaient atteint - 85 millions d'euros et avaient principalement concerné ces deux mêmes pays.

En 2019, les actifs immobilisés de Rue du Commerce ont été intégralement dépréciés au 31 décembre (cf. note 2.4).

Des sorties d'actifs ont également été enregistrées pour - 77 millions d'euros (- 82 millions d'euros en 2018), dont certaines concernant des logiciels.

De plus, les titres Showroomprivé ont été dépréciés à hauteur de - 47 millions d'euros en 2019 afin de s'aligner sur le cours de Bourse de la société au 31 décembre 2019.

7.4 Besoin en fonds de roulement

7.4.1 Variation du besoin en fonds de roulement

La variation du besoin en fonds de roulement comprise dans la « variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation » du tableau de flux de trésorerie se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018 retraité IFRS 5	Variation
Variation des stocks	(313)	248	(561)
Variation des créances commerciales	(122)	(9)	(113)
Variation des créances et dettes fournisseurs	913	(184)	1 098
Variation des dettes de fidélité	32	32	(0)
Variation du BFR marchand (« Trésorerie marchandises »)	510	86	424
Variation des autres créances et autres dettes	(454)	27	(481)
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	56	113	(57)

Ces éléments, comme tous les autres éléments du tableau des flux de trésorerie, sont convertis au taux moyen de l'exercice.

7.4.2 Stocks

Principes comptables

Conformément à la norme IAS 2 – *Stocks*, les stocks de marchandises et les stocks liés à l'activité de promotion immobilière (actifs en cours de construction) sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation.

Le coût de revient des stocks de marchandises correspond au dernier prix d'achat majoré des frais accessoires, méthode adaptée à la rotation rapide des stocks et qui ne génère pas d'écart significatif avec la méthode FIFO (« premier entré,

premier sorti »). Cette valorisation incorpore l'ensemble des éléments constitutifs du coût d'achat des marchandises vendues (à l'exception des pertes et gains de change) et prend également en compte la totalité des conditions obtenues à l'achat de la part des fournisseurs (ristournes et coopérations commerciales).

La valeur nette de réalisation des stocks correspond au prix de vente estimé sur la base des perspectives d'écoulement, minoré des coûts additionnels nécessaires à la vente.

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018 ⁽¹⁾
Stocks en valeur brute	6 052	6 352
Dépréciation	(184)	(218)
TOTAL STOCKS	5 867	6 135

(1) Au 31/12/2018, les stocks en valeur nette s'élevaient à 6 135 millions d'euros dont 463 millions d'euros relatifs à Carrefour Chine (cf. note 5).

7.4.3 Créances commerciales

Principes comptables

Les créances commerciales comprennent principalement les créances à recevoir des fournisseurs (au titre des ristournes et coopérations commerciales à recevoir), des franchisés ainsi que celles dues au titre des loyers des galeries marchandes et des opérations réalisées dans le cadre de l'activité de promotion immobilière.

Les créances commerciales entrent dans la catégorie des actifs financiers évalués au coût amorti (cf. note 15). Elles sont comptabilisées pour le montant initial de la facture et

font l'objet de dépréciation dans le cadre du modèle de dépréciation simplifié fondé sur les pertes attendues défini par la norme IFRS 9 – *Instruments financiers* (cf. note 15.7.4).

Certaines filiales du Groupe procèdent à des cessions de créances commerciales. Conformément à la norme IFRS 9, les créances concernées sont décomptabilisées lorsque la quasi-totalité des risques et avantages qui leur sont associés (principalement les risques d'insolvabilité du débiteur, de retard de paiement et de dilution) est transférée à un tiers.

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018 ⁽¹⁾
Créances sur les clients	1 750	1 611
Dépréciation des créances	(175)	(188)
Total Créances sur les clients	1 575	1 424
Fournisseurs débiteurs	1 094	1 113
TOTAL CRÉANCES COMMERCIALES	2 669	2 537

(1) Au 31/12/2018, les créances commerciales en valeur nette s'élevaient à 2 537 millions d'euros dont 62 millions d'euros relatifs à Carrefour Chine (cf. note 5).

7.4.4 Dettes fournisseurs et autres créditeurs

Principes comptables

Les dettes fournisseurs et autres créditeurs comprennent principalement les dettes contractées vis-à-vis des fournisseurs du Groupe. Elles comprennent également les dettes fournisseurs ayant fait l'objet d'affacturage inversé. Ces créances détenues par les fournisseurs vis-à-vis du Groupe sont cédées à des établissements financiers dans le cadre de programmes d'affacturage inversé. Ces programmes permettent aux fournisseurs de recevoir par anticipation le paiement de leurs créances dans le cours normal des achats effectués. Après analyse, ces dettes sont maintenues en dettes fournisseurs, leurs caractéristiques n'étant pas substantiellement modifiées (notamment maintien des termes contractuels, y compris échéance de la dette).

Au 31 décembre 2019, les dettes fournisseurs et autres créditeurs incluent un montant de 2,1 milliards d'euros ayant fait l'objet d'un programme d'affacturage inversé (contre 2,0 milliards d'euros au 31 décembre 2018).

Les dettes fournisseurs entrent dans la catégorie des passifs financiers évalués au coût amorti, telle que définie par la norme IFRS 9 – *Instruments financiers* (cf. note 15). Ces passifs financiers sont évalués à l'origine à leur valeur nominale dans la mesure où elle constitue une estimation raisonnable de leur valeur de marché étant donné leur caractère court terme.

7.4.5 Créances et dettes fiscales

DÉTAIL DES CRÉANCES FISCALES

(en millions d'euros)

	31/12/2019	31/12/2018
Taxes sur le chiffre d'affaires	561	479
Autres impôts et taxes	55	42
Actifs d'impôts exigibles	222	333
TOTAL CRÉANCES FISCALES	838	853

DÉTAIL DES DETTES FISCALES

(en millions d'euros)

	31/12/2019	31/12/2018
Taxes sur le chiffre d'affaires	262	355
Autres impôts et taxes	653	652
Passifs d'impôts exigibles ⁽¹⁾	180	135
TOTAL DETTES FISCALES – PART À MOINS D'UN AN ⁽¹⁾	1 095	1 142
TOTAL DETTES FISCALES – PART À PLUS D'UN AN ⁽¹⁾	335	-

(1) Les dettes fiscales – parts à moins d'un an et à plus d'un an sont passées de 1 142 millions d'euros et 0 respectivement au 31/12/2018 à 1 219 millions d'euros et 382 millions d'euros respectivement au 01/01/2019 suite à l'application de l'interprétation IFRIC 23 à partir de ce jour-là (cf. note 4).

7.4.6 Autres actifs et passifs

DÉTAIL DES AUTRES ACTIFS

(en millions d'euros)

	31/12/2019	31/12/2018 ⁽¹⁾
Charges constatées d'avance	299	329
Créances sur cessions d'immobilisations	13	22
Créances sociales	18	19
Autres créances d'exploitation nettes	408	517
TOTAL AUTRES ACTIFS COURANTS	738	887
Charges constatées d'avance – Part à plus d'un an	2	60
Créances fiscales – Part à plus d'un an ⁽²⁾	567	319
TOTAL AUTRES ACTIFS NON COURANTS	569	379

(1) Les autres actifs courants sont passés de 887 millions d'euros au 31/12/2018 à 870 millions d'euros au 01/01/2019 suite à l'application de la norme IFRS 16 à partir de ce jour-là (cf. note 4). Les autres actifs non courants sont passés de 379 millions d'euros au 31/12/2018 à 353 millions d'euros au 01/01/2019 suite à l'application de la norme IFRS 16 à partir de ce jour-là (cf. note 4).

(2) Correspond à des crédits d'impôt dont la recouvrabilité est attendue à plus de 12 mois. Au 31 décembre 2019, le montant brut des crédits ICMS brésiliens, lié principalement à des décisions de la Cour Suprême brésilienne favorables à l'entreprise, s'élève au bilan à 891 millions d'euros (713 millions d'euros au 31 décembre 2018). Ce montant est déprécié à hauteur de - 388 millions d'euros (soit une créance nette de 503 millions d'euros versus 339 millions d'euros au 31 décembre 2018) afin de reconnaître la valeur de marché des crédits dont l'utilisation est prévue par l'entreprise sur une période n'excédant pas trois ans. Au compte de résultat, les crédits ICMS brésiliens relatifs à l'exercice en cours sont reconnus en résultat opérationnel courant et ceux relatifs à des exercices antérieurs sont reconnus en produits non courants.

DÉTAIL DES AUTRES PASSIFS COURANTS

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018 ⁽¹⁾
Dettes sociales	1 518	1 695
Dettes vis-à-vis des fournisseurs d'immobilisations	621	576
Produits constatés d'avance	93	120
Dettes diverses	416	546
TOTAL AUTRES PASSIFS COURANTS	2 649	2 938

(1) Les autres passifs courants sont passés de 2 938 millions d'euros au 31/12/2018 à 2 937 millions d'euros au 01/01/2019 suite à l'application de la norme IFRS 16 à partir de ce jour-là (cf. note 4).

7.5 Activités de banque et d'assurance**Principes comptables**

En support de son activité de distributeur, le Groupe a développé une activité de banque et d'assurance à destination de ses clients, principalement en France, en Espagne et au Brésil.

Les sociétés financières du Groupe mettent notamment à disposition de leurs clients des cartes bancaires siglées « Carrefour », utilisables dans les magasins du Groupe et ailleurs, des prêts à la consommation (crédit renouvelable & prêt amortissable) et des produits d'épargne (assurance-vie, comptes sur livrets ...).

De par son importance dans le bilan consolidé du Groupe et ses spécificités, cette activité annexe fait l'objet d'une présentation particulière dans les états financiers du Groupe :

- les créances détenues sur la clientèle (encours des cartes de paiement, prêts personnels, ...) sont présentées au bilan sur les lignes « Encours clients des sociétés financières – Part à plus d'un an » et « Encours clients des sociétés financières – Part à moins d'un an » suivant leur maturité ;

- les dettes contractées afin de refinancer ces créances sont présentées sur les lignes « Refinancement des encours clients – Part à plus d'un an » et « Refinancement des encours clients – Part à moins d'un an » suivant leur maturité ;

- les autres actifs et passifs (immobilisations corporelles et incorporelles, trésorerie, dettes fiscales et sociales...) sont présentés sur les lignes de bilan correspondantes ;

- les revenus nets tirés des activités bancaires sont présentés au sein de la ligne « Autres revenus » du compte de résultat ;

- la variation du besoin en fonds de roulement de l'activité de banque et d'assurance est isolée sur la ligne « Variation des encours sur crédit à la consommation » du tableau des flux de trésorerie.

7.5.1 Encours clients des sociétés financières

Au 31 décembre 2019, les encours clients des sociétés financières s'élèvent à 6 290 millions d'euros (à comparer à 6 208 millions d'euros à fin 2018) et se composent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Encours cartes	5 129	4 511
Encours prêts	2 050	2 110
Encours crédits (liés à des achats magasins)	86	97
Autres encours ⁽¹⁾	364	627
Dépréciation ⁽²⁾	(1 339)	(1 136)
TOTAL ENCOURS CLIENTS	6 290	6 208
Part à moins d'un an	4 007	3 722
Part à plus d'un an	2 283	2 486

(1) Les autres encours correspondent essentiellement aux prêts et crédits restructurés.

(2) L'augmentation du taux de dépréciation des encours clients en 2019 provient notamment de la filiale Carrefour Banque (cf. note 7.3) et de Banco CSF au Brésil dans une moindre mesure.

GESTION DU RISQUE DE CRÉDIT ET MÉTHODOLOGIE DE DÉPRÉCIATION

Principes comptables

Le modèle de dépréciation des encours clients des sociétés financières a été adapté conformément aux dispositions de la norme IFRS 9 – *Instruments financiers*, suivant un processus en deux étapes :

- classification des encours en classes homogènes de risques, au sens de la probabilité de défaut ; puis
- modélisation des probabilités de pertes de crédit, sur un horizon de 12 mois ou à maturité (correspondant à l'échéance résiduelle de l'instrument financier) selon la classification retenue.

CLASSIFICATION DES ENCOURS CLIENTS

Les encours clients sont répartis en trois catégories, en fonction de l'analyse des augmentations significatives potentielles du risque de crédit :

- catégorie 1 : encours sur des débiteurs dont le risque de crédit n'a pas augmenté de manière significative depuis la comptabilisation initiale ;
- catégorie 2 : encours sur des débiteurs dont la situation financière s'est fragilisée (augmentation significative du risque de crédit) depuis la comptabilisation initiale sans qu'une indication objective de dépréciation (défaut) ait encore été identifiée au niveau individuel ;
- catégorie 3 : encours sur des débiteurs en défaut.

(i) Augmentation significative du risque de crédit

Les principaux critères retenus par le Groupe pour déterminer s'il existe une augmentation importante du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale et s'il y a lieu de reclasser les actifs de la catégorie 1 à la catégorie 2 sont les suivants :

- critère d'arriéré (retard de paiement) : paiements en souffrance depuis plus de 30 jours (présomption énoncée par la norme IFRS 9 non réfutée) ;
- critère de renégociation : contrats renégociés avec un retard de paiement inférieur à 30 jours.

L'augmentation significative du risque de crédit est appréciée par contrat, avec application du principe de contagion à tous les encours du débiteur considéré.

(ii) Indication objective de perte de valeur (défaut)

Carrefour considère qu'il existe une indication objective de perte de valeur pour les encours remplissant l'un des critères suivants :

- critère d'arriéré (retard de paiement) : paiements en souffrance depuis plus de 90 jours (présomption énoncée par la norme IFRS 9 non réfutée) ;
- critère de renégociation : contrats renégociés (modification « non substantielle ») en raison de difficultés significatives du débiteur avec un retard de paiement supérieur à 30 jours ;
- critère de contentieux : contrats litigieux à la date de clôture ;
- critère de contagion : tous les contrats d'un même débiteur dont un des contrats répond à l'un des critères de défaut susmentionnés.

Les encours clients concernés sont classés dans la catégorie 3.

ESTIMATION DES PERTES DE CRÉDIT ATTENDUES

Le calcul du montant des pertes attendues s'appuie sur quatre paramètres principaux : la probabilité de défaut, la perte en cas de défaut, le montant de l'exposition en cas de défaut et le taux d'actualisation. Chacun de ces paramètres est calibré selon la segmentation des encours clients – celle-ci étant établie en fonction des produits distribués par chaque entité (prêts personnels, cartes de crédit / crédits renouvelables et crédits affectés) – sur la base des informations historiques et en prenant en compte des éléments de nature prospective. Les méthodes de calibrage des paramètres ont été établies en cohérence avec celles déployées pour répondre aux exigences réglementaires et prudentielles (dispositif Bâlois notamment).

Les pertes de crédit attendues sont calculées sur un horizon de 12 mois pour les encours classés en catégorie 1 et sur toute la durée de vie du crédit pour les encours classés en catégories 2 et 3.

Pour faire face au risque d'insolvabilité des emprunteurs auxquels elles ont consenti des fonds, les sociétés financières du Groupe se sont dotées de dispositifs de contrôle de la qualité et de la solvabilité des débiteurs :

- systèmes d'aide à la décision intégrant des outils de *scoring*, de budget et de références passées attestant de la qualité de la contrepartie ;
- interrogations, quand ils existent, des différents fichiers positifs et négatifs ;
- gestion active des fonctions recouvrement et contentieux ;
- étude de solvabilité à date anniversaire du contrat ;
- outils de suivi et de contrôle permanent du risque de crédit.

Au sein de chaque société exerçant l'activité de crédit, un département Risque de crédit est en charge de l'ensemble de ces suivis et une synthèse des Comités de gestion des risques fait l'objet d'une présentation systématique au Conseil d'administration de la société.

La valeur brute des encours clients des sociétés financières au 31 décembre 2019 est composée à 66 % d'encours classés en catégorie 1, 17 % d'encours classés en catégorie 2 et 16 % d'encours classés en catégorie 3.

7.5.2 Refinancement des encours clients des sociétés financières

Le refinancement des encours clients des sociétés financières, de 5 529 millions d'euros à fin 2019 (5 514 millions d'euros à fin 2018), est assuré par les sources de financement suivantes :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2019	31/12/2018
Emprunts obligataires	1 859	1 764
Dettes représentées par un titre (certificats de dépôt, BMTN) ⁽¹⁾	1 138	1 363
Emprunts bancaires	487	601
Comptes sur livret clients	387	456
Titrisation ⁽²⁾	368	300
Autres dettes de refinancement auprès des établissements financiers	1 269	1 017
Autres	20	12
TOTAL REFINANCEMENT DES ENCOURS CLIENTS	5 529	5 514
<i>Part à moins d'un an</i>	<i>3 712</i>	<i>3 582</i>
<i>Part à plus d'un an</i>	<i>1 817</i>	<i>1 932</i>

(1) Les dettes représentées par un titre sont principalement composées des Neu CP et Neu MTN émis par Carrefour Banque.

(2) Ce poste était relatif à l'opération de titrisation « Master Credit Cards Pass » lancée par Carrefour Banque en novembre 2013, compartimentée et rechargeable, portant sur un encours titrisé de 560 millions d'euros et ayant permis de lever 400 millions d'euros. Les 300 millions d'euros restant au 31 décembre 2018 ont été remboursés au cours du premier semestre 2019. En renouvellement de la précédente opération, Carrefour Banque a émis une nouvelle série de titres en octobre 2019 pour un montant de 370 millions d'euros à échéance juin 2022.

8

NOTE

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET IMMEUBLES DE PLACEMENT

8.1 Immobilisations incorporelles

Principes comptables

GOODWILL

Les *goodwill* sont initialement reconnus lors d'un regroupement d'entreprises tel que décrit en note 3.1.

Conformément à la norme IAS 36 – *Dépréciation d'actifs*, les *goodwill* ne sont pas amortis et font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an selon les modalités décrites en note 8.3.

AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont principalement constituées de logiciels ainsi que d'autres immobilisations incorporelles rattachées aux magasins.

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont comptabilisées au coût d'acquisition, et celles acquises par voie de regroupement d'entreprises à leur juste valeur (cf. note 3.1).

Les logiciels sont amortis linéairement sur des durées allant de un à huit ans.

Les immobilisations incorporelles du Groupe se composent principalement de *goodwill*, présentés sur une ligne distincte de l'état de la situation financière.

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
<i>Goodwill</i>	7 976	7 983
Autres immobilisations incorporelles	1 452	1 461
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	9 429	9 444

8.1.1 *Goodwill*

La valeur des *goodwill* constatés par le Groupe fait l'objet d'un suivi généralement au niveau des secteurs opérationnels constitués par les pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités au travers de magasins intégrés.

À fin 2019, la valeur nette totale des *goodwill* est très proche de celle enregistrée fin 2018 (soit - 7 millions d'euros). Les acquisitions réalisées au cours de l'année 2019 en France (dont So.bio) ont été compensées par la cession de Carrefour Chine et par les écarts de conversion défavorables, constatés au Brésil et en Argentine.

(en millions d'euros)	Goodwill nets fin décembre 2018	Acquisitions	Cessions ⁽¹⁾	Dépréciations	Autres mouvements	Écarts de conversion	Goodwill nets fin décembre 2019
France	4 901	50	-	-	4	-	4 955
Belgique	956	-	-	-	-	-	956
Espagne	952	-	-	-	-	-	952
Brésil	446	-	-	-	(0)	(9)	437
Italie	251	-	-	(1)	(0)	-	250
Pologne	244	-	-	-	-	3	247
Argentine	20	-	-	-	-	(7)	13
Autres pays	213	-	(46)	-	-	(0)	167
TOTAL	7 983	50	(46)	(1)	4	(14)	7 976

(1) Les - 46 millions d'euros correspondent à la sortie du *goodwill* comptabilisé par Carrefour Chine suite à sa cession intervenue en septembre 2019.

En 2018, la valeur nette totale des *goodwill* était restée relativement stable, les acquisitions réalisées en France étant compensées par les écarts de conversion défavorables enregistrés au Brésil et en Argentine.

(en millions d'euros)	Goodwill nets fin décembre 2017	Acquisitions	Cessions	Dépréciations	Autres mouvements	Écarts de conversion	Goodwill nets fin décembre 2018
France	4 814	78	-	-	9	-	4 901
Belgique	956	-	-	(0)	-	-	956
Espagne	952	-	-	-	-	-	952
Brésil	498	-	-	-	1	(53)	446
Italie	253	-	-	(2)	(0)	-	251
Pologne	252	-	-	-	-	(7)	244
Argentine	39	-	-	-	-	(19)	20
Autres pays	213	-	-	-	-	0	213
TOTAL	7 977	78	-	(3)	10	(79)	7 983

8.1.2 Autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018 ⁽¹⁾
Valeur brute	3 640	3 510
Amortissements	(2 317)	(2 146)
Dépréciations	(72)	(101)
Immobilisations incorporelles en cours	202	198
TOTAL AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	1 452	1 461

(1) Les autres immobilisations incorporelles nettes sont passées de 1 461 millions d'euros au 31/12/2018 à 1 420 millions d'euros au 01/01/2019 suite à l'application de la norme IFRS 16 à partir de ce jour-là (cf. note 4).

VARIATION DES AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Au 31 décembre 2017	3 427	(2 063)	1 364
Ajustements liés à la première application d'IAS 29	27	(21)	6
Au 1^{er} janvier 2018	3 454	(2 084)	1 370
Acquisitions	377	-	377
Cessions	(69)	34	(36)
Écarts de conversion	(66)	41	(25)
Amortissements	-	(217)	(217)
Dépréciations	-	(20)	(20)
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements	13	0	13
Au 31 décembre 2018	3 707	(2 246)	1 461
Ajustements liés à la première application d'IFRS 16 ⁽¹⁾	(47)	6	(41)
Au 1^{er} janvier 2019	3 660	(2 240)	1 420
Cession de Carrefour Chine ⁽²⁾	(37)	17	(20)
Acquisitions	371	-	371
Autres cessions	(73)	26	(46)
Écarts de conversion	(22)	12	(10)
Amortissements	-	(223)	(223)
Dépréciations	-	1	1
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements	(57)	17	(40)
AU 31 DÉCEMBRE 2019	3 842	(2 389)	1 452

(1) Le droit au bail, enregistré dans les autres immobilisations incorporelles jusqu'au 31/12/2018, est désormais inclus dans l'évaluation initiale du droit d'utilisation de l'actif. Un reclassement est ainsi constaté dans le bilan d'ouverture au 01/01/2019 pour un montant net de 41 millions d'euros.

(2) Les montants reportés dans cette ligne correspondent aux autres immobilisations incorporelles détenues par Carrefour Chine (activité abandonnée en 2019, cf. note 5) au 1^{er} janvier 2019. Les autres flux du tableau de variation des autres immobilisations incorporelles en 2019 n'incluent donc pas les flux de Carrefour Chine sur la période.

8.2 Immobilisations corporelles

Principes comptables

Les immobilisations corporelles sont principalement constituées de constructions, d'agencements et installations des magasins et de terrains.

COMPTABILISATION INITIALE

Conformément à la norme IAS 16 – *Immobilisations corporelles*, elles sont évaluées à leur coût de revient minoré des amortissements et des pertes de valeur. Pour les actifs nécessitant une longue période de préparation (actifs « qualifiés » au sens de la norme IAS 23 – *Coûts d'emprunt*, qui correspondent pour le Groupe aux immeubles de placement, hypermarchés et supermarchés dont la durée de construction excède 1 an), le Groupe tient compte, le cas échéant, du coût financier supporté dans la détermination du coût de revient total de l'actif.

Les immobilisations corporelles en cours de construction sont comptabilisées au coût diminué de toute perte de valeur identifiée.

DURÉES D'UTILITÉ

L'amortissement des actifs commence lorsqu'ils sont prêts à être utilisés et cesse lors de leur cession, de leur mise au rebut ou de leur reclassement en actifs destinés à être cédés, conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*.

Les terrains ne sont pas amortis. Les autres immobilisations corporelles sont amorties linéairement, en identifiant le cas échéant les principaux composants, en fonction des durées d'utilité estimées suivantes :

Constructions	
• Bâtiments	40 ans
• Aménagements des sols	10 à 20 ans
• Parkings	6 à 10 ans
Matériel, agencements et installations	
	4 à 8 ans
Autres immobilisations corporelles	
	3 à 10 ans

Compte tenu de son activité, le Groupe ne reconnaît pas de valeur résiduelle sur les immobilisations corporelles qu'il utilise.

Les durées d'utilité sont réexaminées à chaque clôture annuelle et sont, le cas échéant, révisées de manière prospective conformément aux dispositions de la norme IAS 8 – *Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs*.

31/12/2019

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements	Dépréciations	Valeur nette
Terrains	2 688	(55)	(71)	2 562
Constructions	10 891	(5 790)	(208)	4 893
Matériel, agencements et installations	14 934	(11 513)	(245)	3 176
Autres immobilisations	415	(295)	(3)	117
Immobilisations en cours	623	-	-	623
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	29 550	(17 653)	(527)	11 370

31/12/2018 ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements	Dépréciations	Valeur nette
Terrains	2 606	(88)	(99)	2 419
Constructions	10 611	(5 175)	(264)	5 173
Matériel, agencements et installations	16 060	(12 055)	(352)	3 653
Autres immobilisations	430	(298)	(5)	127
Immobilisations en cours	567	-	-	567
Terrains en location-financement	448	-	-	448
Constructions en location-financement	1 166	(915)	-	250
Matériel, agencements et installations en location-financement	83	(83)	-	0
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	31 971	(18 614)	(719)	12 637
<i>Dont actifs en location-financement</i>	<i>1 697</i>	<i>(998)</i>	<i>-</i>	<i>699</i>

(1) Les immobilisations corporelles nettes sont passées de 12 637 millions d'euros au 31/12/2018 à 12 270 millions d'euros au 01/01/2019 suite au reclassement des immobilisations en location-financement selon la norme IAS 17 pour 367 millions d'euros vers les droits d'utilisation de l'actif comptabilisés selon la norme IFRS 16 (cf. note 4). Les autres immobilisations en location-financement comptabilisées au 31/12/2018 d'une valeur nette de 332 millions d'euros ont été reclassées vers les lignes Terrains et Constructions pour des valeurs nettes de 206 millions d'euros et 125 millions d'euros respectivement.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

VARIATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Au 31 décembre 2017	31 621	(18 524)	13 097
Ajustements liés à la première application d'IAS 29	752	(469)	283
Au 1^{er} janvier 2018	32 372	(18 993)	13 379
Acquisitions	1 226	-	1 226
Cessions	(838)	681	(156)
Amortissements	-	(1 310)	(1 310)
Dépréciations	-	(84)	(84)
Écarts de conversion	(954)	473	(481)
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements	165	(102)	63
Au 31 décembre 2018	31 971	(19 334)	12 637
Ajustements liés à la première application d'IFRS 16 ⁽¹⁾	(723)	356	(367)
Au 1^{er} janvier 2019	31 248	(18 977)	12 270
Cession de Carrefour Chine ⁽²⁾	(1 672)	1 359	(313)
Acquisitions	1 346	-	1 346
Autres cessions ⁽³⁾	(1 270)	609	(661)
Amortissements	-	(1 177)	(1 177)
Dépréciations	-	(46)	(46)
Écarts de conversion	(337)	179	(157)
Variations de périmètre, transferts et autres mouvements ⁽⁴⁾	236	(126)	110
AU 31 DÉCEMBRE 2019	29 550	(18 180)	11 370

(1) Les immobilisations corporelles nettes sont passées de 12 637 millions d'euros au 31/12/2018 à 12 270 millions d'euros au 01/01/2019 suite au reclassement des immobilisations en location-financement pour 367 millions d'euros selon la norme IAS 17 vers les droits d'utilisation de l'actif comptabilisés selon la norme IFRS 16 (cf. note 4).

(2) Les montants reportés dans cette ligne correspondent aux immobilisations corporelles détenues par Carrefour Chine (activité abandonnée en 2019, cf. note 5). Les autres flux du tableau de variation des immobilisations corporelles en 2019 n'incluent donc pas ceux de Carrefour Chine sur la période.

(3) Les autres cessions incluent principalement les immobilisations corporelles détenues par Cargo Property Assets au moment de sa sortie du périmètre de consolidation (cf. note 2.3), représentant 653 millions d'euros en valeur brute et 577 millions d'euros en valeur nette.

(4) Ce poste correspond essentiellement à l'effet hyperinflation appliqué sur les immobilisations corporelles détenues en Argentine, conformément à la norme IAS 29.

8.3 Tests de dépréciation

Principes comptables

Conformément à la norme IAS 36 – *Dépréciation d'actifs*, la recouvrabilité des immobilisations incorporelles et corporelles est testée dès lors que des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur des actifs individuels et/ou UGT (Unités Génératrices de Trésorerie) et au minimum une fois par an pour les actifs à durée de vie indéterminée, catégorie composée principalement de *goodwill* pour le Groupe.

Ce test consiste à comparer la valeur nette comptable d'un actif ou d'un groupe d'actifs à sa valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée entre la juste valeur (diminuée du coût de sortie) et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation du bien.

Dans le cas où la valeur recouvrable s'avère inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. Les pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles (hors *goodwill*) peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable, dans la limite de la dépréciation initialement comptabilisée diminuée des amortissements complémentaires qui auraient été comptabilisés si aucune perte de valeur n'avait été constatée.

DÉPRÉCIATION DES IMMOBILISATIONS AUTRES QUE LES GOODWILL

Le niveau d'analyse auquel Carrefour apprécie la valeur recouvrable des immobilisations corporelles correspond au magasin (UGT) pour l'ensemble des formats.

Conformément à la norme IAS 36, le Groupe procède à l'évaluation de la recouvrabilité de ses immobilisations incorporelles (autres que les *goodwill*) et corporelles, dès lors qu'elles présentent des indices de perte de valeur : tous les magasins enregistrant un résultat opérationnel courant avant amortissements négatif pendant deux années consécutives (au-delà de la phase d'ouverture) sont testés.

La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de sortie.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation des flux de trésorerie futurs du magasin sur une période maximale de 5 ans majorée d'une valeur terminale. La juste valeur est appréciée au regard de transactions récentes, de pratiques professionnelles, d'expertises indépendantes ou de la valeur estimée de rachat par un concurrent.

Les taux d'actualisation et de croissance perpétuelle utilisés sont les mêmes que pour les tests de dépréciation des *goodwill*.

DÉPRÉCIATION DES GOODWILL

La norme IAS 36 prescrit qu'un test de dépréciation soit réalisé annuellement au niveau de chaque UGT ou groupe d'UGT auquel le *goodwill* a été affecté.

Tel que le préconise la norme IAS 36, le *goodwill* doit être affecté à chaque UGT ou à chacun des groupes d'UGT susceptible(s) de bénéficier des synergies du regroupement

d'entreprises. Chaque unité ou groupe d'unités auquel le *goodwill* est ainsi affecté doit représenter, au sein de l'entité, le niveau le plus bas auquel le *goodwill* est suivi pour les besoins de gestion interne et ne doit pas être plus grand qu'un secteur déterminé selon la norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels*, avant regroupement.

Le niveau d'analyse auquel le groupe Carrefour apprécie la valeur recouvrable des *goodwill* correspond au pays. Ce niveau de test du *goodwill* est fondé sur des critères tant organisationnels que stratégiques. En particulier, le fonctionnement des activités dans les pays (hypermarchés, supermarchés...) s'appuie sur des moyens communs (gestion des achats, systèmes commerciaux, un siège par pays...), qui représentent une source essentielle de synergies entre les différentes activités.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation de flux de trésorerie futurs sur une période qui n'excède en général pas 5 ans avec détermination d'une valeur terminale calculée à partir de l'extrapolation des données de la dernière année au taux de croissance perpétuelle et l'utilisation d'un taux d'actualisation spécifique par pays. Les flux de trésorerie futurs retenus pour les tests de dépréciation réalisés pour l'exercice 2019 ont été estimés à partir des trajectoires financières établies par la Direction Générale du pays et validées par la Direction Générale du Groupe.

Le taux d'actualisation par pays correspond à la moyenne pondérée du coût des fonds propres et du coût de l'endettement calculé en utilisant un *gearing* sectoriel médian. Le coût des fonds propres spécifique par pays est obtenu à partir des paramètres locaux (taux sans risque, prime de marché). Le coût de l'endettement pris en considération est évalué selon la même logique.

La juste valeur, qui correspond au prix qui serait reçu pour la vente des activités du pays testé lors d'une transaction normale entre des participants de marché, est évaluée sur la base de données observables lorsqu'il en existe (multiples de chiffre d'affaires et/ou d'EBITDA de transactions récentes, offres reçues de repreneurs potentiels, multiples de valeurs boursières d'entreprises comparables) ou d'analyses effectuées par des experts internes ou externes.

Un test supplémentaire est réalisé lors de la clôture semestrielle dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié. Les indicateurs retenus par le Groupe sont notamment :

- un indice de perte de valeur interne : dégradation significative du ratio [Résultat opérationnel courant avant amortissements / ventes nettes hors essence] entre le budget et le dernier atterrissage ;
- des indices de perte de valeur externes : hausse significative du taux d'actualisation et/ou dégradation importante de la prévision de croissance du PIB établie par le FMI.

Les pertes de valeur constatées sur les *goodwill* sont définitives, y compris lorsqu'elles ont été comptabilisées lors d'un arrêté intermédiaire.

8.3.1 Dépréciation des goodwill et analyse de sensibilité

Les tests de dépréciation réalisés en 2019 ont conduit le Groupe à ne pas comptabiliser de perte de valeur des *goodwill* (tout comme en 2018).

8.3.1.1 Pays pour lesquels la valeur recouvrable est proche de la valeur nette comptable

Dans le cadre des tests menés au 31 décembre 2019, l'Italie a été identifiée comme ayant une valeur recouvrable proche de la valeur nette comptable tout en lui restant supérieure. Par conséquent, aucune perte de valeur n'a été constatée.

ITALIE

En ce qui concerne l'Italie, une dépréciation de - 700 millions d'euros du *goodwill* avait été enregistrée dans les comptes en 2017 afin de refléter la diminution importante constatée sur la valeur d'utilité de nos activités italiennes. Dans ce contexte, une analyse élargie avait été menée afin d'évaluer la juste valeur des activités du Groupe en Italie, fondée sur une approche de valorisation multicritère incluant notamment une valorisation sur la base de multiples observés pour des actifs comparables dans le secteur de la distribution en Europe, ainsi que la prise en compte de la valeur de marché des actifs immobiliers italiens, établie sur la base d'évaluations externes.

Cette approche de valorisation multicritère a été reconduite dans le cadre du test d'impairment du *goodwill* au 31 décembre 2019 (tout comme au 31 décembre 2018). La juste valeur ainsi déterminée représente la meilleure estimation établie par la Direction Générale du Groupe et permet de conforter le montant du *goodwill* de 250 millions d'euros comptabilisé au 31 décembre 2019.

8.3.1.2 Autres pays

Pour les autres pays dans lesquels le Groupe opère, l'analyse de sensibilité du calcul à une variation conjointe des paramètres clefs selon des hypothèses raisonnablement possibles n'a pas fait apparaître de scénario probable dans lequel la valeur recouvrable des groupes d'UGT deviendrait inférieure à sa valeur comptable.

8.3.1.3 Principales hypothèses financières utilisées pour l'estimation des valeurs d'utilité

Les hypothèses de taux de croissance perpétuelle et de taux d'actualisation (*Weighted Average Cost of Capital* – WACC) par pays, prises en compte pour les tests de dépréciation 2019 et 2018, se présentent comme suit :

Pays	2019		2018	
	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance perpétuelle	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance perpétuelle
France	5,6 %	1,7 %	5,9 %	1,6 %
Espagne	6,2 %	1,8 %	6,5 %	2,1 %
Italie	7,3 %	1,5 %	6,7 %	1,7 %
Belgique	5,6 %	1,8 %	6,0 %	1,8 %
Pologne	7,2 %	2,8 %	7,9 %	2,7 %
Roumanie	8,6 %	2,5 %	9,4 %	3,1 %
Brésil	10,1 %	3,5 %	12,5 %	4,6 %
Argentine	27,9 %	17,0 %	25,3 %	13,3 %
Chine	N/A	N/A	9,2 %	2,3 %
Taiwan	5,5 %	1,4 %	6,8 %	1,8 %

8.4 Immeubles de placement

Principes comptables

Selon la norme IAS 40 – *Immeubles de placement*, les immeubles de placement sont des biens immobiliers (constructions ou terrains) détenus pour en retirer des loyers ou/et pour valoriser le capital. Au regard des critères attachés à cette norme, ces actifs qui génèrent des flux de trésorerie largement indépendants des autres actifs détenus par le Groupe dans le cadre de l'exploitation des magasins correspondent au sein du Groupe aux galeries marchandes (ensemble de commerces et de services implantés derrière les lignes de caisses des magasins), en pleine propriété ou copropriété, et dont la surface est au moins égale à 2 500 mètres carrés.

Les immeubles de placement sont comptabilisés à leur coût historique et amortis linéairement sur la même période que les immobilisations corporelles de même nature (cf. note 8.2).

Les revenus locatifs provenant des immeubles de placement sont comptabilisés en « Autres revenus », sur une base linéaire sur toute la durée de location. Les avantages consentis par le Groupe au titre d'un contrat de location font

partie intégrante du total net des revenus locatifs, sur toute la durée de location (cf. note 7.1).

La juste valeur des immeubles de placement est évaluée deux fois par an :

- soit en appliquant aux loyers bruts annualisés générés par chaque immeuble de placement, un multiple, fonction de la rentabilité calculée sur chacune des galeries marchandes, et un taux de capitalisation, fonction du pays ;
- soit en ayant recours à des expertises indépendantes utilisant deux méthodes : la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement. Les experts utilisent également par recoupement les valeurs vénales au m² et les valeurs de marché utilisées sur les transactions comparables.

Compte tenu du peu de données publiques disponibles notamment en termes de taux de capitalisation, de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et de l'utilisation des états locatifs propres au Groupe, ce dernier considère la classification en niveau 3 de la hiérarchie de juste valeur comme la mieux adaptée.

(en millions d'euros)

	31/12/2019	31/12/2018 ⁽¹⁾
Immeubles de placement (valeur brute)	507	576
Amortissements et dépréciations	(195)	(187)
TOTAL IMMEUBLES DE PLACEMENT	312	389

(1) Au 31/12/2018, les immeubles de placement en valeur nette s'élevaient à 389 millions d'euros dont 71 millions d'euros relatifs à Carrefour Chine (cf. note 5).

VARIATION DES IMMEUBLES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)

Au 31 décembre 2017	410
Ajustements liés à la première application d'IAS 29	25
Au 1^{er} janvier 2018	434
Dotations aux amortissements	(14)
Écarts de conversion	(35)
Investissements	8
Transferts et autres mouvements	(4)
Au 31 décembre 2018	389
Cession de Carrefour Chine ⁽¹⁾	(71)
Dotations aux amortissements	(15)
Écarts de conversion	(11)
Investissements	8
Autres cessions	(2)
Transferts et autres mouvements	13
Au 31 décembre 2019	312

(1) Les montants reportés dans cette ligne correspondent aux immeubles de placement détenus par Carrefour Chine (activité abandonnée en 2019, cf. note 5). Les autres flux du tableau de variation des immeubles de placement en 2019 n'incluent donc pas ceux de Carrefour Chine sur la période.

Les produits locatifs générés par ces immeubles de placement et comptabilisés sur la ligne « Autres revenus » du compte de résultat s'élèvent à 55 millions d'euros en 2019 contre 54 millions d'euros en 2018 retraité de la Chine. Les charges opérationnelles directes s'élèvent à -13 millions d'euros en 2019 contre -13 millions d'euros en 2018 retraité.

La juste valeur des immeubles de placement au 31 décembre 2019 a été estimée à 635 millions d'euros contre 982 millions d'euros au 31 décembre 2018 (603 millions d'euros hors Carrefour Chine). Les évolutions de juste valeur pour les différents pays ne sont pas significatives individuellement.

9
NOTE

CONTRATS DE LOCATION

1

2

3

4

5

6

7

8

9

9.1 Principes comptables

Principes comptables

Les actifs pris en location correspondent :

- majoritairement aux actifs immobiliers aussi bien exploités par le Groupe que mis en sous-location. Ces derniers comprennent les contrats de sous-location de magasins aux franchisés ainsi que les contrats de sous-location d'emplacements dans les galeries marchandes et centres commerciaux ;
- plus accessoirement à des contrats de location de véhicules ;
- enfin à quelques contrats d'entreposage et de stockage et de prestation informatique présentant une composante locative.

À compter du 1^{er} janvier 2019, tous les contrats de location (hors exemptions prévues par la norme IFRS 16, cf. ci-dessous) sont désormais comptabilisés au bilan, par la constatation d'un actif représentatif du droit d'utilisation du bien loué, en contrepartie d'un engagement locatif correspondant à la valeur actualisée des loyers à payer sur la durée raisonnablement certaine de location.

La norme IFRS 16 affecte également la présentation de ces opérations au compte de résultat (comptabilisation d'une charge d'amortissements en charge opérationnelle courante et d'une charge d'intérêts en résultat financier, en remplacement de la charge de loyers en charge opérationnelle courante) et au tableau des flux de trésorerie (les paiements locatifs, représentatifs du paiement des intérêts et du remboursement de l'engagement locatif, affectent les flux de financement).

Cette nouvelle norme induit donc un changement principalement pour les contrats de location qui répondaient à la définition de contrats de location simple selon la norme IAS 17 (applicable jusqu'au 31 décembre 2018) et à ce titre ne donnaient pas lieu à un enregistrement au bilan des actifs pris en location. Les paiements effectués au titre de ces contrats étaient comptabilisés en charges opérationnelles courantes de façon linéaire sur la durée du contrat.

Comptabilisation d'un engagement locatif

Les montants pris en compte dans l'évaluation initiale de l'engagement locatif sont :

- les loyers fixes diminués des avantages restant à recevoir du bailleur ;
- les loyers variables basés sur un taux ou un indice ;
- les garanties de valeur résiduelle ;
- le prix d'exercice d'une option d'achat si l'exercice de l'option est raisonnablement certain ;
- les pénalités de résiliation ou de non-renouvellement du contrat si leur exercice est raisonnablement certain.

L'actualisation des loyers est effectuée au taux implicite du contrat si celui-ci est facilement déterminable et dans le cas contraire, le taux d'emprunt marginal du preneur est appliqué

(cas appliqué en pratique). Le taux d'actualisation correspond à l'échéance moyenne pondérée de remboursement de l'engagement locatif.

La base des taux d'actualisation est déterminée par pays à partir d'une courbe de taux sans risque et d'un *spread* (*spread* unique pour toutes les filiales d'un même pays). La table de taux est mise à jour trimestriellement pour la partie sans risque et annuellement pour le *spread/rating* sauf survenance d'un événement susceptible d'avoir une incidence sur l'appréciation du risque de crédit des filiales.

Cet engagement locatif est ensuite évalué au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le montant de l'engagement locatif est susceptible d'être ajusté en cas de modification du contrat de location, de réestimation de la durée de location ainsi que pour tenir compte des variations contractuelles de loyers liées à l'application d'indices ou de taux.

Comptabilisation d'un droit d'utilisation

Le droit d'utilisation est évalué à son coût, comprenant :

- le montant initial de l'engagement locatif ;
- les paiements d'avance faits au bailleur ;
- les coûts directs initiaux encourus ;
- une estimation des coûts de démantèlement ou de remise en état du bien loué selon les termes du contrat.

Cet actif est ensuite amorti linéairement sur la durée de location retenue pour évaluer l'engagement locatif.

La valeur de l'actif est susceptible d'être ajustée en cas de modification du contrat de location, de réestimation de la durée de location ainsi que pour tenir compte des variations contractuelles de loyers liées à l'application d'indices ou de taux. Ainsi en cas de sortie avant la fin de la durée IFRS 16, l'impact de la décomptabilisation du droit d'utilisation et de l'engagement locatif sera enregistré en résultat non courant.

Lorsque les contrats de location prévoient le versement initial d'un droit au bail à l'ancien locataire des locaux, le montant de ce droit sera traité comme une composante du droit d'utilisation.

Les paiements relatifs aux contrats de courte durée (durée inférieure ou égale à 12 mois) ou concernant les biens de faible valeur sont comptabilisés en charges opérationnelles courantes de façon linéaire sur la durée du contrat (exemptions prévues par la norme IFRS 16).

La recouvrabilité du droit d'utilisation est testée dès lors que des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur de l'actif. Les dispositions de mise en œuvre du test de dépréciation sont identiques à celles relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles décrites dans la note 8.3 des comptes consolidés (« méthode transitoire » appliquée).

Durée des contrats de location

La durée du bail à retenir pour déterminer les loyers à actualiser correspond à la durée non résiliable du contrat de location ajustée pour tenir compte :

- des options de prolongation du contrat que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer ;
- des options de résiliation anticipée que le Groupe est raisonnablement certain de ne pas exercer.

Le Groupe prend en compte dans la détermination de la durée raisonnablement certaine d'utilisation des actifs loués :

- les caractéristiques liées aux différents types d'actifs (magasins, entrepôts logistiques, bâtiments administratifs) ainsi que le pays concerné par le contrat de location immobilier. Les caractéristiques suivantes sont prises en considération : la rentabilité des magasins, l'existence d'investissements récents réalisés dans les magasins, l'existence de pénalités de résiliation significatives et s'il s'agit de magasins intégrés ou franchisés.
- une approche par catégorie de véhicules pour les véhicules de location présentant des caractéristiques et des durées d'utilisation similaires. Quatre catégories ont été identifiées afin de distinguer les véhicules de fonction, les voitures et utilitaires utilisés pour la location à la clientèle, les camions ainsi que les utilitaires.

En France, plusieurs centaines de baux commerciaux concernent des baux « 3/6/9 ». La législation sur ces baux commerciaux octroie au preneur, à l'issue du bail, un droit à renouvellement de celui-ci ou un droit à une indemnité d'éviction. Pour les situations où le bailleur serait amené à verser au preneur une indemnité autre que négligeable en cas de refus de renouvellement du bail, la question de l'existence ou non d'une option de renouvellement pour le preneur s'est posée. Dans ce cadre, le Groupe a appliqué la position exprimée par l'ANC dans son relevé de conclusions, publié le 16 février 2018. Ainsi, la période exécutoire est de 9 ans et au-delà, pour les baux en tacite reconduction, la durée IFRS 16 retenue correspond au préavis (généralement 6 mois).

Le 16 décembre 2019, l'IFRS IC a publié sa décision sur une demande de clarification concernant les sujets suivants :

- la détermination de la période exécutoire d'un contrat de location renouvelable par tacite reconduction, ou d'un contrat à durée indéterminée, pouvant être dénoncé par l'une des parties avec respect d'un certain préavis. En particulier, la question a été posée sur la notion de pénalités sur laquelle est basée la définition de la période exécutoire ;
- le lien entre la durée d'amortissement des agencements indissociables du bien loué, et la durée IFRS 16 d'un contrat de location.

L'IFRS IC a :

- conclu qu'une approche économique (plutôt que strictement juridique) doit être retenue pour déterminer la période exécutoire d'un contrat de location ;
- apporté des clarifications relatives au lien entre la durée IFRS 16 d'un contrat de location et la durée d'amortissement des agencements indissociables du bien loué.

Carrefour n'a pas appliqué cette décision lors de l'établissement de ses comptes consolidés au 31 décembre 2019, les incidences potentielles de celle-ci étant en cours

d'analyse. En effet, compte tenu de la grande volumétrie des contrats de location dans les différents pays du Groupe et de la publication tardive de cette décision, le Groupe doit disposer d'un temps suffisant (« sufficient time ») pour mener à bien les analyses qui permettront d'en déterminer précisément les effets.

Nos analyses portent en particulier sur les contrats de location :

- en tacite reconduction ou résiliables à tout moment ;
- d'actifs sous-jacents (magasins, entrepôts) comprenant des agencements et installations indissociables, dont la valeur nette comptable résiduelle à la fin de la durée IFRS 16 pourrait constituer une pénalité (au sens de la décision IFRS IC) significative pour le Groupe. Ces cas-là pourraient aboutir à l'allongement de la durée IFRS 16 des contrats de location et/ou à la ré-estimation de la durée d'amortissement des agencements et installations indissociables de ces biens loués.

Le Groupe intègre dans ses analyses en cours les spécificités liées aux différents formats de magasins (proximité, supermarchés et hypermarchés) ainsi que celles liées aux différentes zones géographiques.

À l'issue de ces analyses et de certaines discussions de place, le Groupe pourra conclure si cette décision de l'IFRS IC modifie ou non son mode d'application actuel de la norme IFRS 16. Ces analyses pourraient en particulier remettre en cause l'appréciation des durées IFRS 16 des baux 3/6/9 en France (plusieurs centaines de contrats concernés), qui sont actuellement déterminées conformément à la position exprimée par l'ANC en février 2018 (cf. supra).

Comptabilisation des contrats de sous-location

Le Groupe, lorsqu'il est bailleur intermédiaire comptabilise la location principale dont il est preneur et la sous-location dont il est bailleur comme deux contrats séparés.

Si le contrat de sous-location est classé en location simple, le droit d'utilisation provenant du contrat principal est maintenu à l'actif du bilan et les produits issus de la sous-location sont comptabilisés en résultat courant sur toute la durée du contrat de sous-location.

Si le contrat de sous-location est classé en location financement :

- l'actif droit d'utilisation, issu du contrat de location principal est décomptabilisé ;
- une créance est constatée pour une valeur égale à l'investissement net dans le contrat de sous-location ;
- toute différence entre le droit d'utilisation et l'investissement net dans le contrat de sous-location est comptabilisée en résultat financier ;
- l'engagement locatif (au titre du contrat principal) est maintenu au passif.

Impôts sur les bénéfices

Un impôt différé est comptabilisé sur la base du montant net des différences temporelles imposables et déductibles.

En date de comptabilisation initiale du droit d'utilisation et de l'engagement locatif, aucun impôt différé n'est constaté si le montant de l'actif est égal au montant du passif.

Les différences temporelles nettes qui pourraient résulter des variations ultérieures du droit d'utilisation et de l'engagement locatif entraînent la comptabilisation d'un impôt différé.

9.2 Droits d'utilisation de l'actif

(en millions d'euros)	01/01/2019 ⁽²⁾			31/12/2019			
	Valeur nette			Valeur brute	Amortissements	Dépréciations	Valeur nette
	IAS 17 ⁽¹⁾	IFRS 16	Total				
Terrains & constructions	367	4 603	4 970	5 321	(1 126)	(3)	4 192
Équipements	-	116	116	134	(13)	-	121
Immeubles de placement	-	158	158	86	(10)	-	75
TOTAL DROITS D'UTILISATION DE L'ACTIF	367	4 877	5 244	5 540	(1 149)	(3)	4 388

(1) Reclassement au 01/01/2019 des immobilisations en location-financement comptabilisés à hauteur de 367 millions d'euros au 31/12/2018 selon la norme IAS 17 vers les droits d'utilisation de l'actif comptabilisés selon la norme IFRS 16 (cf. note 4).

(2) Au 01/01/2019, les droits d'utilisation de l'actif s'élevaient à 5 244 millions d'euros dont 836 millions d'euros relatifs à Carrefour Chine.

VARIATION DES DROITS D'UTILISATION DE L'ACTIF

(en millions d'euros)	31/12/2019		
	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Immobilisations en location-financement IAS 17 au 31/12/2018	723	(356)	367
Au 1^{er} janvier 2019	5 600	(356)	5 244
Cession de Carrefour Chine ⁽¹⁾	(878)	41	(836)
Augmentations	1 075	-	1 075
Diminutions	(251)	73	(178)
Dotation aux amortissements	-	(914)	(914)
Autres mouvements	(7)	4	(3)
AU 31 DÉCEMBRE 2019	5 540	(1 152)	4 388

(1) Les montants reportés dans cette ligne correspondent aux droits d'utilisation d'actif détenus par Carrefour Chine (activité abandonnée en 2019, cf. note 5) au 1^{er} janvier 2019. Les autres flux du tableau de variation des droits d'utilisation d'actif en 2019 n'incluent donc pas ceux de Carrefour Chine sur la période.

9.3 Engagements locatifs

ENGAGEMENTS LOCATIFS PAR MATURITÉ

(en millions d'euros)	31/12/2019
À moins d'un an	912
Entre 1 et 2 ans	820
Entre 2 et 5 ans	1 801
Au-delà de 5 ans	1 038
TOTAL ENGAGEMENTS LOCATIFS	4 573

10
NOTE

TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Principes comptables

Les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans les variations de l'actif net des entreprises mises en équivalence (entreprises associées et co-entreprises), après prise en compte d'ajustements de mise en conformité des méthodes comptables avec celles du Groupe, à partir de la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint est exercée jusqu'à la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint prend fin.

Les participations comptabilisées par mise en équivalence font pleinement partie des activités opérationnelles du

Groupe. La quote-part du Groupe dans le résultat net des sociétés mises en équivalence est par conséquent présentée sur une ligne distincte du résultat opérationnel courant (« résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence »), conformément à la recommandation n° 2013-01 de l'Autorité des normes comptables.

La valeur comptable des titres mis en équivalence fait l'objet de tests de dépréciation conformément aux principes comptables décrits en note 8.3.

10.1 Variation des titres mis en équivalence

La variation de ce poste se présente comme suit :

(en millions d'euros)

Solde au 31 décembre 2017	1 355
Ajustements liés à la première application d'IFRS 9	7
Solde au 1^{er} janvier 2018	1 362
Écarts de conversion	(15)
Quote-part de résultat net	14
Dividendes	(51)
Acquisitions et Augmentations de capital	115
Autres mouvements	(51)
Solde au 31 décembre 2018	1 374
Écarts de conversion	0
Quote-part de résultat net	2
Dividendes	(103)
Acquisitions et Augmentations de capital	27
Autres mouvements	(54)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2019	1 246

10.2 Informations sur les entreprises associées

Les principaux éléments financiers caractéristiques des entreprises associées sont les suivants :

(en millions d'euros)	% d'intérêt	Total bilan	Capitaux propres	Actifs non courants	Chiffre d'affaires/Revenus	Résultat net
Carmila (France)	35 %	5 479	2 576	5 003	359	30
Provencia SA (France)	50 %	458	270	251	864	23
Showroomprive.com (France)	21 %	403	184	228	655	(47)
Carrefour SA (Turquie)	46 %	552	(29)	343	1 007	(54)
Costasol (Espagne)	34 %	105	50	64	162	8
Mestdagh (Belgique)	25 %	266	39	94	596	17
Ulysse (Tunisie)	25 %	141	90	124	331	12
Autres sociétés ⁽¹⁾	N/A	929	339	558	1 576	28

(1) Ligne comprenant 199 sociétés considérées individuellement comme non significatives.

Les deux principales valeurs des titres mis en équivalence au 31 décembre 2019 concernent Carmila pour 838 millions d'euros (908 millions d'euros au 31 décembre 2018) et Provencia pour 125 millions d'euros (122 millions d'euros au 31 décembre 2018). Elles représentent 77 % de la valeur totale des mises en équivalence à fin 2019.

Les informations financières résumées présentées dans le tableau ci-dessus correspondent aux données à 100 % issues des états financiers des entreprises associées, retraités le cas échéant afin de refléter les ajustements d'homogénéisation des méthodes comptables effectués lors de l'application de la méthode de la mise en équivalence (données non retraitées des ajustements de juste valeur effectués au moment de l'acquisition ou de la perte de contrôle et de l'élimination de la quote-part du Groupe dans les résultats découlant des opérations de cession ou d'acquisition d'actifs réalisées entre le Groupe et l'entreprise associée).

Carmila – société dédiée à la valorisation des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en France, en Espagne et en Italie, créée en 2014 par le Groupe et ses partenaires co-investisseurs – est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence, la gouvernance établie avec les co-investisseurs conférant à Carrefour une influence notable sur Carmila.

Jusqu'à sa fusion-absorption avec la société Cardety le 12 juin 2017, la gouvernance de Carmila était organisée par un pacte d'associés entre Carrefour (qui détenait 42 % du capital) et d'autres investisseurs

institutionnels (qui détenaient les 58 % restants), pacte qui prévoyait notamment la composition du Conseil d'administration et liste les décisions requérant une approbation préalable du Conseil (avec des majorités simples ou qualifiées selon l'importance des sujets).

Concomitamment à la fusion-absorption de Carmila par Cardety, les règles de gouvernance ont été adaptées (recomposition des organes d'administration et de direction, et modifications apportées aux Statuts et au Règlement intérieur du Conseil d'administration). Le Groupe considère que ces règles de gouvernance lui confèrent une influence notable sur la nouvelle entité Carmila, qui est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. Cette position repose notamment sur le fait que le groupe Carrefour ne dispose pas de la majorité de représentants au Conseil d'administration (composé de quatorze membres, dont huit administrateurs indépendants et cinq administrateurs désignés par Carrefour) et n'est donc pas en mesure d'imposer seul les décisions requérant l'approbation préalable du Conseil, qui relèvent pour partie des activités pertinentes.

Le tableau suivant résume les principaux éléments financiers au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018 de l'entreprise associée Carmila (tels que publiés dans ses propres états financiers consolidés⁽¹⁾). L'ANR EPRA (Actif Net Réévalué – *European Public Real Estate Association*) de Carmila s'élève à 3 799 millions d'euros au 31 décembre 2019.

(en millions d'euros)	2019	2018
Produits (revenus locatifs)	359	340
Résultat opérationnel avant ajustement de juste valeur des actifs	282	261
Résultat opérationnel ⁽¹⁾	192	275
Résultat net des activités poursuivies	108	164
Total actifs non courants ⁽¹⁾	6 155	6 092
Total actifs courants	364	411
dont trésorerie et équivalents de trésorerie	178	71
Total passifs non courants	2 563	2 550
Total passifs courants	410	301
Pourcentage d'intérêt détenu par Carrefour	35,4 %	35,4 %
Carrefour – Valeur des titres Carmila mis en équivalence	838	908
Carrefour – Dividendes reçus de Carmila	72	36

(1) Carmila ayant choisi d'appliquer le modèle de la juste valeur pour la comptabilisation des immeubles de placement, conformément à l'option prévue par la norme IAS 40, les données présentées dans le tableau ci-dessus tiennent compte des ajustements de juste valeur du patrimoine immobilier. Les états financiers consolidés de Carmila font par conséquent l'objet de retraitements d'homogénéité préalablement à la comptabilisation par mise en équivalence de la participation de Carrefour dans les états financiers du Groupe (modèle du coût appliqué par Carrefour).

Les titres Showroomprivé ont été dépréciés à hauteur de - 47 millions d'euros en 2019 afin de s'aligner sur le cours de Bourse de la société au 31 décembre 2019.

10.3 Transactions avec les entreprises associées (parties liées)

Les montants des opérations réalisées au cours de l'exercice 2019 avec les principales sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont présentés ci-dessous :

(en millions d'euros)	Carmila (France)	CarrefourSA (Turquie)	Provencia (France)	Mestdagh (Belgique)	Ulysse (Tunisie)
Chiffre d'affaires (ventes de marchandises)	-	0	577	49	6
Redevances de franchise	-	3	9	8	2
Revenus de l'activité de promotion immobilière ⁽¹⁾	37	-	-	-	-
Prestations de services	16	-	-	6	-
Honoraires et autres charges opérationnelles	(5)	-	-	-	-
Créances à la clôture	56	1	24	9	2
Dettes à la clôture	(7)	(2)	-	-	-

(1) Montants présentés avant élimination de la quote-part correspondant à la participation détenue par le Groupe dans l'entreprise associée concernée.

11
NOTE

IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

Principes comptables

La charge d'impôt de l'exercice comprend la charge d'impôt exigible et la charge d'impôt différé. Elle intègre le montant comptabilisé en France au titre de la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE), dans la mesure où le Groupe considère que cette dernière répond à la définition d'un impôt sur le résultat donnée par la norme IAS 12 – *Impôts sur le résultat*.

Un impôt différé est calculé et comptabilisé selon la méthode bilantielle pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable des actifs et passifs inscrits au bilan consolidé et leur valeur fiscale (sauf cas particuliers prévus par la norme IAS 12), ainsi que sur les déficits fiscaux

reportables. L'évaluation des impôts différés est faite en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêté des comptes. Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés et sont présentés au bilan en actifs et passifs non courants.

La recouvrabilité des impôts différés actifs est appréciée par entité fiscale, en prenant en compte les estimations de résultat fiscal futur dérivées du plan stratégique de chaque pays (établi selon les modalités décrites en note 8.3) et les impôts différés passifs existant à la clôture. Les impôts différés actifs dont la recouvrabilité n'est pas considérée comme probable font l'objet d'une dépréciation.

11.1 Charge d'impôt de l'exercice*(en millions d'euros)*

	2019	2018 retraité IFRS 5
Impôts exigibles (y compris provisions)	(475)	(534)
Impôts différés	(29)	5
TOTAL IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	(504)	(529)

RAPPROCHEMENT DU TAUX D'IMPÔT THÉORIQUE ET DU TAUX D'IMPÔT EFFECTIF

L'impôt théorique pour 2019 et 2018 retraité IFRS 5 est calculé sur la base du résultat consolidé avant impôt auquel est appliqué le taux d'impôt en vigueur en France. Pour l'exercice 2019, il correspond à une charge de - 249 millions d'euros, qui se rapproche de la charge nette de - 504 millions d'euros effectivement comptabilisée comme suit :

(en millions d'euros)

	2019	2018 retraité IFRS 5
Résultat avant impôts	722	565
Taux d'imposition normatif en France	34,4 %	34,4 %
Charge d'impôt théorique	(249)	(195)
Éléments de rapprochement avec le taux effectif :		
• Effet des différences entre le taux d'imposition normatif en France et le taux d'imposition des filiales étrangères	40	36
• Effet des changements de taux d'imposition applicables	7	14
• Impôts et crédits d'impôt non assis sur le résultat fiscal ⁽¹⁾	(16)	(37)
• Effets impôt sur les différences permanentes	(12)	(14)
• Impôts différés actifs reconnus sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours d'exercices antérieurs ⁽²⁾	28	66
• Impôts différés actifs non reconnus sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours de l'exercice ⁽³⁾	(172)	(289)
• Dépréciation d'impôts différés actifs et crédits d'impôts reconnus au cours d'exercices antérieurs ⁽³⁾	(131)	(113)
• Effet impôt sur la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	1	(5)
• Autres différences	(0)	6
TOTAL IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	(504)	(529)
Taux effectif d'impôt	69,7 %	93,7 %

(1) Le montant d'impôts non assis sur le résultat tient notamment compte de la CVAE, qui s'élève à - 61 millions d'euros en 2019 (- 51 millions en 2018), des retenues à la source, ainsi que de l'évolution des provisions pour risques fiscaux (cf. note 12.2.1). Il intègre aussi l'effet impôt associé aux résultats des activités abandonnées.

(2) Le montant des impôts différés actifs relatifs à des exercices antérieurs reconnus en 2019 se rapporte notamment au Brésil. En 2018, il se rapportait notamment à la Belgique.

(3) En 2019, les dépréciations ont été constatées principalement en France, au Brésil et en Italie.

11.2 Impôts différés actifs et passifs

Le Groupe présente une position nette d'impôts différés actifs de 168 millions d'euros au 31 décembre 2019, contre 182 millions d'euros une année auparavant.

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Impôts différés actifs	823	723
Impôts différés passifs	(655)	(541)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS	168	182

Les principales natures d'impôts différés se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2018	Variations			31/12/2019
		Compte de résultat	Impôt sur les autres éléments du résultat global (OCI)	Périmètre, écarts de conversion et autres variations ⁽¹⁾	
Déficits reportables	1 262	142	-	(219)	1 185
Immobilisations corporelles	131	34	-	(46)	119
Provisions non déductibles	779	61	27	(24)	845
Goodwill amortissables fiscalement	315	1	-	-	316
Autres immobilisations incorporelles	4	4	-	(0)	8
Stocks	151	4	-	(28)	127
Instruments financiers	136	1	1	(5)	133
Autres différences temporelles	(23)	(11)	-	15	(19)
Impôts Différés Actifs avant compensation	2 756	238	28	(307)	2 715
Incidence de la compensation IDA-IDP	(484)	(3)	-	18	(469)
Impôts Différés Actifs après compensation	2 272	235	28	(290)	2 246
Dépréciation d'impôts différés actifs	(1 550)	(154)	(27)	307	(1 423)
Impôts Différés Actifs nets	723	81	2	17	823
Immobilisations corporelles	(250)	(75)	-	(26)	(351)
Provisions réglementées	(394)	(64)	-	11	(447)
Goodwill amortissables fiscalement	(157)	13	-	3	(141)
Autres immobilisations incorporelles	(1)	(16)	-	0	(16)
Stocks	(16)	(3)	-	-	(19)
Instruments financiers	(14)	3	3	(9)	(17)
Autres différences temporelles	(193)	29	-	31	(132)
Impôts Différés Passifs avant compensation	(1 025)	(113)	3	11	(1 124)
Incidence de la compensation IDA-IDP	484	3	-	(18)	469
Impôts Différés Passifs après compensation	(541)	(110)	3	(8)	(655)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	182	(29)	5	10	168

(1) La majeure partie des diminutions d'impôts différés actifs correspond à la sortie de Carrefour Chine du périmètre de consolidation (cf. note 5).

11.3 Impôts différés non activés

Le montant des impôts différés non reconnus s'élève au 31 décembre 2019 à 1 423 millions d'euros (à comparer à 1 550 millions d'euros au 31 décembre 2018), dont 949 millions d'euros d'impôts différés actifs sur déficits reportables (1 026 millions d'euros au 31 décembre 2018) et 474 millions d'euros d'impôts différés actifs sur différences temporelles (524 millions d'euros au 31 décembre 2018).

11.4 Positions fiscales incertaines

Suite à la première application d'IFRIC 23, les provisions pour risques fiscaux liés à l'impôt sur les sociétés, d'un montant de - 459 millions d'euros au 31 décembre 2018 ont été reclassées en dettes fiscales au 1^{er} janvier 2019 ; la part à plus d'un an s'élevant à - 382 millions d'euros et la part à moins d'un an s'élevant à - 77 millions d'euros (cf. note 4).

12
NOTE

PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Principes comptables

Conformément à la norme IAS 37 – *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*, les provisions sont comptabilisées lorsqu'à la date de clôture, le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite qui résulte d'un fait générateur passé dont le montant peut être estimé de manière fiable et dont il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel, voire implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables. Les montants sont actualisés lorsque l'effet du passage du temps est significatif.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et correspondent à :

- des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise ;
- des obligations actuelles résultant d'événements passés, mais qui ne sont pas comptabilisées car il n'est pas probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ou car le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

12.1 Variations des provisions

(en millions d'euros)	31/12/2018	Impact IFRS 16	Impact IFRIC 23 ⁽⁴⁾	01/01/2019	Écarts de conversion	Dotations	Actualisation	Reprises sans utilisation	Reprises avec utilisation	Autres ⁽⁵⁾	31/12/2019
Engagements vis-à-vis du personnel ⁽¹⁾	1 095	-	-	1 095	1	77	111	(104)	(50)	46	1 176
Litiges	1 290	-	(459)	831	(27)	629	-	(216)	(122)	(0)	1 094
<i>Litiges fiscaux</i>	998	-	(459)	539	(20)	453	-	(132)	(44)	2	797
<i>Litiges sociaux</i>	143	-	-	143	(5)	100	-	(36)	(54)	(1)	147
<i>Litiges légaux</i>	149	-	-	149	(2)	76	-	(48)	(25)	(1)	150
Réorganisations	697	-	-	697	(4)	326	-	(29)	(379)	(62)	548
Provisions liées aux activités de banque et d'assurance ⁽²⁾	276	-	-	276	(1)	18	-	(35)	(28)	0	231
Autres ⁽³⁾	163	54	-	217	1	89	-	(31)	(23)	(4)	249
TOTAL PROVISIONS	3 521	54	(459)	3 116	(30)	1 138	111	(415)	(603)	(20)	3 297

(1) Cf. note 13.

(2) Les provisions liées aux activités de banque et d'assurance comprennent notamment les provisions pour risque de crédit sur engagements de prêts (hors-bilan) comptabilisées en application d'IFRS 9, ainsi que les provisions visant à couvrir les risques techniques de l'activité d'assurance.

(3) Les autres provisions sont notamment composées de provisions pour contrats onéreux. Elles comprennent également depuis le 01/01/2019 des provisions pour coûts de remise en état / démantèlement à échéance des baux immobiliers, enregistrées en contrepartie des droits d'utilisation de l'actif, suite à l'application de la norme IFRS 16 à partir de ce jour-là (cf. note 4).

(4) Les provisions relatives à des litiges fiscaux sont passées de 998 millions d'euros au 31/12/2018 à 539 millions d'euros au 01/01/2019 suite à l'application de l'interprétation IFRIC 23 à partir de ce jour-là (cf. note 4).

(5) Un reclassement de 47 millions d'euros des provisions pour réorganisations vers les engagements vis-à-vis du personnel a été opéré afin de refléter le départ de salariés belges en prépension cette année.

Les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou litiges dans le cours normal de leurs activités. Par ailleurs, celles-ci font également l'objet de contrôles fiscaux dont certains peuvent donner lieu à redressement. Les principaux litiges sont décrits ci-dessous. Dans chaque cas, le risque est évalué par la Direction du Groupe et ses conseils.

Au 31 décembre 2019, le montant des provisions enregistrées par le Groupe au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels il est impliqué s'élève à 1 094 millions d'euros, à comparer à 831 millions d'euros après application de l'interprétation IFRIC 23 au 1^{er} janvier 2019 (cf. note 4). Le Groupe n'en fournit pas le détail, considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.

12.2 Litiges

Dans le cadre de ses activités réalisées dans une dizaine de pays différents, le Groupe est confronté à des litiges d'ordre fiscal, social ou commercial.

12.2.1 Litiges fiscaux (y compris ceux liés à l'impôt sur les sociétés)

Certaines sociétés du Groupe ont fait ou font l'objet de contrôles par les autorités fiscales des pays dans lesquels elles sont enregistrées.

Au Brésil, Carrefour est exposé à des risques fiscaux, qui portent notamment sur la taxe sur la distribution des biens et services (ICMS) et les crédits d'impôt enregistrés à ce titre (détermination des montants et documentation de ceux-ci), ainsi que sur les contributions fédérales relatives au programme d'intégration sociale et au financement de la sécurité sociale (Pis-Cofins). Le Groupe conteste le bien-fondé de la plupart des chefs de redressement et notamment la constitutionnalité de certaines dispositions législatives en vertu desquelles ces redressements ont été notifiés. L'estimation du niveau de risque relatif à chaque litige est revue régulièrement en concertation avec les conseils du groupe Carrefour Brésil et une provision est comptabilisée en conséquence. Au 31 décembre 2019, la provision correspondante (y compris pour la partie liée à l'impôt sur les sociétés) s'élève à 790 millions d'euros (contre 510 millions d'euros au 31 décembre 2018) et le montant des dépôts judiciaires versés au titre des redressements contestés par le Groupe, présentés en « Autres actifs financiers non courants » (cf. note 15.5) à 497 millions d'euros (471 millions d'euros au 31 décembre 2018). La hausse de la provision reflète notamment la décision défavorable de « modulation » prise par la Cour Suprême en mai 2019 sur le sujet des transferts entre états de crédits ICMS relatifs aux « produits de base » (cf. note 7.3).

En France, Carrefour conteste notamment la position de l'administration quant au champ d'application du régime du « rabot » qui plafonnait la déduction des charges financières jusqu'au 31 décembre 2018.

Dans plusieurs pays, l'administration fiscale remet en cause une partie de la déductibilité des frais de siège. Le Groupe conteste ces redressements.

12.2.2 Litiges sociaux

De par sa taille, le Groupe est confronté de manière permanente à des litiges avec des salariés ou d'anciens salariés.

Carrefour peut par ailleurs rencontrer, de manière plus exceptionnelle, des situations de litige impliquant un nombre élevé de salariés ou anciens salariés. Au Brésil, le Groupe est en procès avec de nombreux anciens salariés qui lui réclament principalement le paiement d'heures supplémentaires qui n'auraient pas été payées.

12.2.3 Litiges légaux et commerciaux

Le Groupe fait l'objet de contrôles réguliers à l'initiative de différentes autorités administratives en charge du droit de la concurrence, du droit de la consommation ou de toute autre activité réglementée. À l'instar de toute entreprise, des litiges peuvent également apparaître entre le Groupe et ses prestataires ou fournisseurs.

12.3 Passifs éventuels

Le Groupe n'a connaissance d'aucun passif éventuel risquant d'affecter significativement et avec une probabilité sérieuse, les résultats, la situation financière, le patrimoine ou l'activité du Groupe.

Au Brésil, compte tenu de la complexité de la législation fiscale, en particulier pour les sociétés de distribution, le Groupe est exposé à des risques fiscaux pour lesquels une sortie de trésorerie est jugée non probable par le Groupe et ses conseils, représentant une exposition totale de 1,9 milliard d'euros au 31 décembre 2019. Le principal risque fiscal concerne la déductibilité de l'amortissement fiscal du *goodwill* reconnu lors de l'acquisition d'Atacadão en 2007 pour un montant total de 587 millions d'euros au 31 décembre 2019. À ce jour, la sortie de ressource est toujours considérée comme non probable par le Groupe.

L'enquête ouverte en juillet 2018 par l'Autorité de la concurrence française sur les rapprochements à l'achat dans le secteur de la grande distribution à dominante alimentaire est toujours pendante.

En mai 2019, l'Autorité de la concurrence belge a ouvert une enquête dans le cadre de l'alliance à l'achat organisée entre Carrefour Belgique et Provera.

Par décision du 1^{er} octobre 2019, Carrefour Argentine (INC SA) a été renvoyée devant la juridiction de jugement pour complicité d'intermédiation financière non autorisée pour des faits intervenus entre 2012 et 2015 dans un contexte d'hyperinflation. L'appel interjeté par INC SA contre cette décision d'ordre procédural est actuellement pendant.

13
NOTE

EFFECTIFS, RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DU PERSONNEL

Principes comptables

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme (congrés payés, congés maladie, participation aux bénéfices), d'avantages postérieurs à l'emploi à cotisations/prestations définies (indemnité de fin de carrière, prestations de retraite...) et d'autres avantages à long terme (médaille du travail, prime d'ancienneté...).

Ces avantages sont comptabilisés selon les dispositions de la norme IAS 19 – *Avantages du personnel*. Les avantages à court terme (avantages payables dans les douze mois suivant la fin de la période pendant laquelle les salariés ont rendu les services correspondants) sont comptabilisés dans les dettes courantes (« Autres passifs courants ») et enregistrés en

charges sur l'exercice lorsque le service est rendu par le salarié (cf. note 7.2.2). Les avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme sont évalués et comptabilisés selon les modalités exposées en note 13.1.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place deux modalités de rémunération au moyen d'actions et de produits dérivés d'actions en faveur de ses dirigeants et de certains de ses salariés : des plans d'options d'achat d'actions et des plans d'actions gratuites. Ces plans entrent dans le périmètre d'application de la norme IFRS 2 – *Paiement fondé sur des actions* et sont comptabilisés selon les modalités décrites en note 13.2.

13.1 Engagements de retraite et avantages assimilés**Principes comptables**

Les avantages postérieurs à l'emploi sont les avantages du personnel payables après la cessation de l'emploi. Le Groupe accorde des avantages postérieurs à l'emploi dans le cadre de régimes à cotisations définies et de régimes à prestations définies.

RÉGIMES À COTISATIONS DÉFINIES

Les régimes à cotisations définies se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser aux salariés les montants qui leur sont dus (régime vieillesse de base de la Sécurité Sociale en France, régimes complémentaires de retraite, fonds de pension à cotisations définies).

Ces cotisations sont comptabilisées en charge quand elles sont dues.

RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES ET AVANTAGES À LONG TERME

Le groupe Carrefour provisionne les différents avantages à prestations définies conditionnés par l'accumulation d'années de service au sein du Groupe.

L'obligation du Groupe au titre de ces avantages est calculée annuellement selon la méthode des unités de crédits

projetées en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que l'augmentation des salaires, l'âge de départ, la mortalité, la rotation du personnel et le taux d'actualisation.

Le taux d'actualisation est déterminé à la date de clôture par référence aux taux des obligations d'entreprises de première catégorie ayant une date d'échéance proche de celle des engagements du Groupe. Les calculs sont effectués par un actuaire qualifié.

La provision comptabilisée au titre des régimes à prestations définies est égale à la valeur actualisée de l'obligation diminuée, le cas échéant, de la juste valeur des actifs versés dans des fonds affectés à leur financement. La charge comptabilisée au compte de résultat comprend :

- le coût des services rendus au cours de l'exercice, le coût des services passés ainsi que les éventuels effets de toute modification ou liquidation de régime, qui sont comptabilisés en résultat opérationnel ;
- la charge nette d'intérêts sur les obligations et les actifs de couverture comptabilisée en résultat financier.

Les réévaluations du passif net (écarts actuariels, rendement des actifs du régime et, le cas échéant, variation de l'effet du plafonnement de l'actif) sont comptabilisées immédiatement en « Autres éléments du résultat global ».

13.1.1 Description des principaux régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies du Groupe concernent essentiellement des compléments de retraites qui sont versés dans certains pays, annuellement, aux retraités anciens collaborateurs du Groupe, et des indemnités de départ à la retraite prévues par les conventions collectives qui sont versées en une seule fois au moment du départ à la retraite. Ces régimes

sont présentés ci-dessous et concernent principalement la France, la Belgique et l'Italie.

RÉGIMES EN VIGUEUR EN FRANCE

En application de la loi et des conventions collectives en vigueur, le Groupe verse à chaque salarié une indemnité lors de son départ à la retraite. Cette indemnité est exprimée en nombre de mois de salaire (calculé sur la base du salaire versé au cours des 12 mois précédant le départ en retraite) et dépend de l'ancienneté dans le Groupe.

Carrefour a mis en place en 2009 un régime de retraite supplémentaire à prestations définies, modifié en 2015. Les principales caractéristiques de ce régime sont :

- bénéficiaires : avoir un minimum de 3 ans d'ancienneté effective et percevoir une rémunération annuelle brute supérieure à 18 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale (PASS) ;
- prestations servies : 2,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté sous réserve du respect des conditions de performance applicables pour chaque année. Aucune rente n'est versée si un nombre minimum d'années n'a pas été validé au titre des conditions de performance ;
- ancienneté : l'ancienneté retenue est celle acquise au sein du groupe Carrefour : elle prend en compte la présence au sein du Groupe y compris au titre de contrats de travail non consécutifs. Aucune bonification d'ancienneté n'est prévue ;
- rémunération de référence : la rémunération de référence est calculée sur la moyenne des 3 dernières rémunérations annuelles (salaire de base et rémunération variable annuelle), perçues au cours des trois années civiles précédant l'année de cessation d'activité. Cette moyenne est plafonnée à 60 PASS ;
- rente annuelle maximum : 25 % de la rémunération de référence et la différence entre 45 % de la rémunération de référence et le montant annuel des retraites de base, complémentaire et supplémentaire ;
- rente de réversion : en cas de décès, une rente de réversion au conjoint survivant est prévue à hauteur de 50 % de la rente de retraite du bénéficiaire.

En application de l'ordonnance du 3 juillet 2019 (transposition de la directive européenne dite « portabilité retraite »), les régimes de retraite à prestations définies ne peuvent plus permettre l'acquisition de nouveaux droits conditionnels postérieurement au 1^{er} janvier 2020. Ce dispositif sera donc amené à évoluer sur décision du Conseil d'administration du Groupe.

13.1.2 Charge nette de l'exercice

La charge au compte de résultat se détaille comme suit :

2018 (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Coûts des services ⁽¹⁾	(42)	(8)	(0)	1	(50)
Charges d'intérêts (effet de l'actualisation)	13	6	2	1	22
Produits d'intérêts sur les actifs de couverture	(0)	(3)	-	(0)	(3)
Autres éléments	(1)	-	-	0	(1)
CHARGES (PRODUITS) DE L'EXERCICE 2018	(31)	(5)	1	1	(33)

2019 (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Coûts des services ⁽¹⁾	(45)	15	(1)	1	(30)
Charges d'intérêts (effet de l'actualisation)	13	7	2	1	22
Produits d'intérêts sur les actifs de couverture	(0)	(3)	-	(0)	(3)
Autres éléments	2	-	-	(0)	2
CHARGES (PRODUITS) DE L'EXERCICE 2019	(30)	19	1	1	(9)

(1) Le détail du coût des services est présenté ci-dessous :

RÉGIMES EN VIGUEUR EN BELGIQUE

Les principaux engagements portés par le Groupe en Belgique concernent les « prépensions » et le « fonds de solidarité ».

Le système de prépension prévoit le versement d'une allocation de chômage pendant la période allant de l'âge de départ à la retraite proposé dans la convention collective à l'âge légal de départ à la retraite. Carrefour est engagé à compléter les allocations versées par l'État belge à concurrence de 95 % du dernier salaire net. La législation belge, modifiée en 2015, fixe l'âge de départ en retraite à 65 ans (sauf exceptions). L'âge d'accès au régime de prépension est quant à lui fixé à 62 ans (sauf exceptions) en vertu de la convention collective de Carrefour.

Le fonds de solidarité est un régime de retraite complémentaire d'entreprise, qui offre à ses bénéficiaires le choix, lors de leur départ en retraite, entre le versement d'un capital ou le versement d'une rente mensuelle viagère. Ce régime a été fermé en 1994 et remplacé par un régime à cotisations définies. L'engagement résiduel du Groupe ne concerne donc que les droits acquis avant cette date.

En outre, les régimes à cotisations définies faisant l'objet d'un rendement minimum légal garanti, le contexte économique a conduit le Groupe à comptabiliser une provision supplémentaire à partir de 2016.

RÉGIMES EN VIGUEUR EN ITALIE

Les engagements du Groupe en Italie concernent principalement les indemnités de fin de carrière légales, dites « TFR » (*Trattamento di Fine Rapporto*). Ce système a fait l'objet d'une profonde réforme en 2007 : depuis cette date, l'employeur est tenu de verser à un fonds de pension indépendant une cotisation libératoire ; l'engagement qui reste porté par Carrefour ne concerne par conséquent que les droits acquis avant cette date.

2018 (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Coût des services rendus au cours de la période	52	16	0	1	68
Coût des services passés (modifications et réductions de régime)	(93)	(24)	-	-	(118)
Impact des liquidations et autres	-	-	(1)	-	(1)
TOTAL COÛT DES SERVICES DE L'EXERCICE 2018	(42)	(8)	(0)	1	(50)

2019 (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Coût des services rendus au cours de la période	42	14	0	1	57
Coût des services passés (modifications et réductions de régime)	(87)	1	-	-	(86)
Impact des liquidations et autres	-	-	(1)	-	(1)
TOTAL COÛT DES SERVICES DE L'EXERCICE 2019	(45)	15	(1)	1	(30)

Un produit net de 9 millions d'euros a été comptabilisé sur l'exercice 2019. Ce produit reflète les reprises de provision enregistrées suite aux plans de départs de salariés, en particulier en France (cf. note 2.1). Ces reprises ont été enregistrées dans les produits et charges non courants. Le reste des produits et

charges de l'exercice 2019 afférentes aux engagements de retraite et avantages assimilés a été enregistré en frais de personnel, à l'exception des - 19 millions d'euros de charge financière nette.

13.1.3 Décomposition de la provision

(en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Obligation (DBO)	770	398	115	42	1 326
Juste valeur des actifs de couverture	(6)	(217)	-	(8)	(231)
Provision au 31 décembre 2018	764	181	115	35	1 095
Obligation (DBO)	799	462	116	45	1 423
Juste valeur des actifs de couverture	(7)	(229)	-	(11)	(246)
Provision au 31 décembre 2019	793	233	116	35	1 176

DBO: Defined Benefit Obligations.

13.1.4 Évolution de la provision

(en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Provision au 31 décembre 2017	873	221	128	35	1 256
Impact au compte de résultat	(31)	(5)	1	1	(33)
Prestations payées directement par l'employeur	(18)	(12)	(12)	(0)	(42)
Effet périmètre	(8)	-	-	-	(8)
Écarts actuariels ⁽²⁾	(51)	(13)	(2)	2	(64)
Autres	(1)	(10)	(0)	(3)	(14)
Provision au 31 décembre 2018	764	181	115	35	1 095
Impact au compte de résultat	(30)	19	1	1	(9)
Prestations payées directement par l'employeur	(19)	(11)	(14)	(0)	(44)
Effet périmètre	(11)	-	(0)	-	(11)
Écarts actuariels ⁽²⁾	90	5	14	2	111
Autres ⁽¹⁾	(0)	39	-	(3)	36
Provision au 31 décembre 2019	793	233	116	35	1 176

(1) Un reclassement de 47 millions d'euros des provisions pour réorganisations vers les engagements vis-à-vis du personnel a été opéré afin de refléter le départ de salariés belges en prépension cette année.

(2) Cette ligne se décompose comme suit :

2018 (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Gains et pertes d'expérience	(24)	-	0	0	(24)
Impact des changements d'hypothèses démographiques	(11)	-	-	1	(10)
Impact des changements d'hypothèses financières ⁽¹⁾	(16)	(15)	(2)	0	(32)
Écarts liés au rendement des actifs	(0)	1	-	(0)	1
Écarts actuariels de l'exercice 2018	(51)	(13)	(2)	2	(64)

2019 (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Gains et pertes d'expérience	(6)	-	1	(1)	(5)
Impact des changements d'hypothèses démographiques	11	-	-	2	14
Impact des changements d'hypothèses financières ⁽¹⁾	84	26	13	1	124
Écarts liés au rendement des actifs	0	(21)	-	(0)	(22)
Écarts actuariels de l'exercice 2019	90	5	14	2	111

(1) Les taux d'actualisation de la zone Euro ont légèrement monté sur 2018, passant de 1,44 % fin 2017 à 1,60 % fin 2018. Pour l'année 2019, ils ont sensiblement baissé atteignant 0,75 % en fin d'année.

13.1.5 Actifs de couverture

(en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Juste Valeur au 31 décembre 2017	16	230	-	7	253
Rendement des actifs	0	3	-	0	3
Prestations payées par le fonds	(11)	(24)	-	(3)	(38)
Écarts actuariels Gain/(Perte)	0	(1)	-	0	(1)
Autres	-	10	-	3	13
Juste Valeur au 31 décembre 2018	6	217	-	8	231
Rendement des actifs	0	3	-	0	3
Prestations payées par le fonds	(0)	(21)	-	(2)	(23)
Écarts actuariels Gain/(Perte)	0	21	-	0	22
Autres	1	8	-	5	13
Juste Valeur au 31 décembre 2019	7	229	-	11	246

La répartition des actifs de couverture par catégorie se présente comme suit :

	31 décembre 2019				31 décembre 2018			
	Obligations	Actions	Placements monétaires	Immobilier et autres	Obligations	Actions	Placements monétaires	Immobilier et autres
France	31 %	3 %	63 %	2 %	28 %	3 %	68 %	1 %
Belgique	36 %	10 %	54 %	0 %	33 %	9 %	57 %	0 %

Les actifs de couverture de type obligations et actions sont composés uniquement de titres cotés.

13.1.6 Hypothèses actuarielles et analyse de sensibilité

Les hypothèses utilisées pour l'évaluation des engagements relatifs aux indemnités de départ à la retraite sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	2019	2018
Age de départ à la retraite	62-67 ans	62-67 ans
Évolution des salaires	2,0 % à 2,4 %	1,9 % à 2,5 %
Taux d'inflation	1,9 %	1,9 %
Taux d'actualisation	0,75 %	1,6 %

Le taux d'actualisation retenu pour la France, la Belgique et l'Italie s'élève à 0,75 % (1,60 % en 2018). Ces taux sont fondés sur un indice qui regroupe la performance d'obligations *corporate* notées AA dont les maturités correspondent aux flux attendus des régimes.

La durée moyenne des régimes en France, Belgique et Italie est respectivement de 12,9 ans, 9,8 ans et 11,5 ans en 2019 (contre 11,6 ans, 8,2 ans et 8,5 ans en 2018).

Les résultats des tests de sensibilité montrent que :

- une hausse de 25 points de base du taux d'actualisation aurait eu une incidence de l'ordre de - 34 millions d'euros sur le montant de la valeur actuelle de l'engagement au titre des régimes en France, en Belgique et en Italie ;
- une hausse de 25 points de base du taux d'inflation aurait eu une incidence de l'ordre de 35 millions d'euros sur le montant de la valeur actuelle de l'engagement au titre des régimes en France, en Belgique et en Italie.

13.2 Paiements fondés sur des actions

Principes comptables

Le Groupe a mis en place deux modalités de rémunération au moyen d'actions et de produits dérivés d'actions en faveur de ses dirigeants et de certains de ses salariés : des plans d'options d'achat d'actions et des plans d'attribution gratuite d'actions.

En application d'IFRS 2 – *Paiement fondé sur des actions*, les avantages accordés par ces plans sont comptabilisés en charges de personnel, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres, les plans étant réglés en instruments de capitaux propres. La charge comptabilisée au titre des plans de rémunération en actions correspond à la juste valeur des instruments attribués, déterminée à la date d'attribution (date à laquelle les bénéficiaires ont eu connaissance des caractéristiques et conditions des plans). Cette juste valeur a

été évaluée à la date d'attribution selon la formule de « Black & Scholes » pour les options d'achat d'actions et sur la base du cours de Bourse pour les actions gratuites. Les conditions d'acquisition autres que les conditions de marché ne sont pas prises en considération lors de l'estimation de la juste valeur à la date d'évaluation des actions et options d'achat d'actions attribuées. En revanche, ces conditions sont prises en considération pour déterminer le nombre d'actions dont l'acquisition est attendue (estimation revue à chaque clôture en fonction du niveau d'atteinte probable des conditions de performance dites hors marché).

La charge ainsi calculée est comptabilisée linéairement sur la période d'acquisition des droits.

La charge constatée dans le résultat de l'exercice 2019 au titre des paiements en actions s'élève à - 10 millions d'euros, comptabilisée en charges de personnel dans le résultat opérationnel courant, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres (- 6 millions d'euros en 2018).

Les caractéristiques des plans d'options d'achat d'actions et des plans d'attribution gratuite d'actions mis en place par le Groupe afin de rémunérer ses dirigeants et certains de ses salariés sont présentées ci-après.

13.2.1 Plans d'options d'achat d'actions

Il n'existe plus de plan d'options d'achat d'actions Carrefour SA en vigueur au 31 décembre 2019, les plans de performance et de présence mis en place en 2010 étant arrivés à expiration en juillet 2017.

Le 21 mars 2017, le Conseil d'administration d'Atacadão a décidé de procéder à l'attribution d'options d'achat d'actions Atacadão

existantes ou à émettre. Ce plan d'options d'achat d'actions a été approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires d'Atacadão réunie le même jour. Les options attribuées dans le cadre de ce plan portent sur un nombre maximal de 9 283 783 actions (soit 0,47 % du capital social d'Atacadão). L'acquisition des options est soumise aux conditions de présence suivantes :

- 1/3 des options sont acquises à la date de l'introduction en Bourse de la société ;
- 1/3 des options seront acquises au terme d'une période de 12 mois suivant la date de l'introduction en Bourse ;
- 1/3 des options seront acquises au terme d'une période de 24 mois suivant la date de l'introduction en Bourse.

Les options seront exerçables jusqu'au 21 mars 2023. Le prix d'exercice est de 11,7 réals.

Les principales hypothèses retenues pour déterminer la juste valeur des options attribuées en 2017 sont présentées dans le tableau ci-après.

Juste valeur de l'option à la date d'octroi	Plan 2017 « Pre-IPO » Brésil
Prix d'exercice (en R\$)	11,7
Juste valeur de l'action estimée à la date d'octroi (en R\$)	11,7
Volatilité (en %)	29,02 %
Croissance des dividendes (en %)	1,35 %
Taux d'intérêt sans risque (en %)	10,25 %
Durée de vie moyenne estimée de l'option (en année)	2,72
Modèle	Binomial
Juste valeur de l'option à la date d'attribution (en R\$)	3,73

1

Les mouvements intervenus au cours de l'exercice 2019 sur le plan d'options d'achat d'actions sont les suivants :

	2019
Nombre d'options restant à lever au 1^{er} janvier	4 797 887
Options attribuées sur l'exercice	-
Options exercées sur l'exercice	(1 305 040)
Options annulées et échues sur l'exercice	(1 126 924)
Nombre d'options restant à lever au 31 décembre	2 365 923

2

L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires d'Atacadão tenue le 26 juin 2017 a approuvé un plan d'options d'achat d'actions régulier qui prévoit l'octroi annuel d'options d'achat d'actions sous réserve des directives suivantes :

- période d'acquisition de ces options d'achat d'actions : 36 mois après chaque attribution ;
- durée maximale d'exercice des options sur actions : jusqu'à la fin de la sixième année à compter de la date du plan d'options sur actions ;

- dilution maximale des actions : 2,5 % du montant total des actions ordinaires du capital social ;

- prix d'exercice : à déterminer par le Conseil d'administration au moment de l'attribution des options sur actions, qui tiendra compte, au maximum, des 30 jours de Bourse précédant la date d'attribution des options sur actions.

Le 26 septembre 2019, le Conseil d'administration d'Atacadão a décidé de la première attribution d'options comme décrit ci-dessous :

	Plan 2019 « Regular plan » Brésil
Date d'attribution	26 septembre 2019
Nombre d'options autorisées	3 978 055
Durée contractuelle du plan	6 ans
Nombre de bénéficiaires	92
Période de levée d'option	Du 26 septembre 2022 au 26 septembre 2025
Nombre d'options restant à lever	3 612 789
Prix d'exercice (en R\$)	21,98

4

Les principales hypothèses retenues pour déterminer la juste valeur des options attribuées en 2019 sont présentées dans le tableau ci-après :

	Plan 2019 « Regular plan » Brésil
Juste valeur de l'option à la date d'octroi	
Prix d'exercice (en R\$)	21,98
Juste valeur de l'action estimée à la date d'octroi (en R\$)	21,98
Volatilité (en %)	27,20 %
Croissance des dividendes (en %)	1,09 %
Taux d'intérêt sans risque (en %)	5,57 %
Durée de vie moyenne estimée de l'option (en année)	3
Modèle	Binomial
Juste valeur de l'option à la date d'attribution (en R\$)	5,20

5

6

Les mouvements intervenus au cours de l'année 2019 sur le plan d'options d'achat d'actions sont les suivants :

	2019
Nombre d'options à la date d'octroi	3 546 029
Options attribuées sur l'exercice	237 335
Options exercées sur l'exercice	-
Options annulées et échues sur l'exercice	(170 575)
Nombre d'options restant à lever au 31 décembre	3 612 789

8

9

13.2.2 Plans d'attribution gratuite d'actions

Le 27 juillet 2016, le Conseil d'administration avait décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de la 14^e résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 mai 2016, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en faveur de 950 collaborateurs du Groupe environ. Ce plan portait sur un nombre maximal de 1 950 000 actions (soit 0,26 % du capital social), dont l'acquisition était soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pouvait avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date

du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendait de la réalisation de trois conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression de l'EBITDA, pour 35 %, et la croissance organique du chiffre d'affaires, pour 35 %) ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (pour 30 %).

Les principales caractéristiques du plan d'attribution gratuite d'actions, qui s'est achevé le 28 juillet 2019, sont rappelées dans le tableau ci-après.

	Plan 2016 Performance
Date d'Assemblée Générale	17 mai 2016
Date d'attribution ⁽¹⁾	15 septembre 2016
Date d'acquisition ⁽²⁾	28 juillet 2019
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	1 944 850
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	950
Juste valeur d'une action (en euros) ⁽³⁾	20,18

(1) Date de notification aux bénéficiaires (date à laquelle les bénéficiaires ont eu connaissance des caractéristiques et conditions des plans).

(2) L'acquisition des actions attribuées était soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(3) Prix de marché de l'action à la date d'attribution (cours de référence), ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus sur l'exercice sur le plan d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2019	2018
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1^{er} janvier	1 516 550	1 739 450
<i>dont actions attribuables</i>	-	8 000
Actions attribuées sur l'exercice	-	-
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	(916 098)	(12 000)
Actions annulées sur l'exercice	(600 452)	(210 900)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	-	1 516 550

Le 27 février 2019, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de la 14^e résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 mai 2016, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal hors mandataire social de 3 366 200 actions (soit 0,43 % du capital social), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du « Free Cash Flow » pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

Les principales caractéristiques du plan d'attribution gratuite d'actions en vigueur au 31 décembre 2019 sont présentées dans le tableau ci-après.

	Plan 2019 Performance
Date d'Assemblée Générale	17 mai 2016
Date d'attribution ⁽¹⁾	27 février 2019
Date d'acquisition ⁽²⁾	28 février 2022
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	3 615 346
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	640
Juste valeur d'une action (en euros) ⁽³⁾	14,33

(1) Date de notification aux bénéficiaires (date à laquelle les bénéficiaires ont eu connaissance des caractéristiques et conditions des plans).

(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(3) Prix de marché de l'action à la date d'attribution (cours de référence), ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

1

Les mouvements intervenus sur l'exercice sur le plan d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2019
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 27 février 2019	3 615 346
Actions attribuées sur l'exercice	-
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	-
Actions annulées sur l'exercice	(382 700)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	3 232 646

2

13.3 Rémunération des dirigeants (parties liées)

Le tableau ci-dessous présente la rémunération versée par le groupe Carrefour au cours de l'exercice aux principaux dirigeants du Groupe.

(en millions d'euros)	2019	2018
Rémunération fixe au titre de l'exercice	9,0	8,5
Rémunération variable relative à l'année précédente	11,9	4,8
Avantages en nature logement et véhicule	0,4	0,4
Rémunération totale versée	21,4	13,7
Charges patronales	5,4	4,1
Indemnités de fin de mandat	-	-

3

Les autres avantages accordés sont les suivants :

- régime de retraite à prestations définies décrit en note 13.1, étant précisé que les engagements et charges comptables du régime de retraite supplémentaire à prestations définies ne sont pas individualisables (répartition entre les dirigeants du Groupe et les autres bénéficiaires de ce régime basée sur des clés de répartition) ;
- options d'achat d'actions et actions gratuites : les dirigeants présents au 31 décembre 2019 disposaient de 797 246 actions

gratuites (133 000 à fin 2018), dont les conditions d'acquisition sont détaillées au paragraphe 13.2.2. La part de la charge comptabilisée au titre des paiements fondés sur des actions relative aux dirigeants membres de l'équipe de direction du Groupe au cours de ces deux exercices est non matérielle.

Le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2019 s'élève à 1,0 million d'euros (1,1 million d'euros en 2018).

4

5

13.4 Effectifs

	2019	2018 ⁽¹⁾
Directeurs seniors	389	489
Directeurs	1 759	2 222
Cadres	32 478	40 978
Employés	282 005	317 241
Effectif moyen du Groupe	316 631	360 930
Effectif fin de période du Groupe	321 383	363 862

6

(1) Contrairement à l'année 2019, les effectifs de l'année 2018 incluent ceux de Carrefour Chine (cf. note 5). Si on exclut Carrefour Chine en 2018, les effectifs moyens et fin de période du Groupe se seraient élevés à 321 000 et 327 000 personnes environ.

7

8

9

14
NOTE

CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

14.1 Gestion du capital

Les capitaux propres de la société mère, Carrefour SA, doivent être suffisants pour être en conformité avec les dispositions du Code de commerce.

Le Groupe détient un certain nombre de participations dans des entreprises ayant une activité financière (banques, compagnies d'assurances). Les capitaux propres de ces filiales doivent être suffisants pour satisfaire aux impératifs de solvabilité et aux limites prescrites par les autorités de tutelle des pays dans lesquels elles opèrent.

La gestion des capitaux employés du Groupe (capitaux propres et dette financière) a pour objectif :

- d'assurer la continuité de son exploitation en maintenant notamment des réserves de liquidité élevées ;

- d'optimiser la rentabilité du capital investi par les actionnaires ;
- de maintenir une structure capitaux propres / dette adéquate dans le but de minimiser le coût du capital employé et de préserver une notation du crédit par les agences de notation suffisante pour sécuriser l'accès à un large éventail de ressources et produits de dettes.

Par ailleurs, pour maintenir ou ajuster la structure des capitaux employés, le Groupe peut être amené à souscrire de nouvelles dettes ou rembourser celles existantes, ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires, effectuer un remboursement en capital aux actionnaires, émettre de nouvelles actions, racheter des actions existantes ou céder des actifs afin de réduire l'endettement.

14.2 Capital social et actions propres

14.2.1 Capital social

Au 31 décembre 2019, le capital social était composé de 807 265 504 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2,5 euros. Toutes les actions émises ont été libérées entièrement.

(en milliers d'actions)	2019	2018
Émises au 1 ^{er} janvier	789 253	774 678
Émission contre de la trésorerie	-	-
Émission dans le cadre du plan d'attribution gratuite d'actions de 2016	916	-
Paiement du dividende en actions	17 097	14 575
Annulation de titres	-	-
Émises au 31 décembre	807 266	789 253

La variation de l'exercice correspond aux actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en action et du plan d'attribution gratuite d'actions 2016 qui s'est achevé en juillet 2019 (cf. notes 2.7, 13.2.2 et 14.3).

14.2.2 Actions propres

Principes comptables

Les titres d'autocontrôle sont inscrits pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres consolidés. Les résultats de cession éventuelle d'actions d'autocontrôle (ainsi que les effets d'impôts correspondants) sont directement imputés en capitaux propres et ne contribuent pas au résultat net de l'exercice.

Au 31 décembre 2019, comme au 31 décembre 2018, le Groupe contrôle 9 457 539 de ses propres actions.

Les actions propres comprennent les actions affectées à la couverture des plans d'attribution gratuite d'actions.

Tous les droits relatifs à ces actions sont suspendus jusqu'à ce que ces actions soient remises en circulation.

14.3 Dividendes

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 14 juin 2019, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2018 à 0,46 euro par action avec une option de paiement de ce dividende en actions.

À la clôture de la période d'option le 5 juillet 2019, les actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions représentent 70,44 % du capital.

Le 11 juillet 2019 ont eu lieu :

- le règlement livraison des 17 096 567 actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en action, suite à une augmentation du capital social et des primes d'émission de Carrefour d'un montant total de 253 millions d'euros ;
- le versement du dividende global en numéraire aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions (106 millions d'euros).

14.4 Autres éléments du résultat global

Part du Groupe (en millions d'euros)	2019			2018		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	(7)	3	(4)	5	(7)	(2)
Variation de juste valeur des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	0	0	0	(4)	1	(4)
Variation des écarts de conversion	(162)	0	(162)	(333)	0	(333)
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat	(169)	3	(166)	(332)	(7)	(339)
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	(110)	1	(109)	65	(14)	50
Variation des instruments de capitaux propres à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	1	(0)	1	0	(0)	0
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat	(109)	1	(108)	65	(14)	51
TOTAL – PART DU GROUPE	(278)	4	(274)	(267)	(21)	(288)

Participations ne donnant pas le contrôle (en millions d'euros)	2019			2018		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	(1)	0	(1)	(1)	0	(1)
Variation de juste valeur des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	(1)	0	(1)	(3)	1	(2)
Variation des écarts de conversion	(44)	0	(44)	(112)	0	(112)
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat	(46)	0	(46)	(116)	1	(115)
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies	(2)	1	(2)	(0)	0	0
Variation des instruments de capitaux propres à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	0	0	0	0	0	0
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat	(2)	1	(2)	(0)	0	0
TOTAL – PART ATTRIBUABLE AUX PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	(48)	1	(47)	(116)	1	(115)

14.5 Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle

Les participations ne donnant pas le contrôle comprennent principalement les participations suivantes :

- participations dans le sous-groupe constitué par Carrefour Banque SA et ses filiales (compris dans le secteur opérationnel « France »), détenu à hauteur de 60 % par le Groupe ;
- participations dans le sous-groupe Grupo Carrefour Brasil, constitué par Atacadão et ses filiales (compris dans le secteur

opérationnel « Brésil »), qui regroupe l'ensemble des activités de Carrefour au Brésil, et qui est détenu à hauteur de 72 % par le Groupe.

Les principales informations issues des états financiers consolidés de ces sous-groupes figurent ci-dessous.

SOUS-GROUPE CARREFOUR BANQUE SA

Compte de résultat (en millions d'euros)	2019	2018
Revenu (Produit Net Bancaire)	303	323
Résultat Net	(66)	17
dont :		
• part du groupe Carrefour	(40)	10
• intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	(26)	7

État de la situation financière (en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Actifs non courants	1 420	1 652
Actifs courants	2 873	3 112
Passifs non courants hors capitaux propres	1 702	1 883
Passifs courants	2 292	2 462
Dividendes versés aux minoritaires	7	0

SOUS-GROUPE GRUPO CARREFOUR BRASIL

Compte de résultat (en millions d'euros)	2019	2018
Revenus totaux	13 596	12 615
Résultat Net	301	433
dont :		
• part du groupe Carrefour	229	386
• intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	71	47

État de la situation financière (en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Actifs non courants	5 024	4 235
Actifs courants	4 891	4 027
Passifs non courants hors capitaux propres	2 240	1 332
Passifs courants	4 428	3 766
Dividendes versés aux minoritaires	58	58

Carrefour SA détenant 72 % d'Atacadão SA, la répartition du résultat net est différente au niveau des comptes consolidés du groupe Carrefour :

- le résultat net 2019 de 301 millions d'euros se répartit en 165 millions d'euros pour la part Groupe et en 136 millions d'euros pour la part des intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle ;

- le résultat net 2018 de 433 millions d'euros se répartit en 275 millions d'euros pour la part Groupe et en 156 millions d'euros pour la part des intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle.

Les participations ne donnant pas le contrôle dans d'autres filiales ne sont individuellement pas significatives.

14.6 Résultat par action (part du Groupe)

Principes comptables

En application de la norme IAS 33 – *Résultat par action*, le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la Société par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période. Les actions d'autocontrôle, y compris les titres faisant partie du dispositif d'achat à terme décrit en note 13.2, ne sont pas considérées comme des actions en circulation et viennent donc minorer le nombre d'actions prises en compte pour le calcul du résultat net par action. Les actions dont l'émission est conditionnelle ne sont traitées comme étant en circulation que lorsque toutes les conditions nécessaires sont remplies.

Le résultat par action dilué est déterminé en ajustant, le cas échéant, le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires

en circulation des effets de tous les instruments potentiellement dilutifs. Pour le Groupe, les seuls instruments potentiellement dilutifs sont les options d'achat d'actions et les actions gratuites attribuées qui sont présentées en note 13.2. Leur effet dilutif est calculé selon la méthode dite du rachat d'actions prévue par la norme IAS 33, selon laquelle les fonds qui seront recueillis lors de l'exercice des options sont affectés en priorité aux achats d'actions au prix de marché (cours de Bourse moyen de la période). En application de cette méthode, les options d'achat d'actions sont considérées comme potentiellement dilutives si elles sont « dans la monnaie » (le prix d'exercice considéré incluant la juste valeur des services rendus déterminée selon IFRS 2 – *Paiement fondé sur des actions*).

Résultat net par action avant dilution	2019	2018 retraité IFRS 5
Résultat net des activités poursuivies	32	(187)
Résultat net des activités abandonnées	1 097	(373)
Résultat net total	1 129	(561)
Nombre d'actions moyen pondéré ⁽¹⁾	791 473 793	775 059 936
Résultat net des activités poursuivies par action (en euros)	0,04	(0,24)
Résultat net des activités abandonnées par action (en euros)	1,39	(0,48)
Résultat net total par action (en euros)	1,43	(0,72)

(1) En application de la norme IAS 33, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pris en compte dans le calcul du résultat par action 2018 a été ajusté pour prendre en compte l'effet de la distribution de dividendes en actions intervenue le 11 juillet 2019 (retraitement rétrospectif de l'effet de la décote de 10 % appliquée au prix d'émission des actions émises en paiement du dividende, effet déterminé selon la méthode du rachat d'actions).

Résultat net par action après dilution	2019	2018 retraité IFRS 5
Résultat net des activités poursuivies	32	(187)
Résultat net des activités abandonnées	1 097	(373)
Résultat net total	1 129	(561)
Nombre d'actions moyen pondéré, avant dilution	791 473 793	775 059 936
Actions dilutives	904 909	-
<i>Plans d'actions gratuites</i>	904 909	-
Nombre d'actions retraité, après dilution éventuelle	792 378 702	775 059 936
Résultat net des activités poursuivies par action (en euros)	0,04	(0,24)
Résultat net des activités abandonnées par action (en euros)	1,38	(0,48)
Résultat net total par action (en euros)	1,42	(0,72)

15
NOTE

ACTIFS, PASSIFS ET RÉSULTAT FINANCIERS

Principes comptables**ACTIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS**

En application d'IFRS 9 – *Instruments financiers*, les principaux actifs financiers sont classés dans l'une des trois catégories suivantes :

- les actifs financiers évalués au coût amorti ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (JVOCI) ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net (JVPL).

Le classement retenu conditionne le traitement comptable de ces actifs. Il est déterminé par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction des caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie de ces actifs et de l'objectif suivant lequel ils ont été acquis (modèle économique de gestion).

Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif.

(i) Les actifs financiers évalués au coût amorti

Les actifs financiers évalués au coût amorti sont des instruments de dette (prêts et créances notamment) dont les flux de trésorerie contractuels sont uniquement constitués de paiements représentatifs du principal et des intérêts sur ce principal et dont le modèle de gestion consiste à détenir l'instrument afin d'en collecter les flux de trésorerie contractuels.

Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré, la juste valeur est assimilée au montant de la facture d'origine.

Ces actifs font l'objet d'une dépréciation selon les modalités décrites ci-dessous.

Les créances commerciales, les autres prêts et créances (qui figurent en autres actifs financiers), les dépôts et cautionnements, ainsi que les encours clients des sociétés financières sont inclus dans cette catégorie.

(ii) Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global

Il s'agit d'instruments de dette dont les flux de trésorerie contractuels sont uniquement constitués de paiements représentatifs du principal et des intérêts sur ce principal et dont le modèle de gestion consiste à détenir l'instrument à la fois dans le but d'en collecter les flux de trésorerie contractuels et de vendre les actifs. Ils sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global au poste « variation de juste valeur des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global » jusqu'à la cession des actifs sous-jacents où elles sont transférées en résultat.

Cette catégorie comprend également les investissements dans des instruments de capitaux propres (actions, principalement) sur option irrévocable. Dans ce cas, lors de la cession des titres, les gains ou pertes latents précédemment comptabilisés en capitaux propres (autres éléments du résultat global) ne seront pas reclassés en résultat ; seuls les dividendes sont comptabilisés en résultat.

Sont notamment classés dans cette catégorie les titres de participation non consolidés pour lesquels l'option de comptabilisation en JVOCI a été retenue (choix généralement retenu par le Groupe).

La juste valeur correspond pour les titres cotés à un prix de marché. Pour les titres non cotés, elle est déterminée prioritairement par référence à des transactions récentes ou par des techniques de valorisation qui intègrent des données de marché fiables et observables. Cependant, en l'absence de données de marché observables sur des entreprises comparables, la juste valeur des titres non cotés est le plus souvent évaluée sur la base des projections de flux de trésorerie actualisés ou de l'actif net comptable réévalué, déterminés à partir de paramètres internes (niveau 3 de la hiérarchie de juste valeur).

(iii) Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net

Sont classés dans cette catégorie tous les instruments de dette qui ne sont pas éligibles à un classement dans la catégorie des actifs financiers évalués au coût amorti ou dans la catégorie des actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global, ainsi que les investissements dans des instruments de capitaux propres de type action pour lesquels l'option de comptabilisation à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global n'a pas été retenue.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat financier.

Dépréciation

Les créances commerciales et autres actifs financiers courants (autres que encours clients des sociétés financières) évalués au coût amorti sont dépréciés à hauteur des pertes de crédit attendues en cas de défaut de paiement sur la durée de vie totale de la créance, en application de la méthode simplifiée autorisée par la norme IFRS 9. La dépréciation est déterminée à partir d'une matrice de provisionnement, appliquée aux créances échues et non encore échues (taux de dépréciation fonction de la durée d'impayé, déterminés par pays et pour chaque nature de créances homogènes).

Pour les encours clients des sociétés financières et les autres actifs financiers non courants évalués au coût amorti, la dépréciation est déterminée en application de la méthode générale prévue par IFRS 9 et correspondra :

- lors de la comptabilisation initiale de l'actif, aux pertes attendues sur les 12 prochains mois ;

- lorsque le risque de crédit se dégrade, aux pertes attendues en cas de défaut sur la vie totale de l'actif.

La méthodologie appliquée aux encours clients des sociétés financières est précisée en note 7.5.1.

Typologie des actifs financiers non dérivés détenus par le Groupe

Les principaux actifs financiers non dérivés détenus par le Groupe sont les suivants :

- actifs financiers non courants : cette ligne du bilan comprend principalement les dépôts et cautionnements, les placements des sociétés d'assurance (constitués principalement d'obligations et autres titres de créance) et des autres sociétés financières du Groupe, ainsi que les titres de participation non consolidés ;
- créances commerciales ;
- encours clients des sociétés financières (cf. note 7.5.1) ;
- autres actifs financiers courants : ils se composent principalement de titres de créance détenus par les sociétés financières, évalués à la juste valeur, et des dépôts à moins d'un an.

PASSIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS

Les passifs financiers non dérivés sont comptabilisés initialement à la juste valeur ajustée des frais de transaction et primes directement imputables à leur émission. Après la comptabilisation initiale, ces passifs financiers sont évalués au coût amorti.

Typologie des passifs financiers non dérivés détenus par le Groupe

Les principaux passifs financiers non dérivés sont les suivants :

- dettes financières : les postes « Dettes financières – part à plus d'un an » et « Dettes financières – part à moins d'un an » se composent des emprunts obligataires émis par le Groupe, des autres emprunts et concours bancaires, ainsi que, le cas échéant, des dettes financières relatives aux créances titrisées pour lesquelles le Groupe supporte le risque de crédit ;
- engagements locatifs : ils correspondent à l'application de la norme IFRS 16 à partir du 1^{er} janvier 2019 et comprennent également les passifs relatifs à des contrats de location-financement comptabilisés au 31 décembre 2018 selon la norme IAS 17 pour 275 millions d'euros et reclassés en engagements locatifs (cf. note 4) ;
- fournisseurs et autres créditeurs ;
- refinancement des encours clients des sociétés financières (cf. note 7.5.2) ;
- autres passifs : les autres passifs, classés au sein des passifs courants, comprennent l'ensemble des autres dettes liées à l'exploitation (dettes sociales et fournisseurs d'immobilisations principalement) et les dettes diverses.

INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Le Groupe détient des instruments financiers dérivés afin de couvrir son exposition aux risques auxquels il est confronté dans le cadre de ses activités, principalement le risque de taux d'intérêt et le risque de change. Exceptionnellement, le Groupe peut être amené à se couvrir contre le risque de variation du cours de certaines matières premières, notamment le gasoil.

Les dérivés sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Les variations ultérieures de juste valeur sont comptabilisées selon les modalités décrites ci-dessous.

(i) Instruments dérivés désignés comme instruments de couverture

La comptabilité de couverture est applicable si et seulement si les conditions suivantes sont réunies :

- les instruments de couverture et les éléments couverts constituant la relation de couverture sont éligibles à la comptabilité de couverture ;
- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès la date de mise en place de l'instrument et l'efficacité de la relation de couverture est démontrée (test qualitatif et prospectif) ;
- une désignation formelle et une documentation structurée de la relation de couverture ainsi que l'objectif et la stratégie de mise en place de la couverture sont formellement établis au démarrage de la relation de couverture.

Carrefour applique deux types de comptabilité de couverture : la couverture de flux de trésorerie et la couverture de juste valeur. À ce jour, il n'existe pas d'opération de couverture d'investissement net dans une activité à l'étranger.

Couverture de flux de trésorerie

Lorsque l'instrument est qualifié d'instrument de couverture de flux futurs, les variations de juste valeur correspondant à la partie efficace sont comptabilisées en autres éléments du résultat global, et ce jusqu'au moment où la transaction couverte affecte le résultat du Groupe. Les variations correspondant à la partie inefficace sont comptabilisées en résultat financier.

Sont notamment qualifiés d'instruments de couverture de flux futurs les options et swaps de taux dont l'objectif est de fixer le taux variable de la dette et les achats à terme de devises visant à couvrir les achats de marchandises futurs en devises.

Couverture de juste valeur

Lorsque l'instrument est qualifié d'instrument de couverture de juste valeur, les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat où elles compensent les variations de juste valeur du sous-jacent au titre du risque couvert pour la partie efficace.

Les swaps de variabilisation adossés à des obligations à taux fixe sont considérés comme des instruments de couverture de juste valeur. Les passifs financiers couverts par ces swaps sont ajustés de la juste valeur pour la partie couverte. Les variations de juste valeur sont comptabilisées en compte de résultat et sont compensées par les variations symétriques de la juste valeur des swaps de taux pour la partie efficace. Au 31 décembre 2019 comme au 31 décembre 2018, aucun actif ou passif n'était couvert en juste valeur.

(ii) Autres instruments dérivés

Les autres instruments dérivés sont comptabilisés à la juste valeur, les variations de juste valeur étant comptabilisées en résultat. Les instruments utilisés sont des swaps de taux/change et/ou des options de taux de type « vanille ».

MÉTHODE DE DÉTERMINATION DE LA JUSTE VALEUR

Les valeurs de marché des instruments de change et de taux sont déterminées sur la base de modèles d'évaluation reconnus sur le marché, ou par recours aux cotations établies par des établissements financiers tiers.

Les valeurs estimées par des modèles de valorisation sont basées sur l'actualisation des flux de trésorerie futurs attendus pour les instruments à terme ferme et sur les modèles « Black & Scholes » pour les instruments optionnels. Ces modèles utilisent des paramètres calibrés à partir de données de marché (courbes de taux, taux de change) obtenus de fournisseurs de données financières reconnus.

La juste valeur de la dette à long terme est estimée à partir de la valeur boursière des emprunts obligataires, ou à partir de la valeur de tous les flux futurs actualisés sur la base des conditions de marché sur un instrument similaire (en termes de devise, échéance, type d'intérêt et autres facteurs).

L'évaluation de la juste valeur des instruments financiers dérivés intègre une composante « risque de contrepartie » pour les instruments dérivés actifs et une composante « risque de crédit propre » pour les instruments dérivés passifs. L'évaluation du risque de crédit est déterminée à partir de modèles mathématiques usuels pour des intervenants de marché. En 2019 comme en 2018, les incidences de la prise en compte de ces deux composantes ne sont pas matérielles.

15.1 Instruments financiers par catégorie

Ventilation par catégorie d'instruments

Au 31/12/2019 (en millions d'euros)	Valeur comptable	En juste valeur par résultat	Juste valeur par OCI	Coût amorti	Instruments dérivés – Juste valeur par résultat	Instruments dérivés – Juste valeur par OCI (CFH)	Juste valeur
Titres de participation	100	12	88	-	-	-	100
Autres immobilisations financières long terme ⁽³⁾	1 407	75	327	1 005	-	-	1 407
Autres actifs financiers non courants	1 507	87	415	1 005	-	-	1 507
Total encours clients des sociétés financières	6 290	-	-	6 290	-	-	6 290
Créances commerciales	2 669	-	-	2 669	-	-	2 669
Autres actifs financiers courants ⁽³⁾	252	4	66	59	43	81	252
Autres actifs ⁽⁴⁾	439	-	-	439	-	-	439
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 466	4 466	-	-	-	-	4 466
ACTIFS	15 624	4 557	481	10 462	43	81	15 624
Total dettes financières ⁽²⁾	7 300	-	-	7 241	43	16	7 566
Total engagements locatifs ⁽¹⁾	4 573	-	-	4 573	-	-	4 573
Total refinancement des encours clients	5 529	-	-	5 513	1	15	5 529
Fournisseurs et autres créditeurs	13 646	-	-	13 646	-	-	13 646
Autres passifs ⁽⁵⁾	2 556	-	-	2 556	-	-	2 556
PASSIFS	33 603	-	-	33 529	44	31	33 869

Ventilation par catégorie d'instruments

Au 31/12/2018 (en millions d'euros)	Valeur comptable	En juste valeur par résultat	Juste valeur par OCI	Coût amorti	Instruments dérivés – Juste valeur par résultat	Instruments dérivés – Juste valeur par OCI (CFH)	Juste valeur
Titres de participation	92	12	80	-	-	-	92
Autres immobilisations financières long terme ⁽³⁾	1 183	44	360	780	-	-	1 183
Autres actifs financiers non courants	1 275	56	440	780	-	-	1 275
Total encours clients des sociétés financières	6 208	-	-	6 208	-	-	6 208
Créances commerciales	2 537	-	-	2 537	-	-	2 537
Autres actifs financiers courants ⁽³⁾	190	-	67	37	46	40	190
Autres actifs ⁽⁴⁾	558	-	-	558	-	-	558
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 300	4 300	-	-	-	-	4 300
ACTIFS	15 069	4 356	507	10 120	46	40	15 069
Total dettes financières ⁽²⁾	8 275	-	-	8 225	41	9	8 421
Total engagements locatifs ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-	-
Total refinancement des encours clients	5 514	-	-	5 502	0	12	5 514
Fournisseurs et autres créditeurs	14 161	-	-	14 161	-	-	14 161
Autres passifs ⁽⁵⁾	2 818	-	-	2 818	-	-	2 818
PASSIFS	30 768	-	-	30 706	41	21	30 915

(1) Les engagements locatifs correspondent à l'application de la norme IFRS 16 à partir du 01/01/2019. Ils comprennent également les passifs relatifs à des contrats de location-financement comptabilisés au 31/12/2018 selon la norme IAS 17 pour 275 millions d'euros et reclassés en engagements locatifs (cf. note 4).

(2) Suite à ce reclassement, les dettes financières sont passées de 8 275 millions d'euros au 31/12/2018 à 8 000 millions d'euros au 01/01/2019 (cf. note 4).

(3) Des créances de sous-location financière ont été enregistrées suite à l'application de la norme IFRS 16 à partir du 01/01/2019. Elles s'élevaient à 191 millions d'euros en autres immobilisations financières long terme et 42 millions d'euros en autres financiers courants à cette date-là (cf. note 4).

(4) Hors charges constatées d'avance.

(5) Hors produits constatés d'avance.

VENTILATION DES ACTIFS ET PASSIFS ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR

Ventilation selon la hiérarchie des justes valeurs prévue par la norme IFRS 13 – Évaluation à la juste valeur (cf. note 1.4) :

31/12/2019 (en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Titres de participation	-	12	88	100
Autres immobilisations financières long terme	402	-	-	402
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par OCI	66	-	-	66
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par Résultat	4	-	-	4
Autres actifs financiers courants – dérivés	-	124	-	124
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 466	-	-	4 466
Refinancement des encours clients – Dérivés passif	-	(15)	-	(15)
Dettes financières – Dérivés passif	-	(59)	(0)	(59)

31/12/2018 (en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Titres de participation	-	12	80	92
Autres immobilisations financières long terme	404	-	-	404
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par OCI	67	-	-	67
Autres actifs financiers courants – dérivés	-	86	-	86
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 300	-	-	4 300
Refinancement des encours clients – Dérivés passif	-	(12)	-	(12)
Dettes financières – Dérivés passif	-	(49)	(1)	(50)

15.2 Dette financière nette

15.2.1 Composition de la dette nette

La dette nette du Groupe s'établit à - 2 615 millions d'euros à fin décembre 2019 contre - 3 785 millions d'euros à fin décembre 2018. Elle s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)		31/12/2019	31/12/2018
Emprunts obligataires		6 981	7 545
Autres emprunts et dettes financières		261	405
Passifs relatifs à des contrats de location financement ⁽¹⁾		-	275
Total des dettes financières hors dérivés passif		7 241	8 225
Dérivés – Passif		59	50
TOTAL DES DETTES	[1]	7 300	8 275
<i>dont dettes à plus d'un an</i>		6 303	6 936
<i>dont dettes à moins d'un an</i>		997	1 339
Autres actifs financiers courants ⁽²⁾		219	190
Trésorerie et équivalents de trésorerie		4 466	4 300
TOTAL DES PLACEMENTS	[2]	4 685	4 490
DETTE NETTE	[1] - [2]	2 615	3 785

(1) Les passifs relatifs à des contrats de location-financement comptabilisés selon la norme IAS 17 et s'élevant à 275 millions d'euros au 31/12/2018 ont été reclassés au 01/01/2019 en engagements locatifs (cf. note 4), qui incluent aussi les passifs relatifs à des contrats de location comptabilisés selon la norme IFRS 16 à partir de ce jour-là. La dette nette s'élevait ainsi à 3 510 millions d'euros au 01/01/2019.

(2) En 2019, dans le calcul de la dette nette et par symétrie, ce poste n'inclut pas les créances de sous-location financière – part à moins d'un an.

15.2.2 Détail des emprunts obligataires

(en millions d'euros)	Échéance	Variation du nominal				31/12/2019	Valeur comptable de la dette
		31/12/2018	Émissions	Rembour- sements	Effet de change		31/12/2019
Émissions Publiques réalisées par Carrefour SA		7 373	500	(1 326)	17	6 564	6 429
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 6 ans, 1,75 %	2019	1 000	-	(1 000)	-	0	0
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 10 ans, 4,00 %	2020	1 000	-	(198)	-	802	802
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 11 ans, 3,875 %	2021	1 000	-	(129)	-	871	869
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 1,75 %	2022	1 000	-	-	-	1 000	968
Emprunt obligataire convertible non dilutif 500 millions USD, 6 ans, 0 %	2023	437	-	-	8	445	412
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 0,750 %	2024	750	-	-	-	750	746
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 10 ans, 1,25 %	2025	750	-	-	-	750	747
Emprunt Obligataire convertible non dilutif, 500 millions USD, 6 ans, 0 %	2024	437	-	-	8	445	396
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 5 ans, 0,88 %	2023	500	-	-	-	500	497
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 7,5 ans, 1,75 %	2026	500	-	-	-	500	496
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 8 ans, 1,00 %	2027	-	500	-	-	500	497
Émissions réalisées par Atacadão SA		338	430	(204)	(12)	552	552
Debenture 500 millions BRL, 5 ans, 105,75 % CDI	2023	113	-	-	(2)	110	110
Debenture 1 milliard BRL, 3 ans, 104,4 % CDI	2021	225	-	-	(5)	221	221
Debenture 900 millions BRL, 1 an, 102,30 % CDI	2020	-	204	(204)	-	-	-
Debenture 450 millions BRL, 3 ans, 100 % CDI	2022	-	102	-	(3)	99	99
Debenture 350 millions BRL, 5 ans, 100 % CDI	2024	-	79	-	(2)	77	77
Debenture 200 millions BRL, 7 ans, 100 % CDI	2026	-	45	-	(1)	44	44
DÉTAIL DES EMPRUNTS OBLIGATAIRES		7 711	930	(1 530)	4	7 116	6 981

Le 7 mai 2019 (règlement en date du 15 mai 2019), Carrefour a réalisé une émission obligataire de 500 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans (échéance mai 2027) et d'un coupon de 1 %.

Le 22 mai 2019, Carrefour a également procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant d'1 milliard d'euros, d'une maturité de 6 ans et d'un coupon de 1,75 %.

Ces deux opérations permettent au Groupe de consolider son financement à long terme, de conserver sa maturité obligataire moyenne (à 3,5 ans en décembre 2019 et 3,6 en décembre 2018) et de poursuivre la réduction de sa charge financière.

En parallèle, le 14 novembre 2019, Carrefour a réalisé une opération de rachat partiel d'obligations sur les souches 4 % avril 2020 et 3,875 % avril 2021. Le Groupe a racheté un nominal cumulé de 326 775 000 euros d'obligations, dont 198 085 000 euros (soit 20 %) sur la souche 2020 et 128 690 000 euros (soit 13 %) sur la souche 2021. Le règlement de l'offre de rachat a été réalisé le 26 novembre 2019. Cette opération s'inscrit dans le cadre d'une gestion dynamique de la part de Carrefour, visant à optimiser ses coûts de financement et sa structure de bilan.

Par ailleurs, la filiale brésilienne Atacadão a réalisé le 7 janvier 2019 une émission obligataire court terme (*debentures*), en deux séries de respectivement 200 et 700 millions de reals (environ 45 et 160 millions d'euros). La première série est arrivée à maturité et a été remboursée le 8 mars 2019, et la seconde a été remboursée par anticipation le 28 novembre 2019.

L'entité brésilienne a procédé à une nouvelle émission obligataire long terme (*debentures*) le 18 novembre 2019, en trois séries de respectivement 450, 350 et 200 millions de reals (environ 102, 79 et 45 millions d'euros). La première série arrivera à maturité le 23 juin 2022, la seconde le 20 juin 2024 et la troisième le 18 juin 2026.

En 2018 et en 2017, Carrefour a procédé à deux émissions d'obligations convertibles remboursables en numéraire d'un montant nominal de 500 millions de dollars américains et d'une maturité de 6 ans, assorties d'un coupon de 0 %.

En application de la norme IFRS 9 – *Instruments financiers*, les options de conversion incorporées dans la dette obligataire s'analysent comme des dérivés et ont fait l'objet d'une comptabilisation séparée à l'origine. Les variations ultérieures de la juste valeur de ces options sont comptabilisées en résultat et se compensent avec les variations de la juste valeur des options d'achat portant sur les actions Carrefour achetées concomitamment à l'émission de ces obligations convertibles. Au 31 décembre 2019, leur juste valeur s'élève à 34 millions d'euros pour les deux obligations.

La dette obligataire hors composante optionnelle est comptabilisée au coût amorti.

Deux swaps de change en euros de 250 millions de dollars américains ont été mis en place à l'origine de l'opération en 2018 et sont adossés en termes de maturité. Ces swaps de change, dont la juste valeur s'élève à +59 millions d'euros au 31 décembre 2019, ont été qualifiés comptablement d'instrument de couverture de flux de trésorerie.

La juste valeur du swap de change en euros de 500 millions de dollars américains mis en place en 2017 en couverture des obligations convertibles remboursables en numéraire émise le 7 juin 2017 (qualifié comptablement d'instrument de couverture de flux de trésorerie) s'élève à +20 millions d'euros au 31 décembre 2019.

15.2.3 Détail des autres emprunts et dettes financières

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Emprunts Amérique latine	75	90
Autres emprunts bancaires souscrits	80	165
Intérêts courus non échus ⁽¹⁾	80	92
Autres passifs financiers	26	58
TOTAL AUTRES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	261	405

(1) Les intérêts courus portent sur la totalité de la dette financière, y compris les emprunts obligataires.

15.2.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Principes comptables

La trésorerie comprend les fonds en caisse et les dépôts à vue.

Les équivalents de trésorerie sont des placements à court terme (échéance inférieure à 3 mois dès l'origine), très liquides, qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Trésorerie	1 286	1 309
Équivalents de trésorerie	3 180	2 991
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	4 466	4 300

Dans le cadre de son activité internationale, Carrefour n'a pas de restrictions importantes sur sa capacité à accéder ou utiliser ses actifs et régler ses passifs autres que celles résultant du cadre réglementaire dans lequel ses filiales opèrent. Les autorités de

supervision locales peuvent imposer aux filiales bancaires de garder un certain niveau de capital et de liquidité, de limiter leur exposition à d'autres parties du Groupe et de se conformer à certains ratios.

15.2.5 Autres actifs financiers courants

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018 ⁽¹⁾
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par OCI	66	67
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par Résultat	4	-
Dépôts à plus de 3 mois	12	26
Dérivés	124	86
Créances de sous-location financière – part à moins d'un an ⁽¹⁾	34	-
Autres	12	11
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS ⁽¹⁾	252	190

(1) Des créances de sous-location financière ont été enregistrées suite à l'application de la norme IFRS 16 à partir du 01/01/2019. Elles s'élevaient à 42 millions d'euros pour la part à moins d'un an. Les autres actifs financiers courants sont ainsi passés de 190 millions d'euros au 31/12/2018 à 232 millions d'euros au 01/01/2019 (cf. note 4).

15.3 Analyse des dettes financières (hors dérivés passifs)

15.3.1 Détail par nature de taux

(en millions d'euros)	31/12/2019		31/12/2018 ⁽¹⁾	
	avant effet des instruments dérivés	après effet des instruments dérivés	avant effet des instruments dérivés	après effet des instruments dérivés
Dettes à taux fixe	6 610	6 610	7 791	7 791
Dettes à taux variable	631	631	434	434
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	7 241	7 241	8 225	8 225

(1) Les dettes financières (hors dérivés passifs) sont passées de 8 225 millions d'euros au 31/12/2018 à 7 950 millions d'euros au 01/01/2019 suite au reclassement des passifs relatifs à des contrats de location-financement comptabilisés selon la norme IAS 17 vers les engagements locatifs comptabilisés selon la norme IFRS 16 applicable à partir de cette date (cf. note 4). Les 7 950 millions d'euros se répartissent en 7 517 millions d'euros de dettes financières à taux fixe et 433 millions d'euros à taux variables.

15.3.2 Détail par devise

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018 ⁽¹⁾
Euro	6 609	7 608
Real Brésilien	631	432
Peso Argentin	0	0
Dollar Taiwanais	-	62
Zloty Polonais	-	57
Yuan Chinois	-	61
Lei Roumain	2	4
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	7 241	8 225

(1) Les dettes financières (hors dérivés passifs) sont passées de 8 225 millions d'euros au 31/12/2018 à 7 950 millions d'euros au 01/01/2019 suite au reclassement des passifs relatifs à des contrats de location-financement comptabilisés selon la norme IAS 17 vers les engagements locatifs comptabilisés selon la norme IFRS 16 applicable à partir de cette date (cf. note 4). Les 7 950 millions d'euros se répartissent ainsi : 7 465 millions d'euros de dettes financières dénommées en Euros, 432 millions d'euros en Real Brésilien, 51 millions d'euros en Yuan Chinois et 2 millions d'euros en Lei Roumain.

Les éléments ci-dessus sont présentés après prise en compte des couvertures.

Au 31 décembre 2019, la dette en euros représente 91 % du total des dettes financières brutes hors dérivés passifs (92 % au 31 décembre 2018).

1

15.3.3 Détail par échéance

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018 ⁽¹⁾
À moins d'un an	939	1 289
Entre 1 et 2 ans	1 127	1 129
Entre 2 et 5 ans	3 368	3 298
Au-delà de 5 ans	1 808	2 510
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	7 241	8 225

2

(1) Les dettes financières (hors dérivés passifs) sont passées de 8 225 millions d'euros au 31/12/2018 à 7 950 millions d'euros au 01/01/2019 suite au reclassement des passifs relatifs à des contrats de location-financement comptabilisés selon la norme IAS 17 vers les engagements locatifs comptabilisés selon la norme IFRS 16 applicable à partir de cette date (cf. note 4). Les 7 950 millions d'euros de dettes financières se répartissent ainsi : 1 243 millions d'euros à moins d'un an, 1 105 millions d'euros entre 1 et 2 ans, 3 227 millions d'euros entre 2 et 5 ans et 2 376 millions d'euros au-delà de 5 ans.

15.4 Variation des passifs issus des activités de financement

(en millions d'euros)	Autres actifs financiers courants ⁽¹⁾	Dettes financières brutes	Total Passifs nets issus des activités de financement
Au 31 décembre 2018	(190)	8 275	8 085
Passifs relatifs aux contrats de location financement	-	(275)	(275)
Au 1^{er} janvier 2019	(190)	8 000	7 810
Changements issus des flux de trésorerie des opérations de financement	(47)	(836)	(883)
Variation des actifs financiers courants	(47)	-	(47)
Émission d'emprunts obligataires	-	927	927
Remboursement d'emprunts obligataires	-	(1 522)	(1 522)
Intérêts financiers nets versés	-	(236)	(236)
Autres variations de l'endettement	-	(5)	(5)
Changements sans contrepartie de trésorerie	19	136	154
Écarts de conversion	1	(14)	(13)
Effet des variations de périmètre	13	(45)	(32)
Variations des justes valeurs	-	0	0
Coût de l'endettement financier net	-	214	214
Autres mouvements	4	(20)	(15)
Au 31 décembre 2019	(219)	7 300	7 081

4

5

6

(1) En 2019, ce poste n'inclut pas les créances de sous-location financière – part à moins d'un an.

15.5 Autres actifs financiers non courants

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Dépôts et cautionnements ⁽¹⁾	664	701
Portefeuille d'actifs des sociétés financières	403	405
Titres de participations non consolidés	100	92
Créances de sous-location financière – part à plus d'un an ⁽²⁾	143	-
Créance financière (20 % de Carrefour Chine) ⁽³⁾	138	-
Prêts à plus d'un an	0	10
Autres	60	68
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS ⁽²⁾	1 507	1 275

7

8

(1) Les dépôts et cautionnements comprennent notamment les dépôts judiciaires versés au Brésil dans le cadre des litiges fiscaux présentés en notes 12.2 et 12.3 (litiges principalement relatifs aux redressements fiscaux contestés par le Groupe), dans l'attente des décisions définitives des tribunaux, ainsi que les dépôts de garantie versés aux bailleurs dans le cadre des contrats de location immobilière.

(2) Des créances de sous-location financière ont été enregistrées suite à l'application de la norme IFRS 16 à partir du 01/01/2019. Elles s'élevaient à 191 millions d'euros pour la part à plus d'un an. Les autres actifs financiers non courants sont ainsi passés de 1 275 millions d'euros au 31/12/2018 à 1 466 millions d'euros au 01/01/2019 (cf. note 4).

(3) Ce montant correspond à la créance financière relative aux 20 % dans Carrefour Chine (cf. note 2.2).

9

15.6 Résultat financier

Principes comptables

Le résultat financier se compose principalement du coût de l'endettement financier.

Depuis 2019, en application de la norme IFRS 16, il comprend également les charges d'intérêt relatives aux contrats de location ainsi que les produits d'intérêt relatifs aux contrats de sous-location financière (cf. note 4).

Les autres éléments financiers correspondent pour l'essentiel à des charges relatives à la variation de valeurs actualisées, à la constatation d'intérêts de retard sur certains passifs ou aux impacts de l'hyperinflation en Argentine.

Le détail des éléments du résultat financier s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018 retraité IFRS 5
Produits sur prêts et trésorerie	(1)	11
Produits d'intérêts sur les dépôts bancaires	4	11
Produits financiers sur placements	(5)	(0)
Coût de l'endettement financier brut	(213)	(239)
Charges d'intérêt sur les passifs financiers évalués au coût amorti après prise en compte des produits et charges sur instruments de taux	(184)	(195)
Coût des cessions de créances au Brésil	(29)	(25)
Charges d'intérêt sur location-financement	-	(19)
Inefficacité de la couverture de juste valeur de la dette	-	-
Coût de l'endettement financier net	(214)	(228)
Charges d'intérêt relatifs à des contrats de location	(109)	-
Produits d'intérêt relatifs à des contrats de sous-location financière	2	-
Intérêts nets relatifs aux contrats de location	(107)	-
Autres produits et charges financiers	(17)	(30)
Charges d'intérêts de la période sur le passif au titre des prestations définies	(22)	(22)
Produits d'intérêts des actifs de couverture des engagements de retraite	3	3
Taxe sur les transactions financières	(20)	(22)
Intérêts de retard sur contentieux fiscaux et sociaux	(33)	(28)
Dividendes perçus au titre d'actifs disponibles à la vente	4	3
Produits de cession des actifs disponibles à la vente sortis des autres éléments du résultat global	49	22
Charges de cession des actifs disponibles à la vente sortis des autres éléments du résultat global	(1)	(16)
Gain/perte net de change	(11)	(0)
Impact des rachats obligataires	(10)	(9)
Variation de juste valeur des dérivés de taux	(0)	(1)
Impact de l'hyperinflation en Argentine – application de la norme IAS 29	22	53
Autres	2	(13)
RÉSULTAT FINANCIER	(338)	(258)
<i>Charges financières</i>	<i>(424)</i>	<i>(350)</i>
<i>Produits financiers</i>	<i>86</i>	<i>92</i>

15.7 Gestion des risques

Les principaux risques attachés aux instruments financiers du Groupe sont les risques de liquidité, de taux, de change, de crédit et le risque sur actions. La politique du Groupe face à ces différents risques est décrite dans les paragraphes suivants.

La nature des métiers du Groupe conduit à distinguer les risques financiers liés à l'activité de banque et d'assurance (incluant notamment Carrefour Banque) et les risques financiers de l'activité commerciale.

Le Groupe a mis en place une organisation permettant de suivre les risques financiers avec une trésorerie centralisée, la Direction de la trésorerie et des financements du Groupe (DTFG). Des reportings périodiques sont adressés à la Direction Générale du Groupe qui peut ainsi contrôler les orientations prises dans le cadre de la stratégie de gestion qu'elle a autorisée.

Concernant les activités des services financiers et assurances, la gestion et le suivi des risques sont pilotés directement par les entités concernées. La Direction de la trésorerie et des financements du Groupe s'assure du contrôle et de la bonne mise en œuvre des règles applicables à ces activités, conjointement avec les partenaires capitalistiques. Des reportings périodiques sont adressés par les équipes locales à la Direction de la trésorerie et des financements du Groupe.

15.7.1 Risque de liquidité

15.7.1.1 Activité commerciale

Le risque de liquidité consiste en l'incapacité dans laquelle Carrefour pourrait se trouver d'honorer les échéances de ses passifs financiers.

L'approche du Groupe pour gérer le risque de liquidité est de s'assurer, dans la mesure du possible, qu'il disposera toujours de liquidités suffisantes pour honorer ses passifs, lorsqu'ils arriveront à échéance, quelles que soient les conditions de marché.

Le risque de liquidité est suivi par un comité de liquidité mensuel visant à traiter l'adéquation entre les besoins de financement du Groupe et les ressources à sa disposition.

Les principales actions menées par la Direction de la trésorerie et des financements du Groupe afin de conforter la liquidité consistent à :

- promouvoir une politique de financement prudente permettant de disposer d'une notation de crédit rendant possible l'accès aux marchés obligataires et de billets de trésorerie ;
- maintenir une présence sur le marché obligataire en émettant de manière régulière, principalement sur les marchés Euro, en vue de disposer d'un échéancier obligataire équilibré. Le programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN) dispose d'une capacité de 12 milliards d'euros ;
- utiliser le programme de billets de trésorerie du Groupe déposé à la Banque de France coté à Paris avec une capacité d'émission de 5 milliards d'euros ;
- maintenir des facilités de crédit bancaire à moyen terme disponibles et utilisables au gré des besoins du Groupe. Au 31 décembre 2019, le Groupe dispose de deux lignes de crédits syndiqués non tirées auprès d'un pool de banques de premier rang d'un montant total de 3,9 milliards d'euros. En juin 2019, Carrefour a amendé ses deux facilités de crédit en y intégrant une composante Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) innovante, réalisant ainsi la première opération de crédit bancaire avec composante RSE dans le secteur de la distribution européenne. Ces deux facilités arriveront à échéance en juin 2024, et chacune d'entre elles pourra être prolongée deux fois d'un an à la demande de Carrefour. La politique du Groupe est de maintenir ces facilités disponibles et non tirées, afin de sécuriser l'utilisation du programme de billets de trésorerie. Les crédits syndiqués sont assortis des clauses usuelles pour ce type de contrats, à savoir maintien de son rang de crédit (*pari passu*), limitation des sûretés accordées aux autres créanciers (*negative pledge*), changement de contrôle, limitation de cession substantielle d'actifs et défaut croisé. La marge du taux d'intérêt pourrait évoluer en cas de baisse ou de hausse de la notation à long terme (*pricing grid*).

Au Brésil, la filiale Atacadão a réalisé le 7 janvier 2019 une émission obligataire court terme (*debentures*), en deux séries de respectivement 200 et 700 millions de reais (environ 45 et 160 millions d'euros). La première série est arrivée à maturité et a été remboursée le 8 mars 2019, et la seconde a été remboursée par anticipation le 28 novembre 2019 et arrivait initialement à maturité le 6 janvier 2020. La filiale Brésilienne a réalisé le 18 novembre 2019 une émission obligataire long terme

(*debentures*), en trois séries de 450, 350 et 200 millions de reais (environ 100, 80 et 45 millions d'euros), avec des maturités en juin 2022, juin 2024 et juin 2026 respectivement.

Le Groupe considère sa situation de liquidité comme solide. En outre, le niveau de trésorerie disponible permet de couvrir les échéances obligataires de l'année à venir.

Le profil de la dette est équilibré : le Groupe ne fait face à aucun pic de refinancement sur l'ensemble de son échéancier de dette obligataire qui présente une maturité moyenne de 3,5 ans.

15.7.1.2 Activité de banque et d'assurance

Le risque de liquidité des sociétés financières est suivi dans le cadre d'une « politique de liquidité » validée par la Direction Générale et s'inscrivant dans la politique générale du Groupe. La situation de refinancement de chacune des entités est appréciée à partir de normes internes et d'indicateurs d'alerte.

La gestion du risque de liquidité vise les objectifs suivants :

- une diversification des sources de financement *via* le marché obligataire, de la titrisation de crédit renouvelable, des émissions de titres négociables et opérations de mise en pension de titres ;
- une relation bancaire équilibrée *via* les lignes de crédit reçues de la part de nos partenaires de proximité et ce en complément des lignes de crédit confirmées accordées par les actionnaires ;
- une sécurité de refinancement conforme aux critères internes et externes (agence de notation et autorité de tutelle) ;
- un échéancier équilibré de dette en montant et en nature de dette ;
- une conformité des ratios réglementaires.

Plusieurs opérations structurées ont été réalisées en 2019 :

- Servicios Financieros Carrefour (Espagne) a renouvelé son opération de titrisation de crédit renouvelable Columbus le 26 juin pour un montant de 430 millions d'euros. Carrefour Banque a souscrit à 100 % la série 2019 permettant de reconstituer le stock de collatéral à apporter en garantie du refinancement de 400 millions d'euros obtenu auprès de la BCE *via* le TLTRO II à échéance mars 2021. Un remboursement anticipé partiel de 40 millions d'euros a été effectué le 26 juin auprès de la BCE ;
- Carrefour Banque (France) a signé le 11 juillet la renégociation anticipée *via* un *Amend & Extend* de son opération de syndication de 750 millions d'euros à échéance novembre 2021. Le montant visé a été revu en baisse de - 150 millions d'euros, soit 600 millions d'euros à 5 ans, assorti de deux options d'extension d'un an chacune ;
- un emprunt obligataire de 400 millions d'euros a été émis par Carrefour Banque le 4 septembre à Euribor 3 mois + 65 pb, maturité 4 ans, renforçant ainsi la sécurité de refinancement à des conditions de taux satisfaisantes ;
- une nouvelle série de titres a été émise par Carrefour Banque en date du 25 octobre dans le cadre de la titrisation de crédit renouvelable France MCCC. La série de titres 2019 Class A (parts seniors) de 370 millions d'euros à échéance 25 juin 2022 a le label STS (Simplicité, Transparence, Standardisation) qui devient désormais une norme de marché attendue par les investisseurs. Cette série de titres vient en renouvellement de la série 2017 qui a fait l'objet d'un call en date du 25 juin 2019 ;
- Banco CSF (Brésil) a émis le 22 octobre deux tranches obligataires pour renforcer sa liquidité. La 1ère tranche de 387,5 millions de reais à 2 ans et la seconde tranche de 112,5 millions de reais à 4 ans ont été placées auprès des investisseurs locaux.

Les échéanciers ci-dessous présentent les flux de trésorerie afférents à l'ensemble des dettes financières du Groupe par maturité.

31/12/2019 (en millions d'euros)	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Dettes à taux fixe	6 610	7 443	1 471	4 180	1 792
Dettes non couvertes	631	631	9	577	44
Passifs relatifs à des contrats de location-financement	0	-	-	-	-
Instruments dérivés	59	53	9	9	35
Total Dettes financières	7 300	8 127	1 489	4 766	1 871
Fournisseurs et autres créiteurs	13 646	13 646	13 646	-	-
Refinancement des encours clients	5 529	5 529	3 712	1 817	-
Autres passifs ⁽¹⁾	2 556	2 556	2 556	-	-
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	29 031	29 858	21 403	6 582	1 871

(1) Hors produits constatés d'avance.

31/12/2018 (en millions d'euros)	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Dettes à taux fixe	7 612	8 333	1 584	4 277	2 472
Dettes non couvertes	338	338	-	338	-
Passifs relatifs à des contrats de location-financement ⁽²⁾	275	486	42	158	285
Instruments dérivés	50	43	3	13	27
Total Dettes financières ⁽²⁾	8 275	9 199	1 629	4 786	2 785
Fournisseurs et autres créiteurs	14 161	14 161	14 161	-	-
Refinancement des encours clients	5 514	5 514	3 582	1 932	-
Autres passifs ⁽¹⁾	2 818	2 818	2 818	-	-
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	30 768	31 693	22 190	6 718	2 785

(1) Hors produits constatés d'avance.

(2) Les dettes financières sont passées de 8 275 millions d'euros au 31/12/2018 à 8 000 millions d'euros au 01/01/2019 suite au reclassement des passifs relatifs à des contrats de location-financement comptabilisés selon la norme IAS 17 vers les engagements locatifs comptabilisés selon la norme IFRS 16 applicable à partir de cette date (cf. note 4).

15.7.2 Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est le risque par lequel la variation des taux d'intérêt serait susceptible de générer une augmentation du coût net de l'endettement du Groupe.

La gestion du risque de taux est assurée centralement par la Direction de la trésorerie et des financements du Groupe qui effectue un reporting mensuel de ses opérations examiné dans le cadre d'un comité des taux visant à proposer une stratégie de couverture et les modalités d'application dans le but de limiter l'exposition au risque de taux et d'optimiser le coût du financement.

La dette à long terme est émise principalement à taux fixe, protégeant ainsi le Groupe contre une hausse des taux. Carrefour détient néanmoins différents instruments financiers destinés à couvrir la dette financière du Groupe face au risque de variations des taux d'intérêt. Il s'agit principalement des swaps et des options de taux d'intérêt classiques. Le Groupe applique la comptabilité de couverture pour ces instruments quand les critères requis sont respectés.

Lorsqu'elle est émise à taux variable, la dette long terme est couverte au moyen d'instruments financiers permettant de plafonner la hausse des taux d'intérêt pour tout ou partie de la période.

Le calcul de sensibilité (à un an, sur l'ensemble de la dette) à l'évolution des taux est présenté dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros) (- : perte ; + : gain)	Baisse des taux de 0,50 %		Hausse des taux de 0,50 %	
	Impact capitaux propres (OCI)	Impact résultat	Impact capitaux propres (OCI)	Impact résultat
Placements	-	(11,5)	-	11,5
Swap qualifiés de couverture de flux de trésorerie	(3,7)	-	3,5	-
Options qualifiées de couverture de flux de trésorerie	(9,9)	-	8,7	-
Dérivés (trading)	-	(0,0)	-	0,6
INCIDENCE TOTALE	(13,6)	(11,6)	12,2	12,1

15.7.3 Risque de change

Le risque de change transactionnel est le risque par lequel une évolution défavorable des cours de change pourrait détériorer un flux de trésorerie commercial libellé en devise étrangère.

Les activités du Groupe dans le monde sont réalisées par des filiales qui opèrent essentiellement dans leur propre pays (achats et ventes en devises locales). Par conséquent, l'exposition du

Groupe au risque de change sur les opérations commerciales est naturellement limitée et concerne essentiellement l'importation. Le risque sur les opérations d'importation fermes (achat de marchandises en devises) est couvert par des achats à terme de devises. La maturité de ces opérations de change est généralement inférieure à 12 mois.

Variation de valorisation due à une hausse / baisse des cours sur les instruments de change :

	Baisse du cours de 10 %		Hausse du cours de 10 %	
	Impact capitaux propres (OCI)	Impact résultat	Impact capitaux propres (OCI)	Impact résultat
<i>(en millions d'euros) (- : perte ; + : gain)</i>				
Position EUR / USD	-	150,5	-	(150,5)
Position EUR / RON	-	5,7	-	(5,7)
Position EUR / PLN	-	14,1	-	(14,1)
Position EUR / HKD	-	0,1	-	(0,1)
Position EUR / CNY	-	-	-	-
Position USD / RON	-	(2,1)	-	2,1
INCIDENCE TOTALE	-	168,4	-	(168,4)

Le risque de change bilantiel est le risque par lequel une évolution défavorable des cours de change détériorerait les capitaux propres d'une filiale dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro, convertis en euros dans les comptes consolidés du Groupe établis en euros.

Le bilan et le compte de résultat sont exposés au risque de conversion : les ratios de structure financière consolidée sont sensibles aux variations des parités de change qui impactent le résultat et les capitaux propres des filiales étrangères opérant en dehors de la zone euro.

Le risque de conversion pesant sur les opérations réalisées dans des pays hors zone euro concerne essentiellement le real brésilien et le

peso argentin: à titre d'exemple, l'incidence de la variation des taux de change moyens utilisés en 2019 comparés à ceux de 2018 a affecté négativement le chiffre d'affaires du Groupe de - 2 380 millions d'euros (- 3,2 % du chiffre d'affaires 2019) et son résultat opérationnel courant de - 20 millions d'euros (- 0,9 % du résultat opérationnel courant 2019).

Enfin, lorsque des financements locaux sont mis en place, ils sont généralement effectués dans la devise locale.

Efficacité et résultat de couverture

Le tableau suivant rapproche par catégorie de risque les éléments de capitaux propres et l'analyse du résultat résultant de la comptabilité de couverture.

<i>(en millions d'euros)</i>	Variation de juste valeur des instruments de couverture reconnue en OCI	Inefficacité reconnue en P&L	Rubrique du P&L qui comprend l'inefficacité de la couverture	Montant transféré de la réserve CFH en P&L	Rubrique du P&L affecté par le reclassement
Cash Flow Hedge					
Risque de taux d'intérêts	(12)	-	-	(0)	- Résultat Financier
Risque de change	(17)	-	-	-	-
Arrêt de la couverture – disparition de l'élément couvert	-	-	-	(8)	- Résultat Financier

15.7.4 Risque de crédit

Le Groupe considère que son exposition au risque de crédit est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2019	31/12/2018
Titres de participation	100	92
Autres immobilisations financières long terme	1 407	1 183
Total Autres actifs financiers non courants	1 507	1 275
Encours clients des sociétés financières	6 290	6 208
Créances commerciales	2 669	2 537
Autres actifs financiers courants	252	190
Autres Actifs ⁽¹⁾	439	558
Trésorerie et équivalents trésorerie	4 466	4 300
EXPOSITION MAXIMALE AU RISQUE DE CRÉDIT	15 624	15 069

(1) Hors charges constatées d'avance.

15.7.4.1 Activité commerciale**1) CRÉANCES COMMERCIALES**

Les créances commerciales comprennent principalement les créances à recevoir des franchisés au titre des livraisons de marchandises et des redevances, des fournisseurs, principalement au titre des ristournes et coopérations commerciales, et les loyers à recevoir des galeries marchandes. Elles font l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation, qui prend en compte la capacité du débiteur à honorer sa dette et l'ancienneté de la créance.

Au 31 décembre 2019, le montant net des créances commerciales hors fournisseurs débiteurs s'élève à 1 575 millions d'euros (cf. note 7.4.3). Le montant net des créances échues s'élève à 164 millions d'euros, dont 43 millions d'euros à plus de 90 jours (soit 2,7% du montant net total des créances commerciales hors fournisseurs débiteurs). Le Groupe considérant le risque de non-recouvrement comme marginal, ces créances ne font pas l'objet de dépréciation.

2) PLACEMENTS (ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS)

La politique du Groupe en termes de gestion de la trésorerie à court terme privilégie la liquidité, la sécurité et la disponibilité de ses placements.

Les placements sont réalisés en majorité par la Direction de la trésorerie et des financements du Groupe qui diversifie les investissements dans des dépôts à terme auprès des établissements financiers de premier plan et dans des OPCVM classés par l'AMF dans les catégories « monétaires » et « monétaires court terme », disponibles à tout moment. Les placements effectués en pays sont validés par la Direction de la trésorerie et des financements du Groupe.

Le Groupe effectue un suivi du risque de contrepartie permettant de suivre les politiques de placement directes chez des contreparties et les sous-jacents des OPCVM dans lesquels le Groupe a investi. Pour les OPCVM, le Groupe se fixe également comme objectif de ne jamais investir un montant supérieur à 5% de l'actif net d'un fonds dans la limite de 250 millions d'euros par fonds.

15.7.4.2 Activité de banque et d'assurance

Pour la description de la gestion du risque de crédit et la méthodologie de dépréciation pour l'activité de banque et d'assurance, voir note 7.5.1.

VENTILATION DES ENCOURS CLIENTS ÉCHUS ET NON ÉCHUS

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2019	Créances non échues à la date de clôture	Créances échues			
			0-3 mois	3-6 mois	6 mois - 1 an	> 1 an
Encours clients des sociétés financières	6 290	5 085	1 038	53	57	57

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2018	Créances non échues à la date de clôture	Créances échues			
			0-3 mois	3-6 mois	6 mois - 1 an	> 1 an
Encours clients des sociétés financières	6 208	4 852	1 084	73	87	112

ÉCHÉANCIER DES ENCOURS CLIENTS DES SOCIÉTÉS FINANCIÈRES

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2019	Échéancier		
		< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
France	1 825	802	976	47
Belgique	154	4	138	11
Espagne	2 182	1 243	385	554
Italie	118	45	73	-
Argentine	64	64	-	-
Brésil	1 947	1 848	97	1
TOTAL	6 290	4 007	1 670	613

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2018	Échéancier		
		< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
France	2 128	920	1 153	55
Belgique	158	6	144	9
Espagne	2 173	1 222	402	549
Italie	177	74	103	-
Argentine	99	99	-	-
Brésil	1 472	1 401	71	0
TOTAL	6 208	3 722	1 874	613

1

2

3

4

5

6

7

8

9

15.7.5 Risque actions

Le Groupe a pour politique de ne pas détenir de positions actions (sur les siennes propres ou des tierces) sauf circonstances ou besoins particuliers.

Les valeurs mobilières et les placements financiers du Groupe sont essentiellement constitués de placements monétaires sur lesquels l'exposition au risque actions est faible.

Occasionnellement, le Groupe achète sur le marché ses propres actions ou des options d'achat sur ses propres actions.

Les actions sont principalement utilisées pour les besoins de la couverture des programmes d'attribution d'options sur actions et d'attribution gratuites d'actions. Au 31 décembre 2019, les actions détenues en propre couvrent l'intégralité de ces programmes, passés ou existants.

Par ailleurs, le risque sur actions découlant des options de conversions incorporées dans les dettes obligataires convertibles émises par le Groupe en juin 2017 et mars 2018 est totalement couvert par des options symétriques achetées auprès de banques. Au bilan, ces dérivés apparaissent à l'actif et au passif pour un montant total de 34 millions d'euros.

16
NOTE

ENGAGEMENTS HORS BILAN

Principes comptables

Les engagements donnés et reçus par le Groupe et non comptabilisés au bilan correspondent à des obligations contractuelles non encore réalisées et subordonnées à la réalisation de conditions ou d'opérations ultérieures à

l'exercice en cours. Ces engagements sont de quatre ordres : ceux liés à la trésorerie, ceux liés à l'exploitation des points de vente, ceux liés aux acquisitions de titres et ceux liés aux locations.

Détail par échéance

Engagements donnés (en millions d'euros)	31/12/2019	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	31/12/2018
Liés à la trésorerie	12 674	11 273	527	874	11 381
relatifs aux sociétés financières	12 454	11 203	476	776	11 171
relatifs aux autres sociétés	219	70	52	98	210
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion	2 144	1 384	672	88	2 671
Liés aux acquisitions et cessions de titres	274	73	115	86	130
Liés aux locations	268	71	105	92	3 569
TOTAL	15 360	12 802	1 419	1 139	17 750

Détail par échéance

Engagements reçus (en millions d'euros)	31/12/2019	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	31/12/2018
Liés à la trésorerie	6 159	788	4 751	620	6 383
relatifs aux sociétés financières	1 734	316	799	619	1 848
relatifs aux autres sociétés	4 425	472	3 952	1	4 535
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion	1 263	474	688	102	1 204
Liés aux acquisitions et cessions de titres	368	265	59	44	330
Liés aux locations	481	216	203	61	627
TOTAL	8 271	1 743	5 701	826	8 544

Les engagements hors bilan liés à la trésorerie sont composés :

- d'engagements de crédit donnés par les sociétés financières du Groupe à leur clientèle dans le cadre de leurs activités opérationnelles, ainsi que d'engagements bancaires reçus ;
- de cautions et hypothèques données ou reçues principalement dans le cadre de l'activité immobilière du Groupe ;
- de lignes de crédits mobilisables représentant les lignes de crédit confirmées mises à la disposition du Groupe et non utilisées à la date de clôture.

Les engagements hors bilan liés à l'exploitation sont principalement composés :

- d'engagements d'achat de terrains dans le cadre des programmes d'expansion du Groupe ;
- de dépendances diverses issues de contrats commerciaux ;
- d'engagements donnés pour l'accomplissement de travaux dans le cadre des programmes d'expansion du Groupe ;
- de garanties locatives et de garanties sur opérateurs de galeries marchandes ;
- de créances garanties.

Les engagements hors bilan liés aux acquisitions et cessions de titres sont composés d'engagements reçus ou donnés dans le cadre de l'achat et la vente de titres :

- majoritairement en France, dans le cadre de l'activité de franchise du Groupe ;
- ainsi que d'options d'achat et de vente de titres exerçables immédiatement et de garanties de passifs octroyées. Les garanties de passifs reçues ne sont pas valorisées.

Les engagements hors bilan liés aux locations correspondent aux charges locatives à payer sur la durée non résiliable des contrats de location rentrant dans le champ des exemptions de la norme IFRS 16 ainsi que des contrats de location IFRS 16 pour lesquels les actifs sous-jacents n'ont pas été mis à disposition au 31 décembre 2019.

L'application de la norme IFRS 16 au 01/01/2019 a en effet conduit à l'enregistrement de droits d'utilisation de l'actif en contrepartie d'engagements locatifs pour les contrats ne faisant pas partie des exemptions prévues par la norme (cf. note 4), représentant la très large majorité des contrats de location.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

17
NOTE

ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Acquisitions en France

Le 8 janvier 2020, Carrefour a acquis une participation majoritaire dans la société **Potager City**, producteur et livreur de paniers de fruits et légumes en provenance directe des producteurs, basé à Lyon.

Le 24 janvier 2020, Carrefour a acquis une participation majoritaire dans la société **Dejbox**, pionnier de la livraison de déjeuners pour les salariés situés en zones périurbaines. Présente à Lille, Lyon, Paris, Bordeaux, Nantes et Grenoble mais aussi dans des centaines d'autres villes et communes environnantes, Dejbox livre chaque mois plus de 400 000 repas. Son intégration au sein du groupe Carrefour va lui permettre d'accélérer fortement son déploiement en France, et très rapidement à l'international.

Accélération de l'expansion du format porteur Atacadão au Brésil

Le 15 février 2020, Atacadão a conclu un accord avec **Makro Atacadista** portant sur l'acquisition de 30 magasins (dont les murs de 22 magasins en pleine propriété et 8 en location) et 14 stations-service, situés dans 17 États du Brésil, pour un prix de 1,95 milliard de Reals, qui sera payé en totalité en numéraire.

La transaction reste soumise à certaines conditions usuelles, notamment l'accord des bailleurs pour les magasins en location et l'approbation par la CADE, l'autorité de la concurrence brésilienne.

18
NOTE

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Honoraires 2019

(en milliers d'euros)	Deloitte & Associés ⁽¹⁾	Réseau	Total Deloitte	KPMG SA ⁽¹⁾	Réseau	Total KPMG	MAZARS ⁽¹⁾	Réseau	Total MAZARS
Services de certification des comptes	1 655	536	2 190	3 165	4 630	7 795	1 460	802	2 262
Carrefour SA - Émetteur	314	-	314	756	-	756	509	-	509
Filiales (entités contrôlées)	1 340	536	1 876	2 409	4 630	7 039	951	802	1 753
Services autres que la certification des comptes ⁽²⁾	45	68	113	593	1 375	1 968	20	205	225
Carrefour SA - Émetteur	9	-	9	44	-	44	20	104	124
Filiales (entités contrôlées)	36	68	104	549	1 375	1 924	-	101	101
TOTAL	1 700	604	2 304	3 758	6 005	9 763	1 480	1 007	2 487

(1) Commissaire aux comptes de Carrefour SA, société mère consolidante (prestations fournies par le réseau du Commissaire aux comptes exclues).

(2) Y compris services dont la fourniture par les Commissaires aux comptes est imposée par la loi.

Les services autres que la certification des comptes fournis par les Commissaires aux comptes à Carrefour SA, entité consolidante, et à ses filiales correspondent principalement aux diligences liées à l'émission d'attestations et de rapports de procédures convenues portant sur des données issues de la comptabilité ou portant sur le contrôle interne.

19
NOTELISTE DES SOCIÉTÉS COMPRISES DANS LE PÉRIMÈTRE
DE CONSOLIDATION

19.1 Sociétés consolidées au 31 décembre 2019

France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation	France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ALEP 33	85	CARREFOUR SYSTEME INFORMATION FRANCE	100
ALSATOP	100	CARREFOUR VOYAGES	100
AMIDIS ET CIE	100	CENTRE DE FORMATION ET COMPÉTENCES	100
ANTIDIS	100	CHALLENGER	100
AUPARLIXTOP	100	CIGOTOP	100
AVENUE	52	CLAIREFONTAINE	100
BELLEVUE DISTRIBUTION	100	COMPAGNIE D'ACTIVITÉ ET DE COMMERCE INTERNATIONAL -CACI-	100
BLO DISTRIBUTION	100	CORSAIRE	100
BRUVALDIS	100	COVIAM 8	100
BS DISTRIBUTION	100	COVICAR 2	100
CSD	74	COVICAR 40	100
CSF	100	COVICAR 41	100
CADS	100	COVICAR 44	100
CALLOUETS	51	COVICAR 48	100
CARAUTOROUTES	100	COVICAR 50	100
CARDADEL	100	COVICAR 51	100
CARFUEL	100	COVICAR 52	100
CARGO INVEST	100	COVICAR 53	100
CARGO PROPERTY DEVELOPMENT	100	COVICAR 54	100
CARGO PROPERTY GÉRANT	100	COVICAR 55	100
CARGO PROPERTY MANAGEMENT	100	CPF ASSET MANAGEMENT	100
CARIMA	100	CPF PROJECT	100
CARMA	50	CRF RÉGIE PUBLICITAIRE	100
CARMA VIE	50	CRFP13	100
CARREFOUR ADMINISTRATIF FRANCE	100	CRFP20	100
CARREFOUR BANQUE	60	CRFP21	100
CARREFOUR DRIVE	100	CRFP22	100
CARREFOUR FRANCE	100	CRFP23	100
CARREFOUR FRANCE PARTICIPATION	100	CRFP8	100
CARREFOUR HYPERMARCHÉS	100	CRISANE	100
CARREFOUR IMPORT	100	CROQUETTELAND	70
CARREFOUR MANAGEMENT	100	CSD TRANSPORTS	74
CARREFOUR MARCHANDISES INTERNATIONALES	100	DAUPHINOISE DE PARTICIPATIONS	100
CARREFOUR MONACO	100	DE LA FONTAINE	51
CARREFOUR OMNISCANAL	100	DE L'ARNEDE HAUTE	100
CARREFOUR PARTENARIAT INTERNATIONAL	100	DE SIAM	51
CARREFOUR PROPERTY FRANCE	100	DIGITAL MEDIA SHOPPER	100
CARREFOUR PROPERTY GESTION	100	DISTRIVAL	100
CARREFOUR PROPERTY INTERNATIONAL	100	DOREL	100
CARREFOUR PROXIMITE FRANCE	100	DU HAMEAU	100
CARREFOUR SA	100	EFP	100
CARREFOUR SERVICES CLIENTS	100	EPG	66
CARREFOUR STATION SERVICE	100	FALDIS	100
CARREFOUR SUPPLY CHAIN	100	FCT MASTER CREDIT CARD 2013	60

France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
FINANCIÈRE RSV	100
FINIFAC	100
FONCIÈRE LES 4 ROUTES	100
FONMARTOP	100
FORUM DÉVELOPPEMENT	100
FRED 10	100
FRED 8	100
FRED 9	100
GAMACASH	100
GEILEROP	100
GENEDIS	100
GERNIMES	100
GIE BREST BELLEVUE	80
GIRAM	100
GRANDSVINS-PRIVÉS.COM	100
GREENWEEZ	99
GUILVIDIS	100
GUYENNE & GASCOGNE	100
GVTIMM	51
HAUTS DE ROYA	100
HYPARLO	100
HYPERADOUR	100
HYPERMARCHÉS DE LA VEZERE	50
IMMO ARTEMARE	51
IMMO BACQUEVILLE	51
IMMOBILIÈRE CARREFOUR	100
IMMOBILIÈRE PROXI	100
IMMOCYPRIEN	51
IMMODIS	100
IMMOLOUBES	100
IMMOTOURNAY	51
INTERDIS	100
LA CROIX VIGNON	51
LACSAM	100
LALAUDIS	99
LANN KERGUEN	51
LAPALUS	100
LE COURTEMBLET	100
LES TASSEaux	51
LES VALLÉES	51
LES ZAZOUX	100
LESCHENES	100
LOGIDIS	100
LUDIS	100
LVDIS	100
LYBERNET	50
MAISON JOHANÈS BOUBÉE	100
MAJOR	100
MARKET PAY	100
MARKET PAY TECH	100
MATOLIDIS	100

France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
MAXIMOISE DE CRÉATION	51
MENUDIS	100
MICHEL HOCHARD	100
MONTEL DISTRIBUTION	100
MORTEAU DISTRIBUTION	100
MY DESIGN	100
NOOPART	100
NORLITOP	100
NOSAEL	51
OOSHOP	100
PARLITOP	100
PASDEL	100
PHIVETOL	100
PLANETA HUERTO	99
PROFIDIS	100
PUECH ECO	100
QUITOQUE	79
RESSONS	51
RUE DU COMMERCE	100
SAFETY	100
SAINT HERMENTAIRE	100
SALACA	100
SCI LES FRANCHES TERRES	100
SCI PROXALBY	74
SELIMA	100
SIGOULIM	51
SO.BIO HOLDING	100
SOBEDIS	100
SOCIÉTÉ DES NOUVEAUX HYPERMARCHÉS	100
SODIMODIS	100
SODISAL	100
SODITA	100
SODITRIVE	100
SOFALINE	100
SOFIDIM	99
SORGENTE NATURA	99
SOVAL	100
STELAUR	100
STENN	100
STORETOP	100
SUPER AZUR	100
SUPERADOUR	100
SUPERDIS	97
TROTTEL	100
UNIVU	100
VAN K	100
VEZERE DISTRIBUTION	50
VIZEGU	90
ZORMAT	100

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Pays-Bas	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR NEDERLAND BV	100
CARREFOUR PROPERTY BV	100
FICADAM BV	100
HYPER GERMANY BV	100
INTERCROSSROADS BV	100
INTERNATIONAL MERCHANDISE TRADING BV	100
SOCA BV	100
Argentine	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
BANCO DE SERVICIOS FINANCIEROS SA	88
INC SA	100
Allemagne	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR PROCUREMENT INTERNATIONAL BV & CO. KG	100
Chine	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
BEIJING REPRESENTATIVE OFFICE OF CARREFOUR SA	100
SHANGHAI GLOBAL SOURCING CONSULTING CO LTD	100
SOCIEDAD DE COMPRAS MODERNAS, SA SHANGHAI REPRESENTATIVE OFFICE	100
Espagne	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR NAVARRA, SL	100
CARREFOUR NORTE, SL	100
CARREFOUR PROPERTY ESPANA, SLU	100
CARREFOURONLINE, SLU	100
CENTROS COMERCIALES CARREFOUR, SA	100
CORREDURIA DE SEGUROS CARREFOUR, SAU.	100
FINANZAS Y SEGUROS	100
GROUP SUPECO MAXOR, SLU	100
INVERSIONES PRYCA, SAU	100
NORFIN HOLDER, SL	100
SERVICIOS FINANCIEROS CARREFOUR, EFC, SA	60
SIDAMSA CONTINENTE HIPERMERCADOS, SA	100
SOCIEDAD DE COMPRAS MODERNAS, SAU	100
SUPERMERCADOS CHAMPION, SAU	100
VIAJES CARREFOUR, SLU	100

Italie	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR BANCA	60
CARREFOUR ITALIA FINANCE SRL	100
CARREFOUR ITALIA SPA	100
CARREFOUR PROPERTY ITALIA SRL	100
CONSORZIO NICHELINO	64
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE BRIANZA	53
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE BUROLO	89
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE GIUSSANO	77
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE MASSA	54
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE THIENE	58
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE TORINO MONTECUCCO	87
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE VERCELLI	84
DIPERDI SRL	100
GALLERIA COMMERCIALE PADERNO SRL	100
GALLERIA COMMERCIALE PROPERTY FUTURA SRL	100
GS SPA	100
SCARL. SHOPVILLE GRAN RENO	58
SOCIETA SVILUPPO COMMERCIALE SRL	100
Brésil	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ATACADÃO DISTRIBUICAO COMERCIO E INDUSTRIA LTDA - BANK	37
ATACADÃO DISTRIBUICAO COMERCIO E INDUSTRIA SA	72
BANCO CSF SA	37
BRAZIL INSURANCE SFA	37
BSF HOLDING SA	37
CARREFOUR COMMERCIO E INDUSTRIA LTDA	72
CMBCI INVESTIMENTOS E PARTICIPAÇÕES LTDA	72
COMERCIAL DE ALIMENTOS CARREFOUR SA	72
CSF ADMINISTRADORA E CORRETORA DE SEGUROS EIRELI	37
E MIDIA INFORMACOES LTDA	72
IMOPAR PARTICIPCOES E ADMINISTRACAO IMOBILIARIA LTDA	72
PANDORA PARTICIPACOES LTDA.	72
RIOBONITO ASSESSORIA DE NEGOCIOS LTDA	72
TROPICARGAS TRANSPORTES LTDA	72
VERPARINVEST SA	72

Belgique	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
BRUGGE RETAIL ASSOCIATE	100
CARREFOUR BELGIUM	100
CARUM	100
DRIVE 1	100
DRIVE 2	100
ECLAIR	100
FILUNIC	100
FIMASER	60
FIRST IN FRESH	100
GROFRUIT	100
HALLE RETAIL ASSOCIATE	100
HEPPEN RETAIL ASSOCIATE	100
INTERDIS	100
MARKET A1 CBRA	100
MARKET B2 CBRA	100
MARKET C3 CBRA	100
MARKET D4 CBRA	100
MARKET E5 CBRA	100
MARKET F6 CBRA	100
ORTHROS	100
ROB	100
SCHILCO	100
SHIP TO	100
SOUTH MED INVESTMENTS	100
CAPARBEL	100
CARREFOUR FINANCE	100
STIGAM	100
VANDEN MEERSSCHE NV	100
	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
Luxembourg	
VELASQUEZ SA	100

Pologne	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR POLSKA	100
CPA WAW 1	100

Roumanie	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ALLIB ROM SRL	100
ARTIMA SA	100
BRINGO MAGAZIN	70
CARREFOUR PRODUCTIE SI DISTRIBUTIE	100
CARREFOUR ROUMANIE	100
COLOMBUS ACTIVE SRL	100
COMOMBUS OPERATIONAL SRL	100
MILITARI GALERIE COMERCIALA	100
SUPECO INVESTMENT SRL	100

Suisse	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR WORLD TRADE	100

Taiwan	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR INSURANCE BROKER CO	60
CARREFOUR TELECOMMUNICATION CO	60
CHARNG YANG DEVELOPMENT CO	30
PRESICARRE	60

Hong Kong	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR ASIA LTD	100
CARREFOUR GLOBAL SOURCING ASIA	100
CARREFOUR TRADING ASIA LTD (CTA)	100

1

2

3

4

5

6

7

8

9

19.2 Sociétés mises en équivalence au 31 décembre 2019

France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation	France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ABREDIS	50	ENTREPOT PÉTROLIER DE VALENCIENNES	34
ADIALEA	45	FABCORJO	50
ALEXANDRE	50	FARO	50
ALTACAR	50	FIVER	50
ANGIDIS	50	FONCIÈRE MARSEILLAN	50
ANTONINE	50	FONCIÈRE PLANES	50
ARLOM	50	FONCIÈRE SOLANDIS	34
AROBILIS	50	FRELUM	50
AUBINYC	50	GALLDIS	50
AUDIST SAS	50	GGP DISTRIBUTION	50
AZAYDIS	34	GIE FOURTY	50
AZIMMO	34	GPVM	30
BAMAZO	50	GRANDI	50
BELONDIS	50	GRDIS	50
BIADIS	34	HALLE RASPAIL	50
BLS RETRAIL	50	HBLP	25
BORDEROUGE	50	IDEC	50
BOURG SERVICES DISTRIBUTION « BSD »	50	IMMO ST PIERRE EGLISE	50
BPJ	26	J2B	50
CABDIS	50	JEDEMA	50
CALODIAN DISTRIBUTION	50	JLEM	50
CAMPI	50	JMS74 DISTRIBUTION	50
CARDUTOT	26	JOSIM	34
CARMILA	35	JTDS MARKET	50
CENTRALE ENVERGURE	50	JUPILOU	50
CERBEL	50	LA CATALANE DE DISTRIBUTION	50
CEVIDIS	50	LA CRAUDIS	50
CHAMNORD	56	LAITA BELON DISTRIBUTION	50
CHERBOURG INVEST	48	LB LE PLAN	50
CHRISTIA	50	LE CLAUZELS	50
CINQDIS 09	50	LE PETIT BAILLY	50
CJA DISTRIBUTION	50	LE PLA	50
CLOVIS	50	LEHENBERRI	50
CLUNYDIS	50	LES OLIVIERS	50
CODINOG	50	LEZIDIS	50
COFLEDIS	50	LSODIS	50
COLODOR	50	LUMIMMO	51
COROU	50	LYEMMADIS	50
CVP DISTRIBUTION	50	MADIS	50
CYMUR	50	MAGODIS	50
DECODIS	26	MAISON VIZET FABRE	40
DÉPÔT PÉTROLIER DE LYON	50	MALISSOL	50
DÉPÔTS PÉTROLIERS CÔTIERS	24	MARIDYS	50
DIRIC	50	MARLODIS	50
DISTRI PALAVAS	50	MASSEINE	50
DISTRIBOURG	50	MAUDIS	50
DISTRICAB	50	MBD	50
DISTRIFLEURY	50	MIMALI	50
DOUDIS	50	NASOCA	50
DU MOULIN	50	NC DISTRIBUTION	50
EDENDIS	50	NCL	50
EN CONTACT	34		

France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
NOUKAT	50
OLICOURS	50
OUIDIS	50
OULLIDIS	50
PAM	50
PAS DE MENC	50
PHILODIS	50
PLAMIDIS	50
PLANE MARSEILLAN	50
PLANE PORT VENDRES	50
PRIGONDIS	50
PRODIX	50
PROVENCIA SA	50
RD2M	50
REBAIS DISTRIBUTION	50
RIMADIS	50
ROND POINT	50
ROSE BERGER	26
SADEV	26
SAINT JUERY DISTRIBUTION	50
SAM	50
SAS DF 19	50
SAS DISTRI GIGNAC	50
SASD	26
SCB	26
SCGR DISTRIBUTION	50
SCI 2C	50
SCI 2F	50
SCI FONCIÈRE DES ALBERES	50
SCI IMMODISC	50
SCI LA BEAUMETTE	49
SCI LA CLAIRETTE	50
SCI LATOUR	60
SCI PONT D'ALLIER	50
SCI SOVALAC	50
SCOMONDIS	50
SDAP	26
SEREDIS	26
SERPRO	50
SHOWROOMPRIVÉ	21
SIFO	50
SIXFOURSDIS	50
SME	50
SOBRAMIC	50
SOCADIS	50
SOCADIS CAVALAIRE	50
SODIBOR	50
SODICAB	50
SODILIM	50
SODIMER	50
SODYEN	50
SOLANDIS	34
SOMADIS	50
SOQUIMDIS	50
SOVADIS	50

France	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
SOVALDIS	50
SPC DISTRI	50
ST BONNET DISCOUNT	50
ST PAUL DE DISTRIBUTION	50
STE DU DÉPÔT PÉTROLIER DE NANTERRE	20
TEDALI	50
TIADIS	50
TURENNE	50
VALCRIS DISTRIBUTION	50
VALMENDIS	50
VICUN	50

Belgique	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
MESTDAGH	25

Brésil	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
COSMOPOLITANO SHOPPING EMPREENDIMENTOS S.A	36
EWALLY	35

Espagne	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
2012 ALVARO EFREN JIMENEZ, SL	26
2012 CORDOBA RODRIGUEZ, SL	26
2012 ERIK DAVID, SL	26
2012 FLORES HERNANDEZ, SL	26
2012 LIZANDA TORTAJADA, SL	26
2012 NAYARA SAN MARTIN YANGÜELA, SL	26
2013 ALBADALEJO VALENCIA, SL	26
2013 CID OTERO, SL	26
2013 CORCOLES ARGANDOÑA, SL	26
2013 GISBERT CATALA, SL	26
2013 MARTINEZ CARRION, SL	26
2013 SOBAS ROMERO, SL	26
ANTONIO PEREZ 2010, SL	26
COSTASOL DE HIPERMERCADOS, SL	34
D-PARKING, SCP	58
GLORIAS PARKING, SA	50
ILITURGITANA DE HIPERMERCADOS, SL	34
JM MARMOL SUPERMERCADOS, SL	26
LAREDO EXRPRESS J.CARLOS VAZQUEZ, SL	26
LUHERVASAN, SL	26
SUPERMERCADO CENTENO, SL	26
SUPERMERCATS HEGERVIC MATARO, SL	26
SUPERMERCATS SAGRADA FAMILIA, SL	26
VALATROZ, SL	26

Italie	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE ASSAGO	50
CONSORZIO PROPRIETARI CENTRO COMMERCIALE ROMANINA	46
CONSORZIO TRA I PROPRIETARI DEL PARCO COMMERCIALE DI NICHELINO	30

Pays-Bas	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ARAVIS INVESTMENTS BV	50
KACC BV	49

Pologne	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
C SERVICES	30

Roumanie	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
PLOIESTI SHOPPING CITY	50

Turquie	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR SABANÇI TICARET MERKEZI AS CARREFOURSA	46

Tunisie	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ULYSSE	25

6.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2019

À l'Assemblée Générale des Actionnaires de la société Carrefour

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Carrefour relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

RÉFÉRENTIEL D'AUDIT

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

INDÉPENDANCE

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 4 de l'annexe des comptes consolidés qui expose les incidences de la première application au 1^{er} janvier 2019 de la norme IFRS 16 « Contrats de location » et de l'interprétation d'IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux ».

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Points clés de notre audit**Risques fiscaux des filiales brésiliennes :****évaluation des provisions, dettes fiscales et passifs éventuels**
(notes 1.3, 4, 11.4, 12.1, 12.2.1 et 12.3 de l'annexe aux comptes consolidés)

Au Brésil, le Groupe est exposé à des risques fiscaux portant notamment sur la taxe sur la distribution des biens et services (ICMS) et les crédits d'impôt enregistrés à ce titre, les contributions fédérales relatives au programme d'intégration sociale et au financement de la sécurité sociale (Pis-Cofins) ainsi que la déductibilité de l'amortissement fiscal du goodwill reconnu lors de l'acquisition d'Atacadão en 2007.

L'estimation du risque relatif à chaque litige fiscal est revue régulièrement par la direction fiscale du Groupe et la direction de la filiale, avec l'aide de conseils externes pour les litiges les plus significatifs, afin d'apprécier la nécessité de comptabiliser ou non une provision et, dans le cas où une provision doit être constatée, d'en déterminer le montant.

Nous avons considéré les risques fiscaux dans les filiales brésiliennes, tant en matière d'évaluation des provisions que d'informations présentées dans l'annexe, comme un point clé de notre audit, en raison du montant et du nombre de risques fiscaux, de la complexité de la législation fiscale locale en particulier pour les sociétés de distribution au Brésil et de la part significative de jugement de la direction dans l'appréciation de l'issue des contentieux en cours et des montants provisionnés.

Évaluation et comptabilisation des ristournes et coopérations commerciales

(notes 1.3 et 7.2.1 de l'annexe aux comptes consolidés)

Au sein du Groupe, il existe un nombre important de contrats d'achats signés avec les fournisseurs intégrant :

- des remises commerciales basées sur les quantités achetées ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou la progression des volumes d'achats (« ristournes ») ;
- des produits au titre de prestations réalisées par le Groupe pour les fournisseurs (« coopérations commerciales »).

Les ristournes et coopérations commerciales reçues par le Groupe de la part de ses fournisseurs sont évaluées sur la base des dispositions contractuelles prévues dans les accords avec les fournisseurs et sont comptabilisées en réduction du coût des ventes.

Compte tenu du grand nombre de contrats et des spécificités propres à chaque contrat, la correcte évaluation et comptabilisation des ristournes et coopérations commerciales au regard des dispositions contractuelles et des volumes d'achats constituent un point clé de l'audit.

Réponses apportées lors de notre audit

Nous avons pris connaissance des procédures mises en place par le Groupe pour identifier les risques fiscaux dans les filiales brésiliennes.

Afin d'apprécier si les provisions pour risques fiscaux des filiales brésiliennes du Groupe ont été correctement évaluées, nous avons réalisé les procédures suivantes, avec l'appui de nos spécialistes fiscaux :

- mené des entretiens auprès de la direction fiscale des filiales brésiliennes afin d'apprécier l'état actuel des risques identifiés, des investigations menées et des redressements notifiés par les autorités fiscales et suivre les derniers développements des litiges en cours ;
- analysé les avis des conseils externes des sociétés du Groupe dans le cadre des litiges en cours et les informations sur les procédures en cours et leurs conséquences financières possibles qui nous ont été communiquées par ces conseils externes en réponse à nos demandes de confirmations écrites ;
- procédé à une revue critique des estimations et positions retenues par la direction pour apprécier la nécessité de comptabiliser une provision et, dans l'affirmative, déterminer le montant adéquat à provisionner ;
- apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes 1.3, 4, 11.4, 12.1, 12.2.1 et 12.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons pris connaissance des contrôles mis en place par le Groupe sur le processus d'évaluation et de comptabilisation des ristournes et des coopérations commerciales, apprécié leur conception et leur application et testé que ces contrôles ont fonctionné efficacement sur la base d'un échantillon de contrats.

Nos autres travaux ont notamment consisté pour un échantillon de ristournes et coopérations commerciales, à :

- rapprocher les données utilisées dans le calcul des ristournes et coopérations commerciales avec les conditions commerciales figurant dans les contrats signés avec les fournisseurs ;
- comparer les estimations faites au titre de l'exercice précédent avec les réalisations effectives correspondantes afin d'évaluer la fiabilité du processus d'estimation (revue du débouclage n-1) ;
- rapprocher les volumes d'affaires retenus pour calculer le montant des ristournes attendu au 31 décembre 2019 avec les volumes d'affaires enregistrés dans les systèmes des achats du groupe ;
- réaliser des procédures analytiques substantives sur les évolutions des ristournes et coopérations commerciales.

Points clés de notre audit

Évaluation et comptabilisation des droits d'utilisation de l'actif et des engagements locatifs en date de première application de la norme IFRS 16 sur les contrats de location

(notes 1.3, 4.1, 9.1 et 9.2 de l'annexe aux comptes consolidés)

Le Groupe a appliqué la nouvelle norme IFRS 16 sur les « Contrats de location » en retenant la méthode rétrospective simplifiée au 1^{er} janvier 2019. Les informations comparatives relatives à l'exercice précédent n'ont ainsi pas été retraitées et l'incidence cumulée de la première application a été constatée au 1^{er} janvier 2019. Cette norme modifie notamment le traitement comptable des contrats de location avec la comptabilisation dès l'origine du contrat d'un droit d'utilisation sur le bien loué à l'actif et, en contrepartie, un engagement locatif correspondant à la valeur actualisée des loyers à payer sur la durée raisonnablement certaine de location au passif.

Le Groupe a choisi d'appliquer certaines mesures de simplification dont celles permettant de conserver, à la date de transition, l'identification des contrats de location faite selon les anciennes normes.

La première application de la norme a conduit à comptabiliser au 1^{er} janvier 2019 des droits d'utilisation pour une valeur nette de 5 244 m€ et des engagements locatifs de 5 256 m€.

Comme mentionné en note 4 iv) de l'annexe, le Groupe n'a pas appliqué, lors de l'établissement de ses comptes consolidés au 31 décembre 2019, la décision de l'IFRS IC du 16 décembre 2019 portant sur la détermination de la durée de location et l'interaction avec la durée d'amortissement des agencements indissociables du bien loué car n'a pas disposé d'un temps suffisant pour mener à bien les analyses qui permettront d'en déterminer précisément les effets.

Nous considérons la première application de la norme IFRS 16 sur les contrats de location comme un point clé de l'audit compte tenu du nombre de contrats, du montant significatif des engagements locatifs et des droits d'utilisation dans les comptes, et du fort degré de jugement de la direction dans la détermination de la durée de location résiduelle et du taux d'actualisation.

Réponses apportées lors de notre audit

Nous avons pris connaissance des procédures mises en place par le Groupe pour recenser les contrats de location entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 16.

Nous avons également réalisé les procédures suivantes :

- rapproché les données de loyers utilisées pour le calcul de l'engagement locatif avec les « charges locatives » identifiées selon l'ancienne norme et effectué une revue des charges locatives non incluses dans le calcul de l'engagement locatif ;
- corroboré, sur la base d'un échantillon de contrats, les informations collectées pour la détermination des actifs et passifs relatifs aux contrats de location avec les données propres des contrats sous-jacents ;
- apprécié sur la base d'un échantillon de contrats, la pertinence des critères pris en compte par la direction pour déterminer la durée de location résiduelle ;
- apprécié la conformité de la méthodologie utilisée pour la détermination des taux d'actualisation à la date de transition avec les principes comptables et corroboré, sur la base d'un échantillon, les données utilisées pour le calcul des taux d'actualisation des loyers avec les données contractuelles et les données de marché, avec l'appui de nos spécialistes ;
- recalculé sur la base d'un échantillon de contrats, les montants des droits d'utilisation et des engagements locatifs, tels qu'évalués et comptabilisés par le Groupe au 1^{er} janvier 2019 ;
- apprécié le caractère approprié des informations sur les impacts liés à l'adoption de la norme IFRS 16 fournies dans les notes 1.3, 4.1, 9.1 et 9.2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

DÉSIGNATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Carrefour par l'Assemblée Générale du 15 avril 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés, du 5 septembre 1968 pour le cabinet KPMG S.A. (compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenues depuis cette date) et du 21 juin 2011 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2019, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 17^{ème} année de sa mission sans interruption, le cabinet KPMG S.A. dans la 52^{ème} année et le cabinet Mazars dans la 9^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

OBJECTIF ET DÉMARCHÉ D'AUDIT

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à

des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

RAPPORT AU COMITÉ D'AUDIT

Nous remettons un rapport au Comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les Commissaires aux Comptes
Paris-La Défense et Courbevoie, le 2 mars 2020

DELOITTE & ASSOCIES
Bertrand Boisselier
Stéphane Rimbeuf

KPMG S.A.
Caroline Bruno Diaz

MAZARS
Emilie Loreal
Jérôme de Pastors

7

COMPTES ANNUELS DE CARREFOUR SA AU 31 DÉCEMBRE 2019

7.1	Compte de résultat	314	7.4	Notes annexes aux états financiers	317
7.2	Bilan	315	7.5	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	335
7.3	Tableaux de flux de trésorerie	316			

7.1 Compte de résultat

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes explicatives	2019	2018
Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges		22	31
Autres produits		122	114
Total produits d'exploitation		144	144
Autres achats et charges externes		(149)	(149)
Traitements et salaires, charges sociales		(10)	(4)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions		(14)	(23)
Impôts, taxes et autres charges d'exploitation		(4)	(2)
Total charges d'exploitation		(177)	(178)
Résultat d'exploitation		(33)	(34)
Produits de participations		323	1 911
Produits d'intérêts et produits assimilés		2	37
Reprises sur dépréciations et provisions		91	13
Total produits financiers		416	1 961
Dotations aux dépréciations et provisions		(202)	(362)
Charges d'intérêts et charges assimilées		(152)	(180)
Total charges financières		(354)	(543)
Résultat financier	8	62	1 419
Résultat courant avant impôts		29	1 385
Reprises sur dépréciations et provisions		76	8
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions		(4)	(93)
Autres charges et produits exceptionnels		(16)	(1)
Résultat exceptionnel		56	(87)
Participation des salariés aux fruits de l'expansion		-	-
Impôts sur les bénéfices	9	181	186
RÉSULTAT NET		266	1 485

7.2 Bilan

Actif

(en millions d'euros)	Notes explicatives	31/12/2019			31/12/2018
		Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
Immobilisations incorporelles	4.2	19	(14)	5	6
Immobilisations corporelles	4.2	2	(2)	-	-
Immobilisations financières	4.1	37 292	(7 411)	29 881	29 843
Actif immobilisé		37 313	(7 427)	29 886	29 849
Créances	10.1	848	(222)	626	1 036
Disponibilités et valeurs mobilières de placement	5.2	235	(92)	143	153
Actif circulant		1 083	(314)	769	1 188
Comptes de régularisation	10.1	84	-	84	84
TOTAL ACTIF		38 480	(7 741)	30 739	31 121

Passif

(en millions d'euros)	Notes explicatives	31/12/2019	31/12/2018
Capital social	7.1	2 018	1 973
Primes d'émission et de fusion	7.2	17 082	16 856
Réserve légale	7.3	197	189
Réserves réglementées	7.3	378	378
Autres réserves	7.3	39	39
Report à nouveau	7.3	2 024	925
Résultat de l'exercice	7.3	266	1 485
Provisions réglementées		-	-
Capitaux propres	7.3	22 004	21 844
Provisions pour risques et charges	6	299	449
Dettes financières	5.1	6 638	7 460
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	10.2	19	17
Dettes fiscales et sociales	10.2	46	63
Dettes d'exploitation		65	80
Autres dettes diverses	10.2	1 731	1 277
Comptes de régularisation	10.2	2	10
Dettes diverses		1 733	1 287
TOTAL PASSIF		30 739	31 121

7.3 Tableaux de flux de trésorerie

<i>(en millions d'euros)</i>	2019	2018
Résultat net	266	1 485
Dotations aux amortissements	1	2
Dotations (nette) aux provisions et dépréciations	30	404
Autres variations	-	-
Trésorerie brute issue des opérations	297	1 890
Variation des autres créances et dettes	(68)	(166)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	229	1 725
Acquisitions des titres de participation	(195)	(10)
Cession d'immobilisations incorporelles et corporelles	-	1
Cessions de titres de participations	5	5
Autres variations issues des opérations d'investissement ⁽¹⁾	-	81
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	(190)	78
Dividendes versés	(106)	(152)
Variation nette de l'endettement	(822)	1 178
Variation des créances et dettes intragroupe	891	(2 870)
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	(37)	(1 844)
Variation nette de la trésorerie	2	(42)
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice ⁽²⁾	-	42
Trésorerie à la clôture de l'exercice ⁽²⁾	2	-
Variation nette de la trésorerie au bilan	2	(42)

(1) Dont variation des actions propres (inscrites au bilan en valeurs mobilières de placement et détaillées dans la note 5.3).

(2) Hors actions propres.

7.4 Notes annexes aux états financiers

NOTE 1	DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ	318
NOTE 2	ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS	318
NOTE 3	PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX	319
NOTE 4	ACTIF IMMOBILISÉ	320
NOTE 5	FINANCEMENT ET COUVERTURES DE RISQUES	322
NOTE 6	PROVISIONS & DÉPRÉCIATIONS	325
NOTE 7	CAPITAUX PROPRES	328
NOTE 8	RÉSULTAT FINANCIER	329
NOTE 9	IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	330
NOTE 10	AUTRES INFORMATIONS	331
NOTE 11	ÉVÉNEMENT POSTÉRIEUR À LA CLÔTURE	333
NOTE 12	FILIALES ET PARTICIPATIONS	333

1

2

3

4

5

6

7

8

9

1

NOTE

DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ

Carrefour SA est la société mère du groupe Carrefour.

Elle exerce une activité de holding *via* des participations financières qui lui permettent d'avoir le contrôle direct ou indirect des sociétés du Groupe.

Elle a opté en faveur du régime d'intégration fiscale, qui comprend la société mère en tant que tête de l'intégration fiscale et ses principales filiales françaises.

Elle met également en œuvre la politique de financement externe du Groupe auprès des marchés bancaires et de capitaux afin de maintenir un certain niveau de liquidité pour faire face à ses engagements et à ses besoins d'investissement.

2

NOTE

ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

2.1 Opérations d'émission/remboursement sur les emprunts obligataires en mai 2019

Carrefour a procédé le 7 mai 2019 (règlement en date du 15 mai 2019) à l'émission d'une obligation senior de 500 millions d'euros à 8 ans (maturité : 17 mai 2027). Cette nouvelle obligation porte un coupon annuel de 1 %.

Le 22 mai 2019, le groupe Carrefour a également procédé au remboursement d'un emprunt obligataire, d'un montant d'1 milliard d'euros, d'une maturité de 6 ans et d'un coupon de 1,750 %.

Ces deux opérations permettent au groupe Carrefour de consolider son financement à long terme en euro, de conserver une maturité obligataire moyenne stable (3,5 ans à fin décembre 2019 vs. 3,6 ans à fin décembre 2018) et de poursuivre la réduction de sa charge financière.

2.2 Sécurisation des financements long terme

Par ailleurs, en juin 2019, Carrefour a amendé et étendu deux facilités de crédit pour un montant total de 3,9 milliards d'euros en y intégrant une composante Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) innovante, réalisant ainsi la première opération de crédit bancaire avec composante RSE dans le secteur de la distribution européenne.

- La première facilité de crédit (dite « Club deal ») a été finalisée auprès d'un syndicat de 8 banques pour un montant total de 1,4 milliard d'euros.
- La seconde facilité (dite « syndiquée ») a été négociée auprès d'un syndicat de 21 banques pour un montant total de 2,5 milliards d'euros.

Ces deux facilités arriveront à échéance en juin 2024, et chacune d'entre elles pourra être prolongée deux fois d'un an à la demande de Carrefour. Ces deux opérations s'inscrivent dans la stratégie de sécurisation des financements à long terme de Carrefour, étendant la maturité moyenne de ces facilités de 3,1 années à 4,5 années.

2.3 Offre de rachat d'obligations

Carrefour a annoncé le 22 novembre 2019 le résultat de son offre de rachat d'obligations lancée le 14 novembre 2019.

Cette offre de rachat portait sur les souches obligataires suivantes :

- 1 milliard d'euros d'obligations assorties d'un coupon de 4,00 % et arrivant à échéance le 9 avril 2020 (ISIN XS0499243300) (les « Obligations 2020 ») ;
- 1 milliard d'euros d'obligations assorties d'un coupon de 3,875 % et arrivant à échéance le 25 avril 2021 (ISIN XS0529414319) (les « Obligations 2021 »).

À l'expiration de l'offre de rachat, un montant nominal cumulé de 327 millions d'euros d'obligations a été apporté à Carrefour et accepté, dont 198 millions d'euros d'Obligations 2020 et 129 millions d'euros d'Obligations 2021. Le règlement de l'offre de rachat a été réalisé le 26 novembre 2019.

À l'issue de cette opération, le montant nominal restant en circulation s'élève à 802 millions d'euros pour les Obligations 2020 et 871 millions d'euros pour les Obligations 2021.

Cette opération a été réalisée avec succès et s'inscrit dans le cadre d'une gestion dynamique de la part de Carrefour, visant à optimiser ses coûts de financement et sa structure de bilan.

3
NOTE**PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX**

1

2

3

4

5

6

7

8

9

3.1 Bases de préparation

Les comptes annuels ont été élaborés et présentés conformément aux principes et méthodes définis par le règlement ANC 2014-03, homologué par l'arrêté du 8 septembre 2014, mis à jour de l'ensemble des règlements l'ayant modifié par la suite.

Les états financiers de Carrefour SA sont présentés en millions d'euros et sont arrondis au million le plus proche. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître entre différents états.

La règle d'évaluation utilisée pour établir ces comptes est celle des coûts historiques.

Les méthodes d'évaluation et de présentation n'ont pas été modifiées par rapport à l'exercice précédent.

La préparation des états financiers de Carrefour nécessite d'effectuer des estimations et de faire des hypothèses susceptibles d'avoir un impact sur la valeur comptable de certains

éléments d'actifs et de passifs et de produits et de charges. En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, il est donc possible que les montants qui figureront dans les futurs états financiers soient différents des valeurs actuellement estimées.

3.2 Conversion des éléments en devise étrangère

Les charges et produits en devise étrangère sont enregistrés au cours de change en vigueur à la date de l'opération.

Les créances et dettes en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de change de clôture. La différence résultant de l'actualisation des dettes et créances en devises à ce dernier cours est, le cas échéant, portée au bilan en « Comptes de régularisation ». En cas de perte de change latente à la clôture, une provision est enregistrée à hauteur du risque non couvert.

4
NOTE

ACTIF IMMOBILISÉ

4.1 Immobilisations financières

4.1.1 Traitement comptable et valorisation

Les immobilisations financières sont constituées des titres de participations incluant les malis de fusions affectés, des créances rattachées et des autres immobilisations financières.

Les valeurs brutes des titres de participation sont enregistrées au coût d'acquisition.

Au 1^{er} janvier 2016, lors de la première application du règlement ANC 2015-06, les malis de fusion essentiellement issus de la fusion Carrefour-Promodes en 2000, ont été affectés aux titres de participation Carrefour France, Norfin Holder, Caparbel, Carrefour Nederland BV et Hyparlo sur la base des plus-values latentes existantes au 1^{er} janvier 2016.

Les titres de participation font l'objet de tests de dépréciation mis en œuvre à chaque clôture afin de vérifier que leurs valeurs nettes comptables (le cas échéant intégrant la valeur nette comptable des malis de fusion affectés) n'excèdent pas leurs valeurs d'utilité.

La valeur d'utilité est estimée sur la base de plusieurs critères dont les principaux sont :

- la valeur des capitaux propres ;
- la projection des flux de trésorerie futurs ;
- la valorisation de l'actif net réévalué estimé sur la base de prévisions raisonnables d'exploitation ou sur la base de données observables lorsqu'il en existe (multiples de chiffre d'affaires et/ou d'agrégats du compte de résultat de transactions récentes, offres reçues de repreneurs, multiples de valeurs boursières d'entreprises comparables) ou d'analyses effectuées par des experts internes ou externes, ajustée, le cas échéant, de la dette nette de l'entité testée.

Une dépréciation est comptabilisée dès lors que la valeur d'utilité devient inférieure à la valeur nette comptable (celle-ci intégrant, le cas échéant, la valeur nette comptable des malis de fusion affectés).

Les dépréciations sont comptabilisées en résultat financier, y compris les reprises de dépréciations réalisées dans le cadre d'une cession de participation. Les résultats de cession de titres de participation sont comptabilisés en résultat exceptionnel.

4.1.2 Tableau de variation sur l'exercice

(en millions d'euros)	Titres de participation	Malis affectés aux titres de participation	Autres immobilisations financières	Total Immobilisations financières 31/12/2019	Total Immobilisations financières 31/12/2018
Immobilisations brutes au 1 ^{er} janvier	25 687	11 407	5	37 099	37 094
Augmentation de capital & acquisitions ⁽¹⁾	195	-	-	195	10
Réduction de capital & cessions/liquidations ⁽²⁾	(2)	-	-	(2)	(5)
Immobilisations brutes au 31 décembre (A)	25 880	11 407	5	37 292	37 099
Dépréciations au 1 ^{er} janvier	(2 245)	(5 010)	0	(7 255)	(7 023)
Dotations de l'exercice ⁽³⁾	(171)	-	-	(171)	(235)
Reprises de l'exercice	15	-	-	15	3
Total dépréciations au 31 décembre 2019 (B)	(2 401)	(5 010)	-	(7 411)	(7 255)
TOTAL IMMOBILISATIONS NETTES (A)-(B)	23 479	6 397	5	29 881	29 844

(1) Les augmentations de capital de l'exercice 2019 se décomposent essentiellement comme suit :

- 120 millions d'euros pour la société Carrefour Italia ;
- 66 millions d'euros pour la société Carrefour Asia ;
- la souscription à l'augmentation de capital de la société Adialea à hauteur de 6 millions d'euros ;
- 3 millions d'euros pour la société Market Pay.

(2) Les sorties de l'actif de l'exercice 2019 comprennent principalement la liquidation de la société Hyperdema.

(3) Les dépréciations sur titres de participation comptabilisés sur l'exercice 2019 concernent essentiellement les sociétés suivantes :

- Carrefour Asia à hauteur de 61 millions d'euros ;
- Guyenne & Gascogne à hauteur de 49 millions d'euros ;
- Carrefour Systèmes d'information à hauteur de 37 millions d'euros ;
- Adialéa à hauteur de 21 millions d'euros.

Le détail des titres et participations et malis affectés est présenté en note 12.

4.1.3 Carrefour France SAS

Au 31 décembre 2019, la valeur nette comptable des titres de participation de Carrefour France SAS incluant le mali de fusion affecté, s'élève à 6 222 millions d'euros, comme au 31 décembre 2018.

Les tests réalisés au 31 décembre 2019 et au 31 décembre 2018 sur le mali affecté aux titres de participation Carrefour France n'ont pas mis en avant la nécessité de constater dans les comptes une dotation complémentaire ou une reprise de la dépréciation qui avait été principalement constatée au cours de l'exercice 2017.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation de flux de trésorerie futurs sur une période qui n'excède en général pas 5 ans avec détermination d'une valeur terminale calculée à partir de l'extrapolation des données de la dernière année au taux de croissance perpétuelle à l'infini et l'utilisation d'un taux d'actualisation spécifique par pays. Les flux de trésorerie futurs retenus pour les tests de dépréciation ont été estimés à partir des trajectoires financières établies par la Direction Générale du pays et validées par la Direction Générale du Groupe.

Les principales hypothèses financières qui sous-tendent l'actualisation des flux de trésorerie futurs de Carrefour France SAS sont un taux d'actualisation après impôt de 5,6 % (5,9 % en 2018), ainsi qu'un taux de croissance perpétuelle de 1,7 % (1,6 % en 2018).

4.2 Immobilisations corporelles et incorporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires).

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement de logiciels évalués à leur coût d'acquisition.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie économique prévue du bien :

- logiciels : 3 à 8 ans ;
- matériels informatiques : 3 ans ;
- agencements et aménagements des constructions : 8 ans ;
- autres : 3 à 10 ans.

Les actifs corporels et incorporels dont les perspectives de rentabilité future ne permettent plus de recouvrer leur valeur nette comptable font l'objet d'une dépréciation. Celle-ci est déterminée par comparaison de la valeur nette comptable de l'actif avec le montant le plus élevé entre la valeur d'usage et la valeur vénale.

Les mouvements sur les immobilisations corporelles et incorporelles au cours de l'exercice 2019 sont les suivants :

(en millions d'euros)	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Total 31/12/2019	Total 31/12/2018
Immobilisations brutes au 1^{er} janvier	19	2	21	22
Acquisitions	-	-	-	-
Cessions & mises au rebut	-	-	-	(1)
Immobilisations brutes au 31 décembre (A)	19	2	21	21
Amortissements et dépréciations au 1^{er} janvier	(13)	(2)	(15)	(13)
Dotations aux amortissements de l'exercice	(1)	-	(1)	(2)
Cessions & mises au rebut	-	-	-	-
Amortissements et dépréciations au 31 décembre (B)	(14)	(2)	(16)	(15)
TOTAL IMMOBILISATIONS NETTES (A)-(B)	5	-	5	6

5
NOTE

FINANCEMENT ET COUVERTURES DE RISQUES

5.1 Dettes financières

Aux 31 décembre 2018 et 2019, les dettes financières se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2019				31/12/2018
	Moins d'un an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total	
Emprunts obligataires	802	4 761	1 000	6 563	7 373
Intérêts courus non échus	75	-	-	75	87
DETTES FINANCIÈRES	877	4 761	1 000	6 638	7 460

Au cours de l'exercice 2019, les variations des emprunts obligataires sont détaillées ci-dessous :

(en millions d'euros)	Échéance	Variation du nominal				31/12/2019
		31/12/2018	Émissions	Remboursements	Effet de change	
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 6 ans, 1,75 %	2019	1 000	-	(1 000) ⁽¹⁾	-	-
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 10 ans, 4,00 %	2020	1 000	-	(198) ⁽²⁾	-	802
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 11 ans, 3,875 %	2021	1 000	-	(129) ⁽²⁾	-	871
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 1,75 %	2022	1 000	-	-	-	1 000
Emprunt obligataire convertible non dilutif 500 millions USD, 6 ans, 0 %	2023	437	-	-	8	445
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 8 ans, 0,750 %	2024	750	-	-	-	750
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 10 ans, 1,25 %	2025	750	-	-	-	750
Emprunt Obligataire convertible non dilutif, USD, 6 ans, 0 %	2024	437	-	-	8	445
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 5 ans, 0,88 %	2023	500	-	-	-	500
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 7,5 ans, 1,75 %	2026	500	-	-	-	500
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 8 ans, 1,00 %	2027	-	500 ⁽³⁾	-	-	500
Détail des emprunts Obligataires		7 373	500	(1 327)	17	6 563

- (1) Le 22 mai 2019, la Société a également procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant d'un milliard d'euros, d'une maturité de 6 ans, assorti d'un coupon fixe de 1,75 %.
- (2) Le 14 novembre 2019, Carrefour a réalisé une opération de rachat partiel d'obligations sur les souches 4,00 % d'avril 2020 et 3,875 % d'avril 2021. Ce rachat représente un nominal cumulé de 327 millions d'euros d'obligations dont 198 millions d'euros (soit un rachat de 20 %) sur la souche 2020 et 129 millions d'euros (soit un rachat de 13 %) sur la souche 2021. Le règlement de l'offre de rachat a été réalisé le 26 novembre 2019.
- (3) Le 7 mai 2019 (règlement en date du 15 mai 2019), Carrefour a réalisé une émission obligataire de 500 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans (échéance mai 2027), assorti d'un coupon fixe de 1 %.

1

5.2 Disponibilités et valeurs mobilières de placement

Les disponibilités et valeurs mobilières de placement sont constituées de :

(en millions d'euros)	Brut	Dépréciation	31/12/2019	31/12/2018
			Net	Net
Actions propres dédiées ⁽¹⁾	-			-
Actions propres disponibles ⁽²⁾	233	(92)	141	153
Disponibilités ⁽³⁾	2		2	-
DISPONIBILITÉS ET VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	235	(92)	143	153

- (1) Actions Carrefour destinées à être attribuées aux employés et affectées à des plans d'options d'achat d'actions et des attributions gratuites d'actions déterminés. Ces actions sont enregistrées à leur coût d'acquisition ; elles ne sont pas dépréciées en fonction de leur valeur vénale en raison de l'engagement d'attribution aux salariés et de la provision constatée au passif dans les conditions décrites dans les principes comptables relatifs aux provisions exposés dans la note 6.1.
- (2) Actions Carrefour disponibles pour être attribuées aux employés ou pour la régulation du cours de Bourse ; ces actions sont dépréciées si leur valeur comptable est supérieure au dernier cours de Bourse.
- (3) Disponibilités bancaires.

Au 31 décembre 2019, ce poste comprend notamment 9 457 539 actions Carrefour disponibles pour être attribuées aux salariés de Carrefour et de ses filiales pour une valeur brute de 233 millions d'euros.

Comme indiqué dans le tableau de variation suivant, il n'y a pas eu de mouvement du nombre d'actions auto-détenues au cours de l'exercice 2019.

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Valeur Brute des VMP	Dépréciation des VMP	Valeur nette des VMP	Provision sur plan d'actions gratuites
Montants au 31 décembre 2018	9 457 539	233	(81)	152	(20)
Achats d'actions dans le cadre de la couverture de plans d'actions gratuites	-	-	-	-	-
Livraison des actions gratuites affectées à des plans déterminés	-	-	-	-	-
Reprise de provision liée aux actions gratuites affectées à des plans déterminés ⁽¹⁾	-	-	-	-	20
Dotations aux provisions liées aux actions gratuites affectées à des plans déterminés	-	-	-	-	-
Dépréciation sur des actions non encore affectées à des plans déterminés ⁽²⁾	-	-	(11)	(11)	-
MONTANTS AU 31 DÉCEMBRE 2019	9 457 539	233	(92)	141	-

- (1) La reprise correspond aux actions affectées au 31 décembre 2018 au plan d'actions gratuites de 2016, qui a été finalement livré en juillet 2019 par émission d'actions nouvelles et non par affectation (Cf. note 6.2).
- (2) Les actions Carrefour auto-détenues sont valorisées au dernier cours de cotation connu, soit 14,95 euros par action au 31 décembre 2019. La valeur nette s'élève ainsi à 141 millions d'euros.

5.3 Réserve de liquidité

5.3.1 Lignes de crédit

Au 31 décembre 2019, le Groupe dispose de deux lignes de crédits syndiqués non tirées auprès d'un pool de banques de premier rang d'un montant total de 3,9 milliards d'euros.

En juin 2019, Carrefour a amendé ses deux facilités de crédit en y intégrant une composante Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) innovante, réalisant ainsi la première opération de crédit bancaire avec composante RSE dans le secteur de la distribution européenne.

Ces deux facilités arriveront à échéance en juin 2024, et chacune d'entre elles pourra être prolongée deux fois d'un an à la demande de Carrefour. La politique du Groupe est de maintenir ces facilités disponibles et non tirées, afin de sécuriser l'utilisation du programme de billets de trésorerie.

Les crédits syndiqués sont assortis des clauses usuelles pour ce type de contrats, à savoir maintien de son rang de crédit (*pari passu*), limitation des sûretés accordées aux autres créanciers (*negative pledge*), changement de contrôle, limitation de cession substantielle d'actifs et défaut croisé. La marge du taux d'intérêt pourrait évoluer en cas de baisse ou de hausse de la notation à long terme (*pricing grid*).

2

3

4

5

6

7

8

9

5.3.2 Programmes de financement

Carrefour dispose d'une capacité de 12 milliards d'euros avec le programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN), afin de maintenir une présence sur le marché obligataire en émettant de manière régulière, principalement sur les marchés Euro, en vue de disposer d'un échéancier obligataire équilibré.

Carrefour dispose également d'un programme de billets de trésorerie déposé à la Banque de France coté à Paris avec une capacité d'émission de 5 milliards d'euros.

5.4 Couvertures des risques

5.4.1 Risques de taux

Le risque de taux d'intérêt est le risque par lequel la variation des taux d'intérêt serait susceptible de générer une augmentation du coût net de l'endettement du Groupe.

La gestion du risque de taux est assurée par la Direction de la trésorerie et des financements du Groupe. Mise à jour mensuellement, la stratégie de couverture et ses modalités d'application permettent de limiter l'exposition au risque de taux et d'optimiser le coût du financement.

La dette à long terme est émise principalement à taux fixe, protégeant ainsi la Société contre une hausse des taux. Carrefour détient néanmoins différents instruments financiers destinés à couvrir sa dette financière face au risque de variation des taux d'intérêt.

Ces couvertures sont réalisées au moyen d'instruments financiers de gré à gré avec des contreparties bancaires de premier rang. Il s'agit principalement de swaps et d'options de taux d'intérêt classiques.

Les instruments utilisés et leur valorisation sont présentés en note 11.

5.4.2 Risques de change

Le risque de change est le risque par lequel une évolution défavorable des cours de change pourrait détériorer un flux de trésorerie libellé en devise étrangère.

De par son activité de holding, la société Carrefour peut être exposée au risque de change, sur des transactions particulières (augmentation de capital ou versement de dividendes) avec certaines de ses filiales étrangères dont la devise locale est autre que l'euro. Le risque sur ces opérations peut dans certains cas être couvert par des achats à terme de devises.

Le 7 juin 2017, Carrefour a réalisé auprès d'investisseurs institutionnels une émission d'obligations convertibles remboursables en numéraire d'un montant nominal de 500 millions de dollars américains et d'une maturité de 6 ans (échéance juin 2023). Un swap de change en euros de 500 millions de dollars américains a été mis en place en 2017 dès que cette souscription a eu lieu et est adossé à cette opération en termes de maturité.

Le 22 mars 2018, Carrefour a réalisé également une émission d'obligations convertibles remboursables en numéraire d'un montant nominal de 500 millions de dollars américains et d'une maturité de 6 ans (échéance mars 2024). De la même manière qu'en 2017, deux swaps de change en euros de 250 millions de dollars américains ont été mis en place et adossés en termes de maturité.

L'ensemble de ces opérations, qui ont été swappées en euros, procure ainsi à la Société l'équivalent d'un financement obligataire classique en euros.

5.4.3 Risques sur actions

Carrefour a pour politique de ne pas détenir de positions actions (sur les siennes propres ou des tierces) sauf circonstances ou besoins particuliers.

Occasionnellement, la Société achète sur le marché ses propres actions ou des options d'achat sur ses propres actions. Les actions sont principalement utilisées pour les besoins des programmes d'attribution d'options sur actions et d'actions gratuites.

Par ailleurs, le risque sur actions découlant des options de conversions incorporées dans les dettes obligataires convertibles émises par le Groupe en juin 2017 et mars 2018 est totalement couvert par des options symétriques achetées auprès de banques.

6
NOTE

PROVISIONS & DÉPRÉCIATIONS

Toute obligation de la Société à l'égard d'un tiers susceptible d'être estimée avec une fiabilité suffisante et donnant lieu à sortie probable de ressources sans contrepartie équivalente fait l'objet d'une comptabilisation au titre de provision.

(en millions d'euros)	31/12/2018	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		31/12/2019	Notes
			Utilisées	Non utilisées		
Obligations de remises d'actions	20	-	-	(20)	-	(6.1)
Engagement de retraite	73	4	-	(32)	45	(6.2)
Risque sur filiales	133	16	-	(55)	94	(8)
Litiges et risques divers	223	20	(10)	(72)	161	
Provisions pour risques et charges	449	40	(10)	(179)	300	
Immobilisations financières	7 255	171	-	(15)	7 411	(4.1)
Créances	221	-	-	-	221	
Autres (VMP)	81	11	-	-	92	(5.2)
Dépréciations	7 557	182	-	(15)	7 724	
TOTAL DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS	8 006	222	(10)	(194)	8 024	

6.1 Provisions sur plans d'actions

Certains salariés du groupe Carrefour reçoivent une rémunération en instruments de capitaux propres.

Cette rémunération prend la forme de plans d'attribution d'actions gratuites ou de plans d'options d'achat d'actions.

Plans dénoués par l'émission d'actions nouvelles

Aucune provision n'est comptabilisée au titre de ces plans conformément aux dispositions de l'article 624-6 du PCG.

Plans d'actions gratuites et d'options d'achat d'actions par remise d'actions existantes

À la date d'attribution, ces actions gratuites et options d'achat d'actions ne donnent pas lieu à la comptabilisation d'une charge de personnel. Celle-ci n'intervient qu'à la date de livraison des actions gratuites ou à la levée des options d'achat d'actions.

Cependant dès lors qu'une sortie de ressources est probable, lorsque la décision du Conseil d'administration de procéder à l'attribution d'un plan intervient, une provision pour risques et charges est comptabilisée.

Un passif est enregistré lors de la décision d'attribution d'actions gratuites ou d'options sur actions, dès lors que l'obligation de remise d'actions existantes aux employés génère, de manière probable ou certaine, une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente.

Lorsque l'acquisition des actions gratuites est explicitement subordonnée au fait que l'attributaire reste au service de Carrefour pendant une période future déterminée (« période d'acquisition »), le montant de la provision est reconnu linéairement sur la période d'acquisition.

Plan 2016

Le 27 juillet 2016, le Conseil d'administration avait décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de la 14^e résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 mai 2016, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en faveur de 950 collaborateurs du Groupe environ. Ce plan portait sur un nombre maximal de 1 950 000 actions (soit 0,26 % du capital social), dont l'acquisition était soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pouvait avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendait de la réalisation de trois conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression de l'EBITDA, pour 35 %, et la croissance organique du chiffre d'affaires, pour 35 %) ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (pour 30 %).

Plan 2019

Le 27 février 2019, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de la 14^e résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 mai 2016, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal hors mandataire social de 3 366 200 actions (soit 0,43 % du capital social), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du « Free Cash Flow » pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

Les principales caractéristiques de ces deux plans d'attribution d'actions de performance sont rappelées dans le tableau ci-après.

	Plan 2016	Plan 2019
Date d'Assemblée Générale	17 mai 2016	17 mai 2016
Date d'attribution ⁽¹⁾	15 septembre 2016	27 février 2019
Date d'acquisition ⁽²⁾	28 juillet 2019	28 février 2022
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	1 944 850	3 615 346
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	950	640
Juste valeur d'une action (<i>en euros</i>) ⁽³⁾	20,18	14,33

(1) Date de notification aux bénéficiaires (date à laquelle les bénéficiaires ont eu connaissance des caractéristiques et conditions des plans).

(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(3) Prix de marché de l'action à la date d'attribution (cours de référence), ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus au cours de l'exercice 2019 sur ces deux plans d'attribution d'actions gratuites sont les suivants :

	2019	2018
Nombre d'actions de performance attribuées au 1^{er} janvier	1 516 550	1 739 450
Actions attribuées sur l'exercice	3 615 346	-
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	(916 098)	(12 000)
Actions annulées sur l'exercice ⁽¹⁾	(983 152)	(210 900)
NOMBRE D' ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU 31 DÉCEMBRE	3 232 646	1 516 550

(1) Dont 600 452 actions annulées sur le plan 2016 et 382 700 actions annulées sur le plan 2019.

6.2 Provisions sur engagements de retraite

Les engagements en matière de retraite, qui correspondent aux indemnités de départ à la retraite et aux prestations servies au titre du régime de retraite supplémentaire, sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées. Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour évaluer les engagements sont détaillées ci-dessous.

La Société applique la recommandation de l'ANC n° 2013-02 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires.

La provision au 31 décembre 2019 correspond à la totalité de la valeur actualisée de l'obligation au titre des engagements de retraite (y compris écarts actuariels et coût des services passés) nette des actifs de couverture du régime.

6.2.1 Indemnités de fin de carrière

En application de la législation et des conventions collectives en vigueur, la Société verse à chaque salarié une indemnité lors de son départ en retraite. La totalité des droits acquis par les personnes concernées est prise en charge sur l'exercice.

Les paramètres de calcul de la provision pour engagement de retraite sont les suivants :

	31/12/2019	31/12/2018
Taux d'augmentation des salaires	2,84 %	2,84 %
Taux de charges salariales	35 %	35 %
Taux d'actualisation	0,75 %	1,60 %
Table de mortalité	TV TD 2014-2016	TV TD 2013-2015
<i>Turn over</i> en fonction de l'ancienneté :	Avant 55 ans, moyenne du <i>turn over</i> réel des années 2017, 2018 et 2019 des services centraux, au-delà d'un âge de 55 ans, le <i>turn over</i> est égal à zéro	Avant 55 ans, moyenne du <i>turn over</i> réel des années 2016, 2017 et 2018 des services centraux, au-delà d'un âge de 55 ans, le <i>turn over</i> est égal à zéro
<i>Ancienneté entre 0 et 5 ans</i>	6,17 %	6,89 %
<i>Ancienneté entre 6 et 10 ans</i>	2,75 %	7,72 %
<i>Ancienneté entre 11 et 15 ans</i>	3,32 %	4,87 %
<i>Ancienneté entre 16 et 20 ans</i>	4,25 %	4,19 %
<i>Ancienneté entre 21 et 25 ans</i>	2,64 %	4,34 %
<i>Ancienneté de + de 26 ans</i>	3,29 %	4,97 %

6.2.2 Régime de retraite supplémentaire

Carrefour a mis en place en 2009 un régime de retraite supplémentaire à prestations définies, qui a été modifié en 2015, ses principales caractéristiques sont :

- bénéficiaires : avoir un minimum de 3 ans d'ancienneté effective au moment du départ à la retraite, percevoir une rémunération annuelle supérieure à 18 fois le plafond annuel de la Sécurité Sociale ;
- ancienneté : l'ancienneté retenue est celle acquise au sein du groupe Carrefour : elle prend en compte la présence au sein du Groupe y compris au titre de contrats de travail non consécutifs. Aucune bonification d'ancienneté n'est prévue ;
- prestations servies : 2,75 % de la rémunération de référence par année d'ancienneté sous réserve du respect des conditions de performance applicables pour chaque année. Aucune rente n'est versée si un nombre minimum d'années n'a pas été validé au titre des conditions de performance ;

- rémunération de référence : la rémunération de référence est calculée sur la moyenne des 3 dernières rémunérations annuelles (salaire de base + rémunération variable annuelle), perçues au cours des trois années civiles précédant l'année de cessation d'activité. Cette moyenne est plafonnée à 60 PASS ;

- rente annuelle : 25 % de la rémunération de référence et la différence entre 45 % de la rémunération de référence et le montant annuel des retraites de base, complémentaire et supplémentaire ;

- réversion : en cas de décès, une rente de réversion au conjoint survivant est prévue à hauteur de 50 % de la rente de retraite du bénéficiaire.

En application de l'ordonnance du 3 juillet 2019 (transposition de la directive européenne dite « portabilité retraite »), les régimes de retraite à prestations définies ne peuvent plus permettre l'acquisition de nouveaux droits conditionnels postérieurement au 1^{er} janvier 2020. Ce dispositif sera donc amené à évoluer sur décision du Conseil d'administration de Carrefour SA.

7
NOTE

CAPITAUX PROPRES

7.1 Capital social

Le capital social est composé de 807 265 504 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2,50 euros au 31 décembre 2019. Il était constitué de 789 252 839 actions au 31 décembre 2018.

La variation de l'exercice correspond aux actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en action et du plan d'attribution gratuite d'actions 2016 qui s'est achevé en juillet 2019.

7.2 Primes d'émission et de fusion

Les primes d'émission représentent la différence entre la valeur nominale des titres émis et le montant, net de frais, des apports reçus en numéraire ou en nature par Carrefour SA lors de l'émission.

À la suite de l'augmentation de capital du 11 juillet 2019 pour les besoins du paiement du dividende en action, une prime d'émission de 210 millions d'euros a été dégagée (cf. note 7.4 ci-dessous). Elle s'est élevée à 16 millions d'euros pour l'augmentation de capital du 29 juillet 2019 pour les besoins du paiement des actions de performance lié au plan 2016 (cf. note 6.1).

7.3 Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Capital	Primes d'émission et de fusions	Autres réserves, report à nouveau	Résultat	Total des capitaux propres
Capitaux propres au 31 décembre 2018	1 973	16 856	1 530	1 485	21 844
Affectation du résultat 2018	43	210	1 126	(1 485)	(106)
Distribution du plan AGA 2016	2	16	(19)	-	-
Résultat de l'exercice 2019	-	-	-	266	266
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2019	2 018	17 082	2 638	266	22 004

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 14 juin 2019, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2018 à 0,46 euro par action avec une option de paiement de ce dividende en actions.

Le prix d'émission de ces actions nouvelles a été fixé à 14,78 euros, correspondant à 90 % de la moyenne des premiers cours cotés sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de l'Assemblée Générale diminuée du montant net du dividende de 0,46 euro par action et arrondi au centime d'euro supérieur.

Ouverte le 24 juin 2019, la période d'option s'est clôturée le 5 juillet 2019 ; les actionnaires ayant choisi le paiement du dividende en actions représentent 70,44 % du capital.

Le 11 juillet 2019 ont eu lieu :

- le règlement livraison des 17 096 567 actions nouvelles émises pour les besoins du paiement du dividende en action, suite à une augmentation du capital social et des primes d'émission de Carrefour d'un montant total de 253 millions d'euros ;
- le versement du dividende global en numéraire aux actionnaires n'ayant pas retenu l'option du paiement en actions (106 millions d'euros).

Le dividende non versé sur les actions en autodétention, soit 4 millions d'euros, est comptabilisé en report à nouveau lors du versement de dividendes en numéraire.

7.4 Valeur des réserves affectées à la contrepartie des actions auto-détenues

Au 31 décembre 2019, comme au 31 décembre 2018, le Groupe contrôle 9 457 539 de ses propres actions.

Les actions propres comprennent les actions affectées à la couverture des plans d'attribution gratuite d'actions. Tous les droits relatifs à ces actions sont suspendus jusqu'à ce que ces actions soient remises en circulation.

La valeur nette comptable des actions Carrefour auto-détenues au 31 décembre 2019 s'élève à 141 millions d'euros (cf. note 5.2). Elle était de 152 millions d'euros au 31 décembre 2018.

8

NOTE

RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier se décompose :

(en millions d'euros)	2019	2018
Dividendes	323	1 911
Charges d'intérêt	(150)	(160)
Dotations sur dépréciations et provisions des titres de participation	(202)	(362)
Reprises sur dépréciations et provisions des titres de participation	91	13
Autres produits et charges financiers	-	17
RÉSULTAT FINANCIER	62	1 419

Au cours de l'exercice 2019 les revenus de dividende s'élevèrent à 323 millions d'euros, en forte baisse par rapport à 2018. En effet, les dividendes exceptionnels versés en 2018 par Carrefour Nederland BV à hauteur de 1 210 millions d'euros et par Carrefour Monaco à hauteur de 219 millions d'euros n'ont pas été reconduits sur 2019.

Les dividendes versés sur 2019 comprennent notamment :

- un dividende de 148 millions d'euros en provenance de la société française CRFP8 ;
- un dividende de 50 millions d'euros en provenance de la filiale espagnole Centros Comerciales Carrefour ;
- un dividende de 44 millions d'euros en provenance de la société brésilienne Atacadão.

Les charges d'intérêt sont essentiellement liées aux emprunts obligataires et sont en baisse entre 2018 et 2019 en raison des opérations menées sur l'exercice pour réduire sa charge financière (cf. note 5.1).

Au 31 décembre 2019, l'évaluation des titres de participation à fin 2019 a conduit à la comptabilisation d'une dotation nette sur dépréciation des titres de participation de 156 millions d'euros et d'une reprise nette sur provision pour risque sur filiales de 39 millions d'euros (cf. note 6).

Les dotations de l'exercice comprennent également une dotation pour dépréciation sur les valeurs mobilières de placement pour un montant de 11 millions d'euros et une reprise de provision sur plans d'actions de 20 millions d'euros (cf. note 5.2).

Les autres charges et produits financiers incluent l'étalement des primes de remboursement des emprunts obligataires ainsi que des gains et pertes de change.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

9
NOTE

IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

9.1 Ventilation du résultat et de l'impôt sur les bénéfices correspondant

(en millions d'euros)	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Résultat avant éléments exceptionnels et participation	29	(19)	10
Résultat exceptionnel	56	-	56
Effets liés à l'intégration fiscale	-	200	200
RÉSULTAT COMPTABLE 2019	85	181	266

La charge d'impôt 2019 se compose essentiellement du produit d'intégration fiscale.

Les crédits d'impôts imputables sur l'impôt sur les sociétés sont également comptabilisés en impôts sur les bénéfices.

9.2 Intégration fiscale

Carrefour SA est la société tête de groupe du périmètre d'intégration fiscale.

Chaque société intégrée fiscalement est replacée dans la situation qui aurait été la sienne si elle avait été imposée séparément.

L'économie ou la charge d'impôt complémentaire résultant de la différence entre la somme des impôts due par chacune des filiales intégrées et l'impôt calculé sur la base du résultat d'ensemble est enregistrée par Carrefour SA.

Au 31 décembre 2019, le montant des économies d'impôt liées aux déficits fiscaux transmis à Carrefour SA par ses filiales ressort à 1 360 millions d'euros (1 198 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Si une filiale redevient bénéficiaire, elle utilisera ses déficits antérieurs et Carrefour SA devra alors restituer à l'État l'économie d'impôt correspondante. Par ailleurs, en cas de sortie d'une filiale du périmètre d'intégration fiscale, Carrefour SA pourra être conduit à reverser à cette filiale les économies d'impôt la concernant, en fonction des modalités prévues dans le contrat de cession.

9.3 Informations sur la situation fiscale différée ou latente

Le tableau ci-dessous présente l'effet impôt des différences temporaires entre les bases comptables et les bases fiscales de Carrefour SA.

(en millions d'euros)	31/12/2019		31/12/2018	
	actif	passif	actif	passif
1- Charges non déductibles temporairement				
• Provisions pour retraite	12	-	19	-
• Provisions pour risques et charges	-	-	1	-
• Autres	-	-	1	-
2- Produits non taxables temporairement				
• Plus-value de fusion et d'apport différés ⁽¹⁾	-	250	-	250
3- Déficit fiscaux reportables	293	-	232	-
TOTAL	305	250	253	250

(1) Le montant de 250 millions d'euros correspond aux sursis d'imposition consécutifs aux opérations d'apports de titres bénéficiant du régime de faveur de l'article 210 B du CGI.

10

NOTE

AUTRES INFORMATIONS

10.1 Créances et comptes de régularisation actif

Les créances correspondent pour l'essentiel à des créances intra-groupes liées à des prestations de services dont le fait générateur est constitué par la réalisation de la prestation.

Elles sont inscrites au bilan à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une dépréciation en cas de risque de non-recouvrement.

(en millions d'euros)	31/12/2019	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans	31/12/2018
Créances	848	848	-	-	1 257
Sous-total créances	848	848	-	-	1 257
Écart de conversion actif	39	39	-	-	33
Autres comptes de régularisation	45	19	23 ⁽¹⁾	3	51
Sous-total comptes de régularisation	84	58	23	3	84
TOTAL	932	906	23	3	1 341

(1) Les autres comptes de régularisation intègrent essentiellement des primes d'émission des obligations pour un montant de 30 millions d'euros et des frais d'émission d'emprunts pour 10 millions d'euros amortis sur la durée de remboursement des emprunts auxquels ils sont attachés.

10.2 Dettes et comptes de régularisation passif

L'état des échéances des dettes à la clôture est le suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2019	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans	31/12/2018
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	19	19	-	-	17
Dettes fiscales et sociales	46	46	-	-	63
Autres dettes ⁽¹⁾	1 731	1 731	-	-	1 277
Écart de conversion passif	2	2	-	-	10
TOTAL	1 798	1 798	-	-	1 367

(1) Les autres dettes correspondent essentiellement à des dettes intragroupes.

10.3 Parties liées

Il n'existe pas de transactions avec des parties liées (autres que les filiales détenues en totalité) présentant une importance significative et qui n'auraient pas été conclues à des conditions normales de marché.

10.4 Engagements hors bilan

10.4.1 Instruments dérivés

Instruments dérivés utilisés (en millions d'euros)	31/12/2019	Encours notionnels couverts par maturité			31/12/2018	Dérivés à la valeur de marché	
		< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans		31/12/2019	31/12/2018
Carrefour paie fixe (swap de taux d'intérêt)							
Euribor/taux fixe trimestriel E/360	(100)	(100)	-	-	(75)	(6)	(2)
Achats <i>Call</i>	890		890		874	34	31
Swap de devises	890		890	-	873	80 ⁽¹⁾	28
Eur/USD sur obligation convertible							
Achats options de taux (<i>caps</i>)	700	100	600	-	700	-	1
Achats de <i>Swaptions</i> (SWP)	1 150	650	500	-	1 550	2	5
Ventes de <i>Swaptions</i> (SWR)	(350)	(50)	(300)	-	(250)	(9)	(2)
TOTAL	4 070	600	3 470	-	4 546	101	61

- (1) Un swap de change en euros de 500 millions de dollars américains a été mis en place en 2017 dès la souscription des obligations convertibles remboursables en numéraire émise le 7 juin 2017 et est adossé à cette opération en termes de maturité.
De la même manière, deux swaps de change en euros de 250 millions de dollars américains ont été mis en place en mars 2018, lorsque Carrefour a procédé à une émission d'obligations convertibles remboursables en numéraire d'un montant nominal de 500 millions de dollars américains.

10.4.2 Autres engagements

(en millions d'euros)	31/12/2019	31/12/2018
Avals, cautions et garanties	19	27
Engagements de paiement des loyers futurs ⁽¹⁾	242	265
Autres garanties données	13	17
Engagements donnés	261	308
Crédits syndiqués non tirés ⁽²⁾	3 900	3 900
Engagements de paiement des loyers futurs ⁽¹⁾	242	265
Engagements reçus	4 142	4 165

- (1) Engagements donnés ou reçus dans le cadre de contrat de locations immobilières. L'engagement correspond aux loyers à payer ou à recevoir sur la durée non résiliable du bail.
(2) Au 31 décembre 2019, la Société dispose de deux lignes de crédits syndiqués non tirées auprès d'un pool de banques de premier rang d'un montant total de 3 900 millions d'euros à échéance juin 2024.

Comme indiqué en note 2.2, Carrefour a amendé et étendu ces deux facilités de crédit pour un montant total de 3,9 milliards d'euros en y intégrant une composante Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) innovante.

La première facilité de crédit (dite « Club deal ») a été finalisée auprès d'un syndicat de 8 banques pour un montant total de

1,4 milliard d'euros. La seconde facilité (dite « syndiquée ») a été négociée auprès d'un syndicat de 21 banques pour un montant total de 2,5 milliards d'euros.

Ces deux facilités pourront être prolongées deux fois d'un an à la demande de Carrefour.

10.5 Effectifs & rémunération

10.5.1 Effectif moyen

	2019	2018
Cadres	5	6
EFFECTIFS MOYENS	5	6

10.5.2 Rémunération

La rémunération des mandataires sociaux est détaillée dans le rapport de gestion.

11
NOTE

ÉVÉNEMENT POSTÉRIEUR À LA CLÔTURE

Aucun événement postérieur à la clôture n'est de nature à avoir une incidence significative sur les comptes de la Société au 31 décembre 2019.

12
NOTE

FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en millions d'euros)	Capital social	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenue (en %)	Valeur brute comptable des titres (hors malis)	Valeur nette comptable des titres (hors malis)	Valeur brute comptable des malis affectés aux titres de participations	Valeur nette comptable des malis affectés aux titres de participations	Résultat du dernier exercice clos	Chiffre d'Affaires HT	Dividendes reçus
A- RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS										
1. Filiales (% > 50)										
France										
CARMA	23	81	50,0 %	44	44	-	-	6	0	0
CARREFOUR BANQUE	101	555	60,0 %	124	124	-	-	12	285	0
CARREFOUR FRANCE	1 995	1 662	99,6 %	3 979	3 979	6 952	2 243	(1 470)	25	12
CARREFOUR MANAGEMENT	0	(94)	100,0 %	23	0	-	-	(94)	0	0
CARREFOUR SYSTÈMES D'INFORMATION	164	(89)	100,0 %	168	39	-	-	5	395	0
CRFP 8	3 381	265	74,8 %	2 528	2 528	-	-	118	0	148
CRFP 13	863	547	38,0 %	385	385	-	-	33	0	0
GUYENNE ET GASCOGNE	106	22	100,0 %	428	378	-	-	10	16	0
HYPARLO	63	156	100,0 %	450	450	180	155	39	0	20
TOTAL				8 128	7 928	7 132	2 398	(1 341)	721	180
Étranger										
CARREFOUR ASIA	117	(224)	100,0 %	190	5					0
CARREFOUR NEDERLAND BV	2 259	1 040	100,0 %	3 603	3 603	767	675			0
NORFIN HOLDER	2	4 062	79,9 %	3 177	3 177	2 872	2 688			0
CAPARBEL	6 334	0	100,0 %	6 334	6 334	636	636			0
TOTAL				13 304	13 119	4 275	3 998	0	0	0
2. Participations (10 < % < 50)										
Étranger										
ATACADÃO	1 716	1 216	32,8 %	251	251	-	-			44
CARREFOUR FINANCE	6 816	442	25,0 %	1 668	1 668	-	-			0
CARREFOUR ITALIA	1 917	(1 027)	30,0 %	2 192	215	-	-			0
TOTAL				4 111	2 134	0	0	0	0	44

(en millions d'euros)	Capital social	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenue (en %)	Valeur brute comptable des titres (hors malis)	Valeur nette comptable des titres (hors malis)	Valeur brute comptable des malis affectés aux titres de participations	Valeur nette comptable des malis affectés aux titres de participations	Résultat du dernier exercice clos	Chiffre d'Affaires HT	Dividendes reçus
B- RENSEIGNEMENTS GLOBAUX										
1. Autres filiales										
France				26	26	0	0			30
Étranger				0	0	0	0			0
2. Autres Participations										
France				62	31	0	0			19
Étranger				248	240	0	0			51
C- RENSEIGNEMENTS GLOBAUX SUR LES TITRES										
Filiales françaises (ensemble)				8 154	7 954	7 132	2 398			210
Filiales étrangères (ensemble)				13 304	13 119	4 275	3 998			0
Participations dans les sociétés françaises (ensemble)				62	31	0	0			19
Participations dans les sociétés étrangères (ensemble)				4 359	2 374	0	0			94
TOTAL GÉNÉRAL				25 880	23 478	11 407	6 397			323

Les données bleutées ne sont pas été fournies en raison du préjudice grave pouvant résulter de leur divulgation.

Les colonnes Capital, Capitaux propres hors capital, Résultat du dernier exercice clos et Chiffre d'Affaires, correspondent aux informations relatives à l'exercice 2018 car celles relatives à 2019 ne sont pas arrêtées par leurs organes de gestion.

7.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos au 31 décembre 2019

À l'Assemblée Générale des Actionnaires de la société Carrefour,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Carrefour relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport. Ces comptes ont été arrêtés par le conseil d'administration le 26 février 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise sanitaire liée au Covid-19.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Point clé de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos

appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Point clé de l'audit

Evaluation de la valeur d'utilité des titres de participation de Carrefour France S.A.S.

(Notes 4.1.1, 4.1.3 et 12 des notes annexes aux comptes annuels)

Au 31 décembre 2019, la valeur nette comptable des titres de participation de Carrefour France S.A.S. incluant les malis de fusion affectés s'élève à 6 222 millions d'euros.

Comme indiqué en note 4.1.1, les titres de participation font l'objet de tests de dépréciation mis en œuvre à chaque clôture afin de vérifier que leurs valeurs nettes comptables (intégrant, le cas échéant, la valeur nette comptable des malis de fusion affectés) n'excèdent pas leurs valeurs d'utilité. A défaut, une dépréciation est comptabilisée en résultat financier.

Comme indiqué en note 4.1.3 des notes annexes aux comptes annuels, la valeur d'utilité des titres de participation de Carrefour France S.A.S. a été déterminée à partir des projections des flux de trésorerie futurs établies par la Direction Générale du pays et validées par la Direction Générale du Groupe, en se basant sur des estimations et jugements importants, tels que l'actualisation des flux de trésorerie futurs sur une période de cinq ans avec détermination d'une valeur terminale calculée à partir de l'extrapolation des données de la dernière année au taux de croissance perpétuelle à l'infini et l'utilisation d'un taux d'actualisation spécifique par pays.

Les tests réalisés au 31 décembre 2019 sur le mali affecté aux titres de participation Carrefour France n'a pas mis en avant la nécessité de constater dans les comptes une dotation complémentaire ou une reprise de dépréciation qui avait été principalement constatée au cours de l'exercice 2017.

Du fait de l'importance de la valeur nette comptable de ces titres, des incertitudes liées notamment à la probabilité de réalisation des prévisions de flux de trésorerie futurs entrant dans l'évaluation de la valeur d'utilité et de la sensibilité aux variations des données et hypothèses financières utilisées, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation de Carrefour France S.A.S. comme un point clé de l'audit.

Réponses apportées lors de notre audit

Afin d'apprécier l'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation de Carrefour France S.A.S. déterminée par la direction, nos travaux ont notamment consisté à :

- apprécier la pertinence de la méthodologie utilisée pour déterminer la valeur d'utilité ;
- analyser la cohérence des projections de flux de trésorerie retenues avec notre compréhension des perspectives et orientations stratégiques du groupe en France ;
- procéder à des comparaisons des réalisations avec les prévisions passées pour vérifier la fiabilité du processus de prévisions ;
- s'assurer que la valeur résultant des prévisions de flux de trésorerie futurs avait bien été ajustée du montant de l'endettement net ;
- apprécier le caractère raisonnable des paramètres financiers utilisés (taux d'actualisation et taux de croissance perpétuelle à l'infini) avec l'aide de nos spécialistes en évaluation financière et en s'appuyant notamment sur des évaluations d'experts ;
- apprécier le caractère approprié des informations fournies dans les notes 4.1.1, 4.1.3 et 12 des notes annexes aux comptes annuels.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration arrêté le 20 avril 2020 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires.

S'agissant des événements survenus et des éléments connus postérieurement à la date d'arrêtés des comptes relatifs aux effets de la crise liée au Covid-19, la direction nous a indiqué qu'ils feront l'objet d'une communication à l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le

périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Carrefour par l'Assemblée Générale du 15 avril 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés, du 5 septembre 1968 pour le cabinet KPMG S.A. (compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenues depuis cette date) et du 21 juin 2011 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2019, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 17^{ème} année de sa mission sans interruption, le cabinet KPMG S.A. dans la 52^{ème} année et le cabinet Mazars dans la 9^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles

puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son

rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent, de ce fait, les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons, avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense et Courbevoie, le 20 avril 2020

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS
Bertrand Boisselier
Stéphane Rimbeuf

KPMG S.A.
Caroline Bruno Diaz

MAZARS
Jerôme de Pastors
Emilie Loreal

8

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

8.1 Renseignements sur la Société	340	8.3 Actionnariat	348
8.1.1 Dénomination, registre du commerce et des sociétés et identifiant d'entité juridique (LEI)	340	8.3.1 Principaux actionnaires	348
8.1.2 Siège social, numéro de téléphone et site Internet	340	8.3.2 Franchissements de seuils notifiés à la société au cours de l'exercice 2019	349
8.1.3 Forme juridique et durée	340	8.3.3 Informations visées à l'article L. 233-13 du Code de commerce	350
8.1.4 Dispositions principales des Statuts	340	8.3.4 Informations visées à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce	350
8.2 Renseignements sur le capital	343		
8.2.1 Évolution du capital social	343		
8.2.2 Tableau récapitulatif des délégations de compétences et de pouvoirs en matière d'augmentation de capital	344		
8.2.3 Rachats d'actions propres	345		

8.1 Renseignements sur la Société

8.1.1 DÉNOMINATION, REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS ET IDENTIFIANT D'ENTITÉ JURIDIQUE (LEI)

Carrefour

RCS Evry 652 014 051

LEI : 549300B8P6MUJ1YWTS08

8.1.2 SIÈGE SOCIAL, NUMÉRO DE TÉLÉPHONE ET SITE INTERNET

Massy (91300) 93, avenue de Paris.

Téléphone : 01 64 50 50 00

Site Internet : <http://www.carrefour.com> (étant précisé que les informations figurant sur le site Internet ne font pas partie du Document d'Enregistrement Universel, sauf si ces informations sont incorporées par référence dans le Document d'Enregistrement Universel).

8.1.3 FORME JURIDIQUE ET DURÉE

Société Anonyme de droit français régie par les dispositions du Code de commerce.

Par décision de l'Assemblée Générale du 28 juillet 2008, la Société a adopté la forme de Société Anonyme à Conseil d'administration. Aux termes de ses délibérations en date du 21 juin 2011, le Conseil d'administration a décidé de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général.

La décision du Conseil d'administration de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général répond à l'objectif de simplifier le processus décisionnel et d'accroître l'efficacité et la réactivité de la gouvernance de la Société.

La durée de la Société, qui a pris effet le 11 juillet 1959, expirera le 10 juillet 2058, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

8.1.4 DISPOSITIONS PRINCIPALES DES STATUTS

8.1.4.1 Raison d'être (Préambule)

La Société a pour mission de proposer à ses clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution. Grâce à la compétence de ses collaborateurs, à une démarche responsable et pluriculturelle, à son ancrage dans les territoires et à sa capacité d'adaptation aux modes de production et de consommation, elle a pour ambition d'être leader de la transition alimentaire pour tous.

8.1.4.2 Objet social (article 3)

La Société a pour objet :

- la création, l'acquisition et l'exploitation, en France et à l'étranger, de magasins pour la vente de tous articles, produits, denrées ou marchandises et, accessoirement, la prestation, dans le cadre de ces magasins, de tous services susceptibles d'intéresser la clientèle ;

- l'achat, la fabrication, la vente, la représentation, le conditionnement et l'emballage de ces produits, denrées et marchandises ;

- généralement, toutes opérations industrielles, commerciales et financières, mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement à cet objet ou susceptibles d'en faciliter la réalisation ou d'en assurer le développement.

La Société pourra agir, directement ou indirectement et faire toutes ces opérations en tous pays, pour son compte propre ou pour le compte de tiers et soit seule, soit en participation, association, groupement ou société, avec toutes autres personnes ou sociétés, et les réaliser et exécuter sous quelque forme que ce soit.

La Société pourra également prendre tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises et étrangères, quel qu'en soit l'objet.

8.1.4.3 Conseil d'administration (articles 11, 12, 13 et 14)

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois à dix-huit membres.

Dès que le nombre des Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire ayant dépassé 75 ans est supérieur au tiers des Administrateurs en fonction, l'Administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office ; son mandat prendra fin à la date de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Chaque Administrateur doit être propriétaire de 1 000 actions au moins pendant la durée de son mandat, à l'exception des Administrateurs représentant les salariés.

Les membres du Conseil d'administration sont nommés pour une durée de trois années, y compris les Administrateurs représentant les salariés et ceux nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire sont renouvelés par tiers (ou par fraction aussi égale que possible) chaque année. Lors du Conseil d'administration suivant les premières nominations, les noms des Administrateurs sortants par anticipation au terme de la première et de la deuxième année sont déterminés par tirage au sort. Les Administrateurs sortants sont rééligibles.

Les fonctions des Administrateurs prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat, y compris les Administrateurs représentant les salariés.

Dès lors que la Société entre dans le champ d'application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration comprend en outre, un ou deux Administrateurs représentant les salariés.

En application de ces dispositions légales, lorsque le nombre de membres du Conseil d'administration, calculé conformément à l'article L. 225-27-1-II du Code de commerce, est inférieur ou égal à douze, il est procédé à la désignation d'un Administrateur représentant les salariés par le Comité de Groupe (Comité de Groupe français Carrefour). Lorsque le nombre de membres du Conseil d'administration est supérieur à douze, et sous réserve que ce critère soit toujours rempli au jour de la désignation, un second Administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité d'Entreprise Européen (comité d'information et de concertation européen Carrefour). Lorsque le nombre de membres du Conseil d'administration, initialement supérieur à douze membres, devient inférieur ou égal à douze membres, le mandat de l'Administrateur nommé par le Comité d'Entreprise Européen (comité d'information et de concertation européen Carrefour) est maintenu jusqu'à son échéance.

Le ou les Administrateur(s) représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre maximal d'Administrateurs prévus par le Code de commerce ni pour l'application du premier alinéa de l'article L. 225-18-1 du Code de commerce.

Le mandat du ou des Administrateur(s) représentant les salariés prend fin par anticipation dans les conditions prévues par la loi et le présent article, et notamment en cas de rupture de son ou leur contrat de travail sous réserve de mutation intra-groupe. Si les conditions d'application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce ne sont plus remplies à la clôture d'un exercice, le mandat du ou des Administrateur(s) représentant les salariés prend fin à l'issue de la réunion au cours de laquelle le Conseil d'administration constate la sortie de la Société du champ d'application de la loi.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit d'un siège d'Administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu dans les conditions fixées par l'article L. 225-34 du Code de commerce. Jusqu'à la date de remplacement du ou des Administrateur(s) représentant les salariés, le Conseil d'administration pourra se réunir et délibérer valablement.

En complément des dispositions du deuxième alinéa de l'article L. 225-29 du Code de commerce, il est précisé, en tant que de besoin, que l'absence de désignation d'un Administrateur représentant les salariés par le ou les comité(s) désigné(s) aux présents Statuts, en application de la loi et du présent article, ne porte pas atteinte à la validité des délibérations du Conseil d'administration.

Sous réserve des stipulations du présent article et des dispositions de la loi, les Administrateurs représentant les salariés ont le même statut, les mêmes droits et les mêmes responsabilités que les autres Administrateurs.

Le Conseil d'administration élit, parmi ses membres, un Président qui doit être une personne physique. La limite d'âge pour exercer les fonctions de Président est fixée à 75 ans. Le Président peut exercer ses fonctions jusqu'à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle il atteint son soixante quinzième anniversaire.

La nomination du Président peut être faite pour toute la durée de ses fonctions d'Administrateur.

Le Conseil d'administration nomme en son sein un Vice-Président qui est appelé à suppléer le Président en cas d'absence, d'empêchement temporaire, de démission, de décès ou de non-renouvellement de son mandat. En cas d'empêchement temporaire, cette suppléance vaut pour la durée limitée de l'empêchement ; dans les autres cas, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau Président.

Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'administration dont il rend compte à l'Assemblée Générale.

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué par la convocation.

Les Administrateurs sont convoqués par le Président, ou le cas échéant par le Vice-Président, par tous moyens, même verbalement.

Les réunions du Conseil d'administration sont présidées par le Président du Conseil d'administration, ou le cas échéant, par le Vice-Président.

Les délibérations sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi.

Le secrétaire du Conseil d'administration est habilité à certifier conformes les copies et extraits des procès-verbaux des délibérations.

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque Administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut consulter tous les documents qu'il estime utiles.

8.1.4.4 Direction (article 16)

Conformément aux dispositions légales, la Direction Générale de la Société est assumée sous sa responsabilité soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur Général.

Le Conseil d'administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale précitées à la majorité des Administrateurs présents ou représentés.

Le Conseil d'administration nomme parmi ses membres, ou en dehors d'eux, le Directeur Général qui doit être une personne physique de moins de 70 ans qui est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

La limite d'âge pour exercer les fonctions de Directeur Général est fixée à 70 ans ; les fonctions du Directeur Général qui atteint cet âge cessent à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet âge est atteint.

Lorsque la Direction Générale de la Société est exercée par le Président, les dispositions légales réglementaires ou statutaires relatives au Directeur Général lui sont applicables. Il prend le titre de Président-Directeur Général et peut exercer ses fonctions jusqu'à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle il atteint l'âge de 70 ans.

Le Conseil d'administration peut définir les domaines dans lesquels le Directeur Général doit consulter le Conseil d'administration dans l'exercice de son mandat.

8.1.4.5 Droits des actionnaires (article 9)

Un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives et entièrement libérées, inscrites au nom du même titulaire depuis deux ans au moins.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert de propriété sous réserve des exceptions prévues par la loi.

L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule compétente pour modifier les droits des actionnaires conformément aux dispositions légales.

8.1.4.6 Assemblées Générales (article 20 à 23)

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales personnellement ou par mandataire, sur justification de son identité et de la propriété des actions, sous la forme et au lieu indiqués dans l'Avis de convocation, dans les conditions de la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut se faire représenter par toute personne de son choix dans toutes les Assemblées Générales. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales.

Tout actionnaire pourra également, si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, participer et voter aux Assemblées Générales par visioconférence ou par tout moyen de télécommunication y compris Internet permettant son identification dans les conditions et suivant les modalités fixées par les dispositions légales en vigueur. Cette décision est communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires.

Ceux des actionnaires qui utilisent à cette fin, dans les délais exigés, le formulaire électronique de vote proposé sur le site Internet mis en place par le centralisateur de l'Assemblée Générale, sont assimilés aux actionnaires présents ou représentés. La saisie et la signature du formulaire électronique peuvent être directement effectuées sur ce site grâce à un code identifiant et à un mot de passe, conformément à la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'Assemblée Générale par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant la date fixée par la réglementation en vigueur, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date.

Les Assemblées Générales sont convoquées par le Conseil d'administration dans les conditions et délais fixés par la loi. Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans tout autre lieu précisé dans l'Avis de convocation.

L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par le Vice-Président ou un Administrateur désigné par le Conseil d'administration.

Les fonctions des scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptants qui disposent, tant en leur nom personnel que comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le bureau désigne le secrétaire qui peut être choisi en dehors des membres de l'Assemblée Générale.

Les Assemblées Générales Ordinaires ou Extraordinaires statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par la loi exercent les pouvoirs qui leur sont attribués conformément à celle-ci.

8.1.4.7 Disposition des Statuts de l'émetteur qui aurait pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle

Néant.

8.2 Renseignements sur le capital

8.2.1 ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

Augmentations de capital

Augmentation de capital du 11 juillet 2019

L'Assemblée Générale du 14 juin 2019 a, aux termes de sa 3^e résolution, décidé d'offrir à chaque actionnaire la possibilité d'opter pour le paiement du dividende en actions nouvelles de la Société et auquel il a droit au titre des actions dont il est propriétaire.

Le capital social de la Société a en conséquence été augmenté d'un montant nominal de 42 741 417,50 euros (quarante-deux millions sept cent quarante et un mille quatre cent dix-sept euros et cinquante centimes d'euros) par la création de 17 096 567 actions nouvelles de la Société qui ont été intégralement libérées dès leur émission, ont porté jouissance au 1^{er} janvier 2019 et ont été entièrement assimilées aux autres actions composant le capital social de la Société.

À l'issue de cette augmentation, le capital de la Société était de 2 015 873 515 euros (deux milliards quinze millions huit cent soixante-treize mille cinq cent quinze euros), divisé en 806 349 406 actions de 2,5 euros de valeur nominale chacune.

Augmentation de capital du 29 juillet 2019

Le Conseil d'administration du 27 juillet 2016 a, faisant usage de l'autorisation conférée par la 14^e résolution de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 17 mai 2016, avait décidé de procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance à émettre ou existantes, représentant 0,26 % du capital social.

Le 29 juillet 2019, le Président-Directeur Général, agissant conformément à la subdélégation de pouvoirs confiée par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 27 juillet 2016, a constaté la réalisation des conditions de performance telles que

définies dans le Règlement du Plan, ainsi que la présence des bénéficiaires au sein de la Société à la date du 27 juillet 2019 et a arrêté en conséquence la liste définitive des bénéficiaires d'Actions de Performance.

Le capital social de la Société a en conséquence été augmenté d'un montant nominal de 2 290 245 euros (deux millions deux cent quatre-vingt-dix mille et deux cent quarante-cinq euros) par la création de 916 098 actions nouvelles de la Société qui ont été intégralement libérées et ont porté jouissance dès leur émission et ont été entièrement assimilées aux autres actions composant le capital social de la Société.

Depuis cette augmentation, le capital de la Société est de 2 018 163 760 euros (deux milliards dix-huit millions cent soixante-trois mille sept cent soixante euros). Il est divisé 807 265 504 actions de 2,5 euros de valeur nominale chacune.

Actions non représentatives de capital, nombre et principales caractéristiques

Néant.

Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription

Néant.

Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital

Néant.

Information sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option et le détail de ces options

Néant.

8.2.2 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCES ET DE POUVOIRS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL

Nature	Montant	Durée	Expiration
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription			
• Actions	500 M€	26 mois	14 août 2021
• Autres valeurs mobilières	4,5 Mds€	26 mois	14 août 2021
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'une offre publique et d'offre publique d'échange			
• Actions	175 M€	26 mois	14 août 2021
• Autres valeurs mobilières	1,50 Mds€	26 mois	14 août 2021
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'un placement privé			
• Actions	175 M€	26 mois	14 août 2021
• Autres valeurs mobilières	1,50 Mds€	26 mois	14 août 2021
Émission, dans la limite de 15 % du capital, d'actions et/ou de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société	15 %	26 mois	14 août 2021
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	500 M€	26 mois	14 août 2021
Augmentation de capital en faveur des adhérents à un Plan d'épargne d'entreprise (renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription)	35 M€	26 mois	14 août 2021
Attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales (renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription)	0,8 % 0,25 % (mandataires sociaux)	38 mois	14 août 2022

ÉVOLUTION DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Événement	Variation du nombre d'actions	Montant du capital (en euros)
Situation au 31 décembre 2014	734 913 909	1 837 284 772,50
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	3 556 885	
Situation au 31 décembre 2015	738 470 794	1 846 176 985,00
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	17 764 360	
Situation au 31 décembre 2016	756 235 154	1 890 587 885,00
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	18 442 657	
Situation au 31 décembre 2017	774 677 811	1 936 694 527,50
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	14 575 028	
Situation au 31 décembre 2018	789 252 839	1 973 132 097,50
Augmentation de capital du fait de l'option pour le paiement du dividende en actions	17 096 567	
Augmentation de capital du fait de l'acquisition définitive des actions de performance issues du plan d'intéressement à long terme 2016	916 098	
Situation au 31 décembre 2019	807 265 504	2 018 163 760

8.2.3 RACHATS D' ACTIONS PROPRES

Actions propres

La Société détenait 9 457 539 actions propres au 31 décembre 2019 (soit 1,17 % du capital).

La valeur de marché des actions propres détenues, valorisées au dernier cours de cotation connu en 2019, soit 14,95 euros par action, s'élève à 141 millions d'euros.

Rachat d'actions

L'Assemblée Générale réunie le 14 juin 2019, et statuant conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, avait autorisé le Conseil d'administration à acheter des actions de la Société afin d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres en vue :

- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité des actions de la Société par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'Association française des marchés financiers reconnue par l'Autorité des marchés financiers, dans le respect de la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ;
- de la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ;
- de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de la Société et/ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ;
- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; ou
- de la mise en œuvre de toute pratique de marché admise qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

Pour chacune des finalités poursuivies, le nombre de titres achetés a été le suivant :

1. Contrat de liquidité :

La Société a résilié le 30 novembre 2018 le contrat de liquidité confié à Rothschild & Cie Banque.

2. Plan d'options d'achat d'actions :

Il n'existe plus de plan d'options d'achat d'actions Carrefour en vigueur au 31 décembre 2019 ; les plans de performance et de présence mis en œuvre en 2010 étant arrivés à expiration en juillet 2017.

3. Plan d'attribution gratuite d'actions :

Au cours de l'exercice 2019, 916 098 actions ont été livrées au titre du plan d'attribution gratuite d'actions mis en place le 27 juillet 2016 conformément au règlement du plan.

4. Annulation :

Au cours de l'exercice 2019, la Société n'a procédé à aucune annulation d'actions.

5. Cessions d'actions auto-détenues :

Au cours de l'exercice 2019, aucune cession d'actions n'a été réalisée.

Descriptif du programme de rachat d'actions voté par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 14 juin 2019

1. Date de l'Assemblée Générale ayant autorisé le programme de rachat d'actions et décision de mise en œuvre :

Autorisation du programme : Assemblée Générale du 14 juin 2019.

Décision de mise en œuvre : Conseil d'administration du 14 juin 2019.

2. Nombre de titres et part du capital que l'émetteur détient directement ou indirectement :

À la date du 31 mai 2019, la Société détenait 9 457 539 actions propres, soit 1,17 % du capital.

3. Répartition par objectifs des titres de capital détenus par la Société :

9 457 539 actions sont affectées aux programmes d'options sur actions, d'attribution d'actions gratuites ou toute autre forme d'allocations.

4. Objectifs du programme de rachat :

Les achats seront réalisés par ordre de priorité décroissant, pour :

- l'animation du marché secondaire ou la liquidité des actions de la Société par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'Association française des marchés financiers reconnue par l'Autorité des marchés financiers, dans le respect de la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ;
- la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ;
- l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de la Société et/ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ;
- l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;

Renseignements sur le capital

- de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve que le Conseil d'administration dispose d'une autorisation de l'Assemblée Générale, statuant à titre extraordinaire, en cours de validité lui permettant de réduire le capital par annulation des actions acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions ;
- la mise en œuvre toute pratique de marché admise qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

L'achat, la cession ou le transfert des actions pourront être effectués et payés par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris par l'utilisation de mécanismes optionnels, d'instruments dérivés – notamment l'achat d'options d'achat – ou de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, dans les conditions prévues par les autorités de marché, et la part maximale du capital pouvant être acquise, cédée ou transférée sous forme de blocs de titres, pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

La Société ne pourra pas utiliser l'autorisation de l'Assemblée Générale du 14 juin 2019 et poursuivre l'exécution de son programme de rachat en cas d'offre publique portant sur les actions, titres ou valeurs mobilières émis par la Société.

5. Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristique des titres que la Société se propose d'acquérir et prix maximum d'achat :

Le prix unitaire maximal d'achat est fixé à 36 euros et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises à 78 925 283 (soit près de 10 % du capital sur la base du capital au 31 décembre 2018). Le montant total maximal que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra excéder 2 841 310 188 euros.

Compte tenu du nombre d'actions déjà détenues au 31 mai 2019, 9 457 539 actions propres, soit 1,17 % du capital social à cette date, le nombre maximum d'actions pouvant être achetées dans le cadre de cette autorisation s'élève à 69 467 744.

6. Durée du programme de rachat :

18 mois à compter du 15 juin 2019 conformément à l'autorisation donnée lors de l'Assemblée Générale, soit jusqu'au 14 décembre 2020.

7. Opérations effectuées, par voie d'acquisition, de cession ou de transfert, dans le cadre du précédent programme de rachat :

Pourcentage de capital autodétenu de manière directe et indirecte (en titres + en pourcentage) au début du précédent programme, le 14 juin 2019	9 568 539/1,18 %
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois	0
Nombre de titres détenus au 14 juin 2019 (en titres + en pourcentage)	9 457 539/1,17 %
Valeur brute comptable du portefeuille (en euros)	141 389 793
Valeur de marché du portefeuille (en euros)	141 390 208

	Flux bruts cumulés		Positions ouvertes au jour de la publication du descriptif du programme			
	Achats	Ventes/ Transferts	Position ouverte à l'achat		Position ouverte à la vente	
			Options d'achats achetées	Achats à terme	Options d'achats vendues	Ventes à terme
Nombre de titres	-	-				
Échéance maximale moyenne						
Cours moyen de la transaction	-	-				
Prix d'exercice moyen						
Montants	-	-				

Attributions d'options

Il n'existe plus de plan d'options d'achat d'actions Carrefour SA en vigueur au 31 décembre 2019.

Attributions gratuites d'actions

Le 27 février 2019, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur recommandations du Comité des rémunérations et en application de la 14^e résolution de l'Assemblée Générale du 17 mai 2016, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en faveur de 640 collaborateurs du Groupe. Ce plan porte sur un nombre maximal de 3 615 346 actions (soit 0,46 % du capital social), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan).

Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance ayant le même poids (25 % chacun) :

- deux conditions liées à la performance financière interne : le résultat opérationnel courant et le *cash-flow* libre ajusté ;
- une condition de performance boursière : le *Total Shareholder Return* une condition liée à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise .

Les principales caractéristiques du plan d'attribution gratuite d'actions en vigueur au 31 décembre 2019 sont présentées dans le tableau ci-après.

	Plan 2016 Performance	Plan 2019 Performance
Date d'Assemblée Générale	17 mai 2016	17 mai 2016
Date d'attribution ⁽¹⁾	15 septembre 2016 ⁽¹⁾	27 février 2019
Date d'acquisition ⁽²⁾	28 juillet 2019	28 février 2022
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	1 944 850	3 615 346
dont attributions aux mandataires sociaux	240 000 ⁽³⁾	249 146
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	950	640
Juste valeur d'une action (en euros) ⁽⁴⁾	20,18	14,43

(1) Date de notification aux bénéficiaires (date à laquelle les bénéficiaires ont eu connaissance des caractéristiques et conditions du plan).

(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(3) Nombre total d'actions attribuées au Président-Directeur Général et aux deux Directeurs Généraux Délégués.

(4) Juste valeur de l'action à la date d'attribution (cours de référence), ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus sur l'exercice 2019 sur les plans d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2019	2018
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1^{er} janvier	1 516 550	1 739 450
dont actions attribuables	0	8 000
Actions attribuées sur l'exercice ⁽¹⁾	3 615 346	-
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice ⁽²⁾	(916 098)	(12 000)
Actions annulées sur l'exercice ⁽³⁾	(983 152)	(210 900)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	3 232 646	1 516 550
dont actions attribuables	-	-

(1) Plan d'attribution gratuite d'actions 2019 décidé par le Conseil d'Administration du 27 février 2019.

(2) Actions livrées dans le cadre du plan d'actions 2016 arrivé à échéance, après application du taux de performance atteint.

(3) Actions annulées sur les plans d'attribution gratuite d'actions 2016 et 2019.

8.3 Actionnariat

8.3.1 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Au 31 décembre 2019, le capital est de 2 018 163 760 euros (deux milliards dix-huit millions cent soixante-trois mille sept cent soixante euros). Il est divisé en 807 265 504 actions de 2,50 euros de valeur nominale chacune.

La Société est autorisée à procéder à l'identification des titres au porteur.

Le nombre de droits de vote, au 31 décembre 2019, ressort à 1 029 922 077. En soustrayant de ce chiffre les droits de vote

qui ne peuvent être exercés, le nombre total de droits de vote ressort à 1 020 464 538.

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2019)

À la connaissance de la Société, la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2019 était la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote réels	% de droits de vote réels	Nombre de droits de vote théoriques	% de droits de vote théoriques
	79 624 212	9,86 %	157 098 423	15,39 %	157 098 423	15,25 %
Galfa	22 291 101 ⁽¹⁾	2,76 %	-	-	22 291 101	2,16 %
Sous-total Galfa	101 915 313	12,62 %	157 098 423	15,39 %	179 389 524	17,42 %
Peninsula Europe	60 234 551 ⁽²⁾⁽³⁾	7,46 %	119 833 735	11,74 %	119 833 735	11,64 %
Cervinia Europe	40 780 919	5,05 %	80 149 134	7,85 %	80 149 134	7,78 %
Groupe Arnault	3 230 556	0,40 %	6 363 602	0,62 %	6 363 602	0,62 %
	412 858	0,05 %	825 716	0,08 %	825 716	0,08 %
Bunt	24 999 996 ⁽¹⁾	3,10 %	-	-	24 999 996	2,43 %
Sous-total Groupe Arnault	69 424 329	8,60 %	87 338 452	8,56 %	112 338 448	10,91 %
Bank of America Merrill Lynch	64 843 604	8,03 %	64 843 604	6,35 %	64 843 604	6,30 %
Salariés	7 408 858	0,92 %	14 753 148	1,45 %	14 753 148	1,43 %
Autodétention	9 457 539	1,17 %	-	-	9 457 539	0,92 %
Public	493 981 310	61,19 %	576 597 176	56,50 %	529 306 079	51,39 %
TOTAL	807 265 504	100,00 %	1 020 464 538	100,00 %	1 029 922 077	100,00 %

(1) Détenues par l'intermédiaire d'options d'achat.

(2) En ce compris 24 808 463 actions détenues au nominatif par M. Abilio Diniz.

(3) Actions nanties au profit de deux banques dans le cadre d'un financement structuré.

Pour mémoire, la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2018 et 31 décembre 2017 était la suivante :

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2018)

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote réels	% de droits de vote réels	Nombre de droits de vote théoriques	% de droits de vote théoriques
	79 624 211	10,09 %	156 978 422	15,69 %	156 978 422	15,54 %
Galfa	22 291 101 ⁽¹⁾	2,82 %	-	-	22 291 101	2,21 %
Sous-total Galfa	101 915 312	12,91 %	156 978 422	15,69 %	179 269 523	17,75 %
Peninsula Europe	60 078 731 ⁽²⁾⁽³⁾	7,61 %	119 513 869	11,95 %	119 513 869	11,83 %
Cervinia Europe	39 368 215	4,99 %	77 414 716	7,74 %	77 414 716	7,67 %
Groupe Arnault	3 134 046	0,40 %	5 790 798	0,58 %	5 790 798	0,57 %
	412 858	0,05 %	801 432	0,08 %	801 432	0,08 %
Bunt	24 999 996 ⁽¹⁾	3,17 %	-	-	24 999 996	2,48 %
Sous-total Groupe Arnault	67 915 115	8,60 %	84 006 946	8,40 %	109 006 942	10,79 %
Salariés	7 499 500	0,95 %	14 642 250	1,46 %	14 642 250	1,45 %
Autodétention	9 457 539	1,20 %	-	-	9 457 539	0,94 %
Public	542 386 642	68,72 %	625 265 029	62,50 %	577 973 932	57,23 %
TOTAL	789 252 839	100,00 %	1 000 406 516	100,00 %	1 009 864 055	100,00 %

(1) Détenues par l'intermédiaire d'options d'achat.

(2) En ce compris 24 808 463 actions détenues au nominatif par M. Abilio Diniz.

(3) Actions nanties au profit de deux banques dans le cadre d'un financement structuré.

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2017)

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote réels	% de droits de vote réels	Nombre de droits de vote théoriques	% de droits de vote théoriques
	77 474 211	10,00 %	151 756 385	15,91 %	151 756 385	15,71 %
Galfa	22 291 101 ⁽¹⁾	2,88 %	-	-	22 291 101	2,31 %
Sous-total Galfa	99 765 312	12,88 %	151 756 385	15,91 %	174 047 486	18,02 %
Stanhore International Trading SARL	60 078 731 ⁽²⁾⁽³⁾	7,76 %	96 038 237	10,07 %	96 038 237	9,94 %
Cervinia Europe	39 368 215	5,08 %	74 968 036	7,86 %	74 968 036	7,76 %
Groupe Arnault	3 134 046	0,40 %	3 134 046	0,33 %	3 134 046	0,32 %
	412 858	0,05 %	412 858	0,04 %	412 858	0,04 %
Bunt	24 999 996 ⁽¹⁾	3,23 %	-	-	24 999 996	2,59 %
Sous-total Groupe Arnault	67 915 115	8,77 %	78 514 940	8,23 %	103 514 936	10,72 %
Salariés	7 529 183	0,97 %	14 671 433	1,54 %	14 671 433	1,52 %
Autodétention	11 719 539	1,51 %	-	-	11 354 539	1,18 %
Public	527 669 931	68,11 %	613 007 836	64,26 %	566 081 739	58,62 %
TOTAL	774 677 811	100,00 %	953 988 831	100,00 %	965 708 370	100,00 %

(1) Détenues par l'intermédiaire d'options d'achat.

(2) En ce compris 24 808 463 actions détenues par M. Abilio Diniz.

(3) Actions nanties au profit de deux banques dans le cadre d'un financement structuré.

Pacte d'actionnaires de Carrefour

Il n'existe aucun pacte d'actionnaires au sein de Carrefour.

Actionariat des salariés

Au 31 décembre 2019, les salariés du Groupe, par l'intermédiaire des fonds communs de placement d'entreprise, détenaient 0,92 % du capital de la Société.

8.3.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS NOTIFIÉS À LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE 2019

À la connaissance de la Société, les franchissements de seuils légaux suivants ont été notifiés par les actionnaires à la Société et à l'Autorité des marchés financiers (AMF) au cours de l'exercice 2019 :

Actionnaires	Date du franchissement de seuil	Franchissement à la hausse ou à la baisse	Seuil franchi	Pourcentage du capital social détenu à date de déclaration	Pourcentage des droits de vote détenus à date de déclaration	Nombre d'actions
JP Morgan Chase & Co	29/01/2019	Baisse	5,00 %	0,005 %	0,004 %	37 080
JP Morgan Chase & Co	06/03/2019	Hausse	5,00 %	6,53 %	5,15 %	51 550 473
Bank of America Corporation	17/05/2019	Baisse	5,00 %	6,01 %	4,69 %	47 402 439
Bank of America Corporation	06/06/2019	Baisse	5,00 %	0,06 %	0,05 %	496 537
Bank of America Corporation	15/07/2019	Hausse	5,00 %	7,08 %	5,54 %	55 879 857
JP Morgan Chase & Co	15/09/2019	Baisse	5,00 %	6,15 %	4,83 %	49 679 381
JP Morgan Chase & Co	27/12/2019	Baisse	5,00 %	0,01 %	0,01 %	108 932

8.3.3 INFORMATIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 233-13 DU CODE DE COMMERCE

À la clôture de l'exercice 2019, la société par actions simplifiée de droit français Galfa dont le siège social est au 27 rue de la chaussée d'Antin, 75009 Paris détenait plus du dixième du capital social et plus des trois vingtièmes des droits de vote.

La société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Cervinia Europe dont le siège social est à Luxembourg (L-2132) 2-4, avenue Marie-Thérèse, la société européenne à Directoire et Conseil de surveillance de droit français Groupe Arnault dont le siège social est au 41 avenue Montaigne, 75008 Paris et la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Bunt dont le

siège social est à Luxembourg (L-2132) 2-4, avenue Marie-Thérèse, détenaient plus du vingtième du capital social et plus du dixième des droits de vote.

La société Peninsula Europe SARL dont le siège social est au 26 boulevard Royal L-2449 Luxembourg détenait plus du vingtième du capital social et plus du dixième des droits de vote.

La Société Bank of America Merrill Lynch International Limited, dont le siège est au 2 King Edward Street, London EC1A 1HQ, détenait plus du vingtième du capital social et des droits de vote.

8.3.4 INFORMATIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 225-37-5 DU CODE DE COMMERCE

À la connaissance de la Société, la composition du capital est telle qu'indiquée dans le tableau figurant en section 8.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accord entre ses principaux actionnaires dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

Le tableau récapitulatif des délégations de compétence et de pouvoirs en cours octroyées au Conseil d'administration figure en section 8.2.2 du présent Document d'Enregistrement Universel. Toute délégation dont la mise en œuvre est susceptible de faire échouer l'offre est suspendue en période d'offre publique.

9

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1 Documents accessibles au public	352	9.5 Informations incluses par référence	353
9.2 Personne responsable	352	9.6 Tables de concordance	354
9.2.1 Responsable du Document d'Enregistrement Universel et du rapport financier annuel	352	9.6.1 Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel	354
9.2.2 Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel et du rapport financier annuel	352	9.6.2 Table de concordance du rapport financier annuel	356
9.3 Responsable de l'information financière	352	9.6.3 Table de concordance du rapport de gestion	356
9.4 Responsables du contrôle des comptes	353	9.6.4 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise	358
		9.6.5 Table de concordance de la déclaration de performance extra-financière	359
		9.6.6 Table de concordance du GRI (Global Reporting Initiative)	360

9.1 Documents accessibles au public

Les documents relatifs à la Société et en particulier ses Statuts, ses comptes, les rapports présentés à ses assemblées générales par le Conseil d'administration et les Commissaires aux comptes peuvent être consultés au siège social, 93 avenue de Paris 91300 Massy.

Ces documents sont également consultables sur le site www.carrefour.com.

9.2 Personne responsable

9.2.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général.

9.2.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion ci-joint

présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées. »

Le 29 avril 2020

Monsieur Alexandre Bompard

Président-Directeur Général

9.3 Responsable de l'information financière

Monsieur Matthieu Malige

Directeur Exécutif Finances et Gestion Groupe

9.4 Responsables du contrôle des comptes

	Date de nomination	Date de dernier renouvellement	Date d'expiration du mandat ⁽¹⁾
COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES			
Deloitte & Associés 6 place de la Pyramide, 92908 Paris la Défense Cédex, France Signataires : Messieurs Stéphane Rimbeuf et Bertrand Boisselier	15 avril 2003	11 juin 2015	2021
KPMG SA Tour Eqho, 2, avenue Gambetta, 92066 Paris La Défense Cedex, France Signataire : Madame Caroline Bruno Diaz	5 septembre 1968	11 juin 2015	2021
MAZARS 61, rue Henri-Régnauld, 92400 Courbevoie, France Signataire : Madame Émilie Loreal et Monsieur Jérôme de Pastors	21 juin 2011	15 juin 2017	2023
COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS			
BEAS 7-9, Villa Houssay, 92200 Neuilly-sur-Seine Cedex, France	15 avril 2003	11 juin 2015	2021
SALUSTRO REYDEL Tour Eqho, 2, avenue Gambetta, 92066 Paris La Défense Cedex, France	11 juin 2015	-	2021

(1) Date de l'Assemblée Générale Annuelle statuant sur les comptes clos le 31 décembre de l'année précédente.

9.5 Informations incluses par référence

Conformément à l'article 28 du Règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le présent Document d'Enregistrement Universel incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

■ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document de Référence déposé le 29 avril 2019 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.19-0431, respectivement aux pages 226 à 313, 320 à 337, 314 à 317 et 338 à 340 ;

■ au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document de Référence déposé le 26 avril 2018 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D. 18-0392, respectivement aux pages 214 à 292, 298 à 315, 293 à 296 et 316 à 318.

Les informations incluses dans ces deux Documents de Référence, autres que celles visées ci-dessus, sont, le cas échéant, remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document d'Enregistrement Universel. Ces deux Documents de Référence sont accessibles dans les conditions décrites à la section 9.1 « Documents accessibles au public » du présent Document d'Enregistrement Universel.

9.6 Tables de concordance

9.6.1 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019	N° de chapitres/sections
1/ Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	
1.1. Nom et fonction des personnes responsables	9.2 - 9.3
1.2. Attestation des personnes responsables	9.2
1.3. Déclaration du rapport d'expert	2.4.3
1.4. Informations provenant de tiers	1
1.5. Déclaration sans approbation préalable de l'autorité compétente	Première page
2/ Contrôleurs légaux des comptes	
2.1. Identité	9.4
2.2. Changement éventuel	N/A
3/ Facteurs de risques	4.1
4/ Informations concernant l'émetteur	
4.1. Raison sociale et nom commercial	8.1.1
4.2. Lieu d'enregistrement, numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI)	8.1.1 - 8.1.2
4.3. Date de constitution et durée de vie	8.1.3
4.4. Siège social, forme juridique, législation applicable, adresse et numéro de téléphone du siège, site web	8.1.2 - 8.1.3
5/ Aperçu des activités	
5.1. Principales activités	1.4 6.6 (note 7.1, 7.1.2 et 7.5)
5.2. Principaux marchés	1.1.2 - 1.1.3 - 1.2 - 1.4 5.1.2 6.6 (note 6.1 et 7.1.1)
5.3. Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	1.5.1 - 1.5.2 - 1.5.3 5.3.2, 5.3.6, 5.4 6.6 (note 2, 3.2 et 17)
5.4. Stratégie et objectifs	1.1.5 5.3.2, 5.4 6.6 (note 2 et 3)
5.5. Dépendance de l'émetteur	6.6 (note 15.7)
5.6. Position concurrentielle	1.2.6 - 1.4.1
5.7. Investissements	5.3.2, 5.3.6 6.6 (note 3.2 et 2)
6/ Structure organisationnelle	
6.1. Description sommaire du Groupe	1.1 - 1.5.6
6.2. Liste des filiales importantes	6.6 (note 19) 7.4 (note 12)
7/ Examen de la situation financière et du résultat	
7.1. Situation financière	5.2 - 5.6.4
7.2. Résultat d'exploitation	5.1
8/ Trésorerie et capitaux	
8.1. Informations sur les capitaux	5.2.1-6.5 6.6 (note 14) 7.4 (note 7)
8.2. Flux de trésorerie	5.2.3 6.4
8.3. Conditions d'emprunt et structure de financement	5.2.2-5.2.4 6.6 (note 15)
8.4. Restrictions à l'utilisation des capitaux	5.2.5 6.6 (note 15.2.4)
8.5. Sources de financement attendues	5.2.6
9/ Environnement réglementaire	4.1.1
10/ Informations sur les tendances	
10.1. Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	5.3.6, 5.4
10.2. Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	5.4

Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019	N° de chapitres/sections
11/ Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A
12/ Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale	
12.1. Conseil d'administration et Direction Générale	3.2 - 3.3
12.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction Générale	3.2.1.5
13/ Rémunérations et avantages	
13.1. Rémunération et avantages en nature	3.4
13.2. Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	6.6 (note 13.1)
14/ Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1. Date d'expiration des mandats	3.2.1.1
14.2. Contrats de service	3.2.1.5
14.3. Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	3.2.3
14.4. Déclaration relative à la conformité aux régimes de gouvernement d'entreprise applicables	3.1/3.5
14.5. Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	N/A
15/ Salariés	
15.1. Nombre de salariés et répartition des effectifs	2.2.3.1
15.2. Participations et stock-options des Administrateurs	3.2.1 - 3.4.3 8.2.3
15.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	2.2.3 3.4.4 8.3
16/ Principaux actionnaires	
16.1. Franchissements de seuil	8.3.1 - 8.3.2
16.2. Existence de droits de vote différents	8.1.4.3
16.3. Contrôle direct ou indirect	8.3.1
16.4. Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	8.1.4.3
17/ Transactions avec des parties liées	3.6 - 3.8 6.6 (note 10.3)
18/ Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
18.1. Informations financières historiques	6 7
18.2. Informations financières intermédiaires et autres	5.4
18.3. Audit des informations financières annuelles historiques	6.7 7.5
18.4. Informations financières <i>pro forma</i>	N/A
18.5. Politique en matière de dividendes	5.6.3
18.6. Procédures judiciaires et d'arbitrage	N/A
18.7. Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	5.3.3 6.6 (note 17)
19/ Informations supplémentaires	
19.1. Capital social	
19.1.1. Capital souscrit	8.2
19.1.2. Autres actions	8.2
19.1.3. Actions auto-détenues	8.2
19.1.4. Valeurs mobilières	8.2
19.1.5. Conditions d'acquisition	8.2
19.1.6. Options ou accords	8.2
19.1.7. Historique du capital	8.2
19.2. Actes constitutifs et Statuts	
19.2.1. Objet social	8.1
19.2.2. Droits et privilèges des actions	8.1
19.2.3. Éléments de changement de contrôle	8.1
20/ Contrats importants	N/A
21/ Documents disponibles	9.1

9.6.2 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Rubriques de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier	N° de chapitres/ sections
1/ Comptes sociaux	7.1 à 7.4
2/ Comptes consolidés	6.1 à 6.6
3/ Rapport de gestion	
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires	5.1
Analyse des résultats	5.1
Analyse de la situation financière	5.2
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe	5.4
Principaux risques et incertitudes	4.1.1
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	8.1.4.4
Rachats par la Société de ses propres actions	8.2.3
4/ Déclaration de la personne assumant la responsabilité du rapport financier annuel	9.2.2
5/ Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés	6.7 et 7.5
6/ Rapport sur le gouvernement d'entreprise	3

9.6.3 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Textes de référence	N° de chapitres/ sections
Commentaires sur l'exercice	
Code de commerce L. 225-100-1, L. 232-1, L. 233-6 et L. 233-26	Situation de la Société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe 5.1 à 5.3 et 5.6
Code de commerce L. 225-100-1	Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société 2.4.1
Code de commerce L. 233-6	Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français 3.2.1
Code de commerce L. 232-1 et L. 233-26	Événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le rapport 5.3.6
Code de commerce L. 232-1 et L. 233-26	Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe 5.4
Code général des impôts 243 bis	Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 % 5.6.3
Code de commerce L. 441-6, L. 441-6-1 et D. 441-4	Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société 5.6.1
Éléments de présentation du Groupe	
Code de commerce L. 225-100-1	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée 4.1.1
Code de commerce L. 225-100-1	Risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises par la Société pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité 2.2.2.4
Code de commerce L. 225-100-1	Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière 4.2
Code de commerce L. 225-100-1	Indications sur ses objectifs et sa politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture 6.7 (note 14.7.2)
Code de commerce L. 225-100-1	Exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie 4.1.1.3

Textes de référence			N° de chapitres/ sections
Code de commerce	L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1	Conséquences sociales et environnementales de l'activité	2
Code de commerce	L. 225-102-1	Accords collectifs conclus dans l'entreprise et impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	2.5.3
Code de commerce	L. 225-102-2	En cas d'exploitation d'une installation visée à l'article L. 515-36 du Code de l'environnement : <ul style="list-style-type: none"> • Description de la politique de prévention du risque d'accident technologique ; • Compte rendu de la capacité à couvrir la responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes et précision des moyens prévus par la Société pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant sa responsabilité (y compris installations « Seveso ») 	N/A
Code de commerce	L. 225-102-4	Plan de vigilance permettant d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité et à l'environnement résultant de l'activité de la Société et des activités des sous-traitants et fournisseurs	2.6.2
Code de commerce	L. 232-1	Activités en matière de recherche et développement	5.6.4
Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise			
Code monétaire et financier	L. 621-18-2	Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	3.7
Code de commerce	L. 225-184	Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la Société non mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie	8.2.3
Informations sur la Société et le capital			
Code de commerce	L. 225-211	Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice	8.2.3
		Informations relatives à l'acquisition par la Société de ses propres actions en vue de les attribuer aux salariés ou aux dirigeants	8.2
Code de commerce	R. 228-90	Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	N/A
Code de commerce	L. 225-102	État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du Plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise	8.3
Code de commerce	L. 464-2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A
Code de commerce	L. 233-13	Identité des personnes physiques ou morales détenant directement ou indirectement plus du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital social ou des droits de vote aux assemblées générales	8.3.1 et 8.3.3
Code monétaire et financier	L. 511-6	Montant des prêts à moins de deux ans consentis par la Société, à titre accessoire à son activité principale, à des micro-entreprises, des PME ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretient des liens économiques le justifiant	N/A
Éléments relatifs aux états financiers			
Code de commerce	L. 232-6	Modifications éventuelles intervenues dans la présentation des comptes comme dans les méthodes d'évaluation retenues	N/A
Code de commerce	R. 225-102	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	5.6.6

9.6.4 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Textes de référence			N° de chapitres/ sections
Rémunérations			
Code de commerce	L. 225-37-2	Politique de rémunération des mandataires sociaux	3.4.1, 3.4.2.1, 3.4.3.1 et 3.4.3.2
Code de commerce	L. 225-37-3 L. 225-100, IIR. 225-29-1	Informations relatives à la rémunération	3.4
Information sur la Direction et l'administration de la Société			
Code de commerce	L. 225-37-4	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	3.2.1.6
Code de commerce	L. 225-37-4	Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une filiale	3.8
Code de commerce	L. 225-37-4	Descriptif de la procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales	3.6
Code de commerce	L. 225-37-4	Choix des modalités d'exercice de la Direction Générale	3.3.1
Code de commerce	L. 225-37-4	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital	8.2.2
Code de commerce	L. 225-37-4	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	3.2.2
Code de commerce	L. 225-37-4	Application du principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes	3.2.1.2 et 3.2.1.3
Code de commerce	L. 225-37-4	Limitations apportées aux pouvoirs du Directeur Général	3.3.1
Code de commerce	L. 225-37-4	Référence au Code de gouvernement d'entreprise	3.1
Code de commerce	L. 225-37-4	Modalités particulières de la participation des actionnaires aux assemblées	8.1.4
Code de commerce	L. 225-37-5	Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des Statuts de la Société	8.1.4
Code de commerce	L. 225-37-5	Pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	3.2.2, 3.3.1 et 8.2.3
Code de commerce	L. 225-185	Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	3.4.3
Code de commerce	L. 225-197-1	Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	3.4.3
Information sur le capital			
Code de commerce	L. 225-37-5	Structure et évolution du capital de la Société	8.2, 8.3
		Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	N/A
Code de commerce	L. 225-37-5	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société	N/A
Code de commerce	L. 225-37-5	Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance	8.3
Code de commerce	L. 225-37-5	Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	N/A
Code de commerce	L. 225-37-5	Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	N/A

Textes de référence			N° de chapitres/ sections
Code de commerce	L. 225-37-5	Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	N/A
Code de commerce	L. 225-37-5	Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts	N/A
Code de commerce	L. 225-37-5	Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	3.4

9.6.5 TABLE DE CONCORDANCE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Éléments constitutifs de la DPEF	N° de chapitres/ sections
Modèle d'affaires	1.1.6
Principaux risques extra-financiers	2.1.3.1 / 2.1.3.2 / 4.1.1
Politiques et procédures de diligences raisonnables	2.1.3.2 / 2.2
Publication des indicateurs clés de performance	2.2 / 2.4.1
Thématiques obligatoires citées dans l'article L. 225-102-1	
Les conséquences sociales de l'activité	2.2.3 / 2.2.4.1
Les conséquences environnementales de l'activité	2.2.1 / 2.2.2
Le respect des droits de l'homme (*)	2.2.3 / 2.2.4.1
La lutte contre la corruption (*)	2.2.4.2
La lutte contre l'évasion fiscale (*)	2.2.4.2
Les conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	2.2.2.4 / 2.2.2.5
Les engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire	2.2.2.3 / 2.2.2.5
Les accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	2.2.3.2
Les actions visant à lutter contre les discriminations et à promouvoir les diversités	1.3.2.1 / 2.2.3.1
Les engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire	1.3.2.1 / 2.2.2.1 / 2.2.2.5
Les mesures prises en faveur des personnes handicapées	2.2.3.1 / 2.2.3.4
Les engagements sociétaux en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire	1.3.1.2 / 2.2.2.1
Les engagements sociétaux en faveur du respect du bien-être animal	1.3.2.3 / 2.2.1.3 / 2.2.1.4
Les engagements sociétaux en faveur d'une et d'une alimentation responsable, équitable et durable	1.3 / 2.2.1
Les engagements sociétaux en faveur de développement durable	Chapitre 2 / 1.3

(*) Pour les sociétés émettant des titres sur un marché réglementé.

9.6.6 TABLE DE CONCORDANCE DU GRI (GLOBAL REPORTING INITIATIVE)

Carrefour a construit sa stratégie et son reporting en cohérence avec les principes de la GRI (*Global Reporting Initiative*) afin de s'assurer de la complétude de sa démarche. Ci-dessous, vous trouverez la table de correspondance entre les principes essentiels de la GRI (Mise à jour 2019) et notre rapport RSE.

n°	Indicateurs GRI	Corresp. ⁽¹⁾	Chapitre / Commentaires
102	Éléments généraux		
102-1	Nom de l'organisation	1	8.1.1
102-2	Activités, marques, produits et services	1	1.1.1 / 1.1.2 / 1.4
102-3	Lieu géographique du siège	1	1.1.3 / 1.4.1
102-4	Lieux géographiques des sites d'activités	1	1.1.3 / 1.4.1 / 1.4.2
102-5	Capital et forme juridique	1	1.5.4 / 1.5.6
102-6	Marchés desservis	1	1.4
102-7	Taille de l'organisation	1	1.1.1 / 1.1.2 / 1.4
102-8	Effectif de l'organisation	1	1.1.1 / 2.2.3.1
102-9	Chaîne d'approvisionnement de l'organisation	2	1.1.6
102-10	Modification significative de l'organisation et de sa chaîne d'approvisionnement	1	NA
102-11	Principe de précaution	2	2.2
102-12	Chartes, principes et autres initiatives externes	1	2.2 / 2.3
102-13	Adhésion à des associations nationales ou internationales	1	1.3.2.2 / 2.2
102-14	Déclaration du décideur le plus haut placé sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sa stratégie	1	Edito du rapport annuel
102-16	Valeurs, principes, normes et règles de l'organisation tels que les Codes de conduite et Codes d'éthique	1	2.2.4.2 / 2.3
102-18	Structure de la gouvernance de l'organisation, y compris les comités de l'instance supérieure de gouvernance	1	3.2
102-40	Liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue	2	1.3.2.2 / 2.2 / 4.1.1
102-41	Pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective	1	2.2.3.2
102-42	Critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue	1	2.1.2 / 4.1.1
102-43	Approche de l'implication des parties prenantes	1	1.3.1.4 / 1.3.2.2 / 2.1.2
102-44	Enjeux et préoccupations majeures soulevées	1	1.3.2.2 / 2.1.3 / 4.1.1
102-45	Entités incluses dans la consolidation financière : incluant les justifications d'exclusion	2	6.6 (Note 19)
102-46	Définition du contenu du rapport et des périmètres des enjeux	1	2.1.3
102-47	Liste des enjeux pertinents	1	1.3.2.2 / 2.1.3
102-48	Réaffirmation des informations	1	NA
102-49	Modifications relatives au reporting	1	2.4.2
102-50	Période de reporting	1	2.4.2
102-51	Date du dernier rapport publié, le cas échéant	1	30 avril 2019
102-52	Cycle de reporting	1	2.4.2
102-53	Personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu	1	investisseurs@carrefour.com
102-54	Option de « conformité » choisie par l'organisation et l'Index du contenu	1	essentielle
102-55	Table de correspondance GRI	1	9.6.6
102-56	Vérification externe du rapport	1	2.4.3

n°	Indicateurs GRI	Corresp. ⁽¹⁾	Chapitre / Commentaires
Éléments spécifiques			
20	Économie		
204	Pratiques d'approvisionnement		
204 - 1	Part des dépenses auprès des fournisseurs locaux	2	1.3.2.4
205	Anti-corruption		
205 - 2	Communication et formation sur la politique et les procédures ant-corruption	1	2.2.4.2
206	Pratiques anti-concurrentielles		
206 - 1	Mesures légales contre les pratiques anti-concurrentielles	1	2.2.4.2
<i>201 - Performance économique, 202 - Présence commerciale et 203 - Impacts économiques indirectes sont considérés comme non pertinent</i>			
30	Environnement		
301	Matériaux		
301 - 2	Recyclage des matériaux consommés	1	2.2.2.2
302	Énergie		
302 - 3	Intensité des consommations énergétiques	1	2.2.2.4
302 - 4	Réduction des consommations énergétiques	1	2.2.2.4
303	Eau		
303 - 1	Consommation d'eau par source	2	2.2.2.2
304	Biodiversité		
304 - 3	Habitats protégés ou restaurés	2	2.2.1.3 / 2.2.2.2
305	Émissions		
305 - 5	Réduction des émissions de GES (Gaz à Effet de Serre)	1	2.2.2.4
306	Déchets et effluents		
306 - 2	Déchets par type et type de traitement	2	2.2.2.1 / 2.2.2.2
308	Évaluation environnementale des fournisseurs		
308 - 1	Nouveaux fournisseurs évalués au regard de critères environnementaux	2	2.3.2.2
<i>307 - Conformité environnementale est considéré comme non pertinent</i>			
40	Social		
401	Emploi		
401 - 1	Embauches et turnover	1	2.2.3.1
403	Santé et sécurité		
403 - 2	Type et taux d'accidents du travail, maladies professionnelles, absentéisme et décès liés au travail	1	2.2.3.2
404	Formation et éducation		
404 - 1	Nombre d'heures de formation moyen par employé	1	2.2.3.1
405	Diversité et égalité des chances		
405 - 1	Diversité des instances de gouvernance et des employés	1	3.2 / 2.2.3.1
407	Liberté d'association et négociation collective		
407 - 1	Opérations et fournisseurs à risques concernant le respect de la liberté d'association	1	2.3.2.2 / 2.2.4.1 / 2.3
408	Travail d'enfants		
408-1	Opérations et fournisseurs à risques concernant le travail d'enfants	1	2.2.1.3 / 2.2.4.1 / 2.3
409	Travail forcé		
409-1	Opérations et fournisseurs à risques concernant le travail forcé	1	2.2.1.3 / 2.2.4.1 / 2.3
410	Sécurité des pratiques		
410-1	Responsables sécurité formés aux politiques et procédures sur les droits de l'Homme	2	2.2.4.1 / 2.3
412	Evaluation de droits de l'Homme		
412-1	Opérations faisant l'objet d'évaluations et d'études d'impact sur les droits de l'Homme	1	2.2.4.1 / 2.3
412-2	Collaborateurs formés aux politiques et procédures sur les droits de l'Homme	1	2.2.4.1 / 2.2.4.2 / 2.3
413	Communautés locales		
413 - 1	Engagement avec les communautés locales, études d'impact et programmes de développement	2	2.2.4.1 / 2.3.2.2

n°	Indicateurs GRI	Corresp. ⁽¹⁾	Chapitre / Commentaires
414	Évaluation sociale des fournisseurs		
414 - 1	Nouveaux fournisseurs évalués au regard de critères sociaux	1	2.2.4.1 / 2.3.2.2
416	Santé et sécurité des consommateurs		
416 - 1	Cas de non-conformité concernant les impacts des produits et des services sur la santé et la sécurité	2	2.2.1.1
418	Gestion des données privées		
418 - 1	Plaintes concernant des atteintes à la vie privée des consommateurs (brèches ou perte de données)	2	2.2.4.3

*402 - Relations sociales, 406 - Non-discrimination,
411 - Droits des autochtones, 415 - Engagements politiques,
417 - Marketing et étiquetage et 419 - Conformité socio-économique sont considérés comme non pertinent*

(1) Il est précisé les équivalences suivantes :

- 1 si correspondance totale ;
- 2 si correspondance partielle.

CONTACTS

Groupe Carrefour
Direction Générale
93 Avenue de Paris
TSA 55555
91889 Massy Cedex

Relations investisseurs
investisseurs@carrefour.com

Relations actionnaires
contact@actionnaires.carrefour.com

Club des actionnaires
Autorisation 93261
92535 Levallois-Perret Cedex
Tél. : 0805 902 902
club@actionnaires.carrefour.com

Actionnaires nominatifs
Société Générale Securities Services
32 rue du Champ de Tir
CS 3081244308 Nantes cedex 3
Tél. : +33 (0)2 51 85 67 89
Fax : +33 (0)2 51 85 53 42

SUIVEZ L'ACTUALITÉ DU GROUPE CARREFOUR SUR
www.carrefour.com



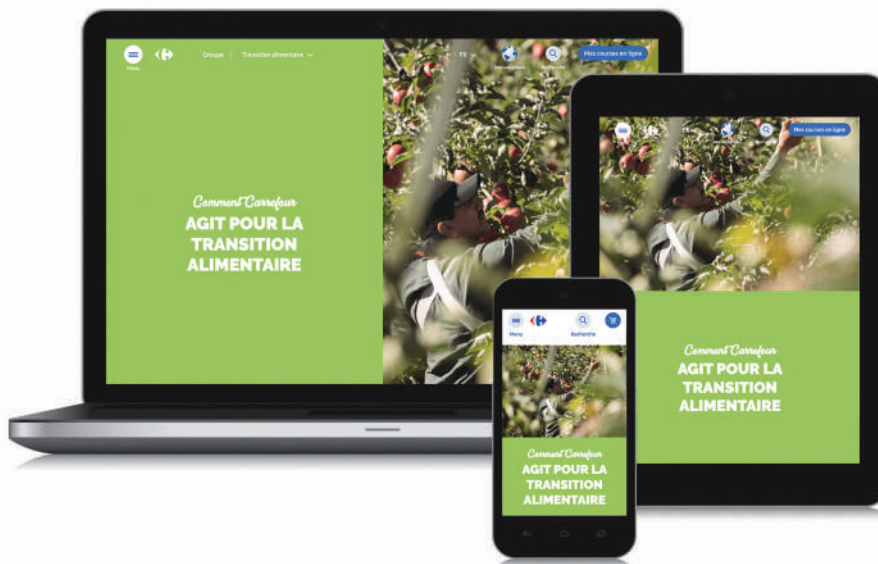
@GroupeCarrefour



@Carrefour



@Carrefour



Réalisation : direction juridique du groupe Carrefour

Crédits photographiques : Nicolas Gouhier, Stefano Demarie, Carrefour, Shutterstock, GettyImages, droits réservés.

Conception et réalisation : LABRADOR

Papier : le groupe Carrefour s'est engagé à gérer de façon responsable ses achats de papiers. Le papier utilisé dans ce document est certifié FSC® (Forest Stewardship Council). Cette certification atteste le respect d'une série de principes et de critères de gestion forestière mondialement reconnue. L'objectif du FSC® est de promouvoir une gestion des forêts environnementalement responsable, socialement bénéfique et économiquement viable.

Impression : l'impression du document a été réalisée par un imprimeur, certifié pour sa chaîne de contrôle FSC® et a obtenu la marque Imprim'Vert, répondant à des critères de gestion des déchets dangereux, de sécurisation du stockage des matières dangereuses et d'exclusion des produits toxiques.





www.carrefour.com
@GroupeCarrefour

Société anonyme au capital de 2 018 163 760,00 euros
Siège social : 93, avenue de Paris — 91300 Massy
652 014 051 RCS Évry