

2

RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

2.1 Les politiques, plans d'action et performances extra-financières	52	2.3 La taxonomie verte	177
2.1.1 Méthode RSE, risques et performances extra-financières	52	2.3.1 Contexte	177
2.1.2 La biodiversité	60	2.3.2 Résultats	177
2.1.3 Le climat	82	2.3.3 Évaluation et méthodologie	180
2.1.4 La santé et la qualité des produits	94	2.3.4 Perspectives	183
2.1.5 Éthique des affaires et des chaînes d'approvisionnement	103	2.4 Méthodologie de reporting et vérification des informations	190
2.1.6 Les collaborateurs	120	2.4.1 Méthodologie détaillée de reporting des indicateurs RSE	190
2.2 Plan de vigilance du groupe Carrefour	141	2.4.2 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	201
2.2.1 Gouvernance du Plan de vigilance	141	2.5 Table de concordance avec les référentiels SASB, GRI et TCFD	205
2.2.2 Cartographie des risques	146		
2.2.3 Présentation des mesures d'évaluation	150		
2.2.4 Présentation des mesures de prévention et d'atténuation des risques identifiés	154		
2.2.5 Mécanismes d'alerte	166		
2.2.6 Le dispositif de suivi des mesures mises en œuvre	168		
2.2.7 Compte rendu du Plan de vigilance 2022	168		

Introduction

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 détaille également les projets que le Groupe a choisi de renforcer, l'analyse de la matérialité qui confirme 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 présente l'organisation de la RSE au sein du Groupe et la méthode déployée pour mettre en œuvre la transition alimentaire pour tous, renforcer la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes et ainsi développer l'impact positif issu de ses activités sur la société. Il décrit les méthodologies permettant à Carrefour de construire ses politiques RSE à partir des risques sociaux, environnementaux et sociétaux qu'elle a identifiés sur la base de son modèle d'affaires et du dialogue avec les parties prenantes. Il met en avant ces politiques, les plans d'action et les mesures de vigilance mises en œuvre en lien avec les risques identifiés. Enfin, il décrit de manière transparente les performances du Groupe au travers d'un ensemble d'indicateurs clés. Le chapitre 2 contient ainsi les informations relatives à la Déclaration de performance extra-financière (DPEF), à la taxonomie verte, au devoir de vigilance et aux principaux standards internationaux de référence, en particulier le *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), la *Task Force on Climate Disclosure* (TCFD), la *Global Reporting Initiative* (GRI). Une table de concordance spécifique à la DPEF est présentée en section 9.6 ainsi que des tables de concordance du SASB, de la TCFD et de la GRI-G4.

Correspondance avec les réglementations applicables

Déclaration de performance extra-financière : le présent Document d'Enregistrement Universel 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.

La Déclaration de performance extra-financière (DPEF) est constituée de :

- la présentation du modèle d'affaires, disponible en section 1.1.6 ;
 - la cartographie des risques du Groupe issus du modèle d'affaires, dans laquelle s'inscrivent les risques sociétaux, présentée en section 4.1.2. La méthodologie d'identification des risques sociétaux, et leur définition, est détaillée en section 2.1.1.2.1 ;
 - les politiques et plans d'action en lien avec les risques sociétaux, détaillés en section 2.1. 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 : la biodiversité (section 2.1.2), le climat (section 2.1.3), la santé et la qualité des produits (section 2.1.4), l'éthique des affaires et des chaînes d'approvisionnement (section 2.1.5) et les collaborateurs (section 2.1.6) ;
 - les indicateurs clés de performance du Groupe en 2021, détaillés pour chacune des politiques en section 2.1. Les performances sont synthétisées en section 2.4 et la section 2.4.1 explique le détail de la méthode de reporting ;
 - enfin, la section 2.4.2 contient le rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations consolidées.
- Devoir de vigilance :** le présent chapitre contient les informations relatives au devoir de vigilance de Carrefour en matière d'identification des risques et prévention des atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes et à l'environnement. Il répond ainsi aux exigences de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance. Conformément aux obligations prévues aux termes de la loi, le présent chapitre comporte les éléments relatifs aux points suivants :
- la cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation (voir section 2.2.2) ;
 - les procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou des fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, au regard de la cartographie des risques (voir section 2.2.3) ;
 - les actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves (voir sections 2.2.3.1 et 2.2.3.2) ;
 - le mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans ladite société (voir section 2.2.5) ;
 - le dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité (voir section 2.2.6 et sections 2.2.3.1 et 2.2.3.2) ;
 - le compte rendu de la mise en œuvre du Plan de vigilance couvrant l'exercice social précédent (voir section 2.2.7).
- Les informations figurant au sein du Plan de vigilance de Carrefour sont présentées comme suit au sein du présent chapitre :
- la gouvernance de la RSE, de la transition alimentaire et du Plan de vigilance est présentée en section 2.2.1 ;
 - les mécanismes de dialogue et de collaboration avec les parties prenantes, permettant d'établir les politiques, de mettre à jour et d'évaluer la mise en œuvre des actions d'évaluation des tiers, de prévention et d'atténuation des risques sont présentés en section 2.2.1.2 ;
 - la méthodologie de cartographie des risques en lien avec les droits humains et les libertés fondamentales, les atteintes graves à la santé et à la sécurité des personnes et la dégradation de l'environnement est présentée en section 2.2.2.1. Les principaux risques identifiés et leur sous-facteurs sont présentés en section 2.2.2.2 ;
 - les cadres de référence pour la prévention des risques sont présentés en section 2.2.4.1, les actions d'évaluation des tiers sont détaillées en section 2.2.3, les mesures de prévention et d'atténuation des risques sont présentées à la section 2.2.4 et les mécanismes d'alertes constituant le Plan de vigilance sont détaillés respectivement en section 2.2.5. Le compte rendu des actions mises en œuvre en 2022 dans le cadre du Plan de vigilance est disponible en section 2.2.7 ;
 - une synthèse du reporting extra-financier de Carrefour, réunissant l'ensemble des indicateurs de performance extra-financière du Groupe, est présentée dans les sections 2.2.3.1 et 2.2.3.2.

Taxonomie verte : la section 2.3 répond aux exigences du règlement sur la taxonomie verte (UE) 2020/852 entré en vigueur le 12 juillet 2020, qui établit un système de classification commun à l'ensemble des pays de l'Union européenne permettant d'identifier les activités économiques dites durables.

Le périmètre de la taxonomie à date n'inclut pas la distribution de produits dans les magasins du Groupe. Seules certaines activités annexes du Groupe sont visées par la réglementation comme par exemple la construction immobilière et la location de véhicules.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

2.1 Les politiques, plans d'action et performances extra-financières

2.1.1 MÉTHODE RSE, RISQUES ET PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

2.1.1.1 Gouvernance et méthode RSE

Carrefour mène son activité en étant attaché à la création de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes. Le Groupe a mis en place une gouvernance de la RSE, a développé des méthodes de reporting et améliore de manière continue ses processus de décision, ses outils et ses stratégies afin de renforcer son impact positif sur la Société.

À la suite du plan de transformation engagé en 2018 par son Président-Directeur Général, Alexandre Bompard, les actions du Groupe en faveur du développement durable et de la transition alimentaire pour tous se sont accélérées. La raison d'être du Groupe, adoptée en juin 2019 lors de l'Assemblée Générale et inscrite depuis en préambule des Statuts de la Société, est le marqueur majeur de cette accélération et des transformations engagées (voir section 1.1.5).

En 2022, Carrefour a adopté son nouveau plan de transformation « Carrefour 2026 » (voir section 1.3) qui marque une nouvelle étape dans la mise en œuvre de la transition alimentaire pour tous. Carrefour renforce ses ambitions RSE, en particulier concernant la lutte contre le changement climatique et la production d'énergie renouvelable, la réduction des emballages et le développement du vrac, la préservation de la biodiversité et la lutte contre la déforestation, la santé par l'alimentation, la diversité et l'inclusion.

La **Figure 1** ci-après présente les principaux événements marquants de l'histoire de Carrefour et leur impact positif à la fois sur la prise en compte de la RSE dans les activités du Groupe, et sur les modes de production et de consommation.

La démarche RSE du Groupe a atteint un niveau de maturité élevé grâce aux actions entreprises dans le cadre de sa raison d'être. Celle-ci repose sur les principaux éléments suivants :

- **des ambitions transparentes avec les parties prenantes portées au plus haut niveau de l'entreprise** : Carrefour se fixe des objectifs chiffrés, quantifiés et définis précisément en concertation avec ses partenaires. Le Groupe affiche ainsi ses ambitions à court et long termes en lien avec les enjeux matériels identifiés avec ses parties prenantes (la matrice de matérialité est détaillée en section 1.1.7). Les objectifs du Groupe en lien avec la RSE et la transition alimentaire sont mesurés par un ensemble d'indicateurs de performance. Les objectifs les plus stratégiques sont intégrés à l'Indice RSE et Transition Alimentaire. L'indice mesure ainsi un taux d'atteinte annuel, et est intégré à la rémunération des dirigeants (voir section 1.5.3) ;
- **une gouvernance dédiée** : en 2022, Carrefour s'est doté d'une Direction de l'engagement positionnée au niveau du Comité Exécutif, chargée d'incarner l'ambition du Groupe dans les domaines RSE (environnement, climat, lutte anti-gaspillage alimentaire, etc.), de la Diversité et Inclusion (égalité hommes-femmes, Handicap, diversité d'origine, etc.), de la Fondation Carrefour et du Pôle Solidarité Groupe & France. Des organes de gouvernance de la RSE et de la transition alimentaire ont été désignés à tous les niveaux de l'entreprise (voir section 2.2.1.1). Des comités de pilotage internes de la transition alimentaire ont été mis en place au niveau du Groupe et des pays intégrés, et au sein des différents métiers selon les enjeux traités.

Focus : La Direction de l'engagement du groupe Carrefour

Le 1^{er} février 2022, le Groupe a annoncé la création d'une Direction de l'engagement chargée de la stratégie RSE et de traduire concrètement les engagements sociétaux du Groupe. Mme Carine Kraus, Directrice de l'engagement, est la déléguée générale de la Fondation Carrefour et est membre du Comité Exécutif du Groupe. La Direction de l'engagement coordonne et synchronise le déploiement de la stratégie RSE et transition alimentaire en collaboration étroite avec les différentes Directions du Groupe, les métiers, les pays et les parties prenantes externes.

La Direction de l'engagement comprend la Fondation Carrefour, le Pôle Solidarité Groupe & France, la Direction RSE, la Direction marque employeur et la Direction diversité et inclusion.

La Direction RSE du Groupe est garante de la mise en œuvre de la méthode RSE et contribue à la définition et au pilotage des objectifs sociétaux que Carrefour s'est fixés. Elle est chargée de proposer une vision de la contribution de Carrefour sur les Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU et elle rend compte de la performance du Groupe à ses parties prenantes en se basant sur les standards internationaux de référence. En complément de sa contribution à la stratégie du Groupe, la Direction RSE identifie, avec l'aide des experts de Carrefour, les tendances émergentes et accompagne les métiers dans la conception et dans la mise en œuvre de projets innovants et concrets. Elle collabore avec la Direction juridique, la Direction des risques et les Directions métiers (marchandises, RH) pour établir le Plan de vigilance du Groupe.

Pour mettre en œuvre ces missions, la Direction RSE du Groupe se compose d'une dizaine de personnes et collabore avec l'ensemble des métiers et Directions concernés, en particulier les Directions marchandises, qualité, *marketing*, communication, magasins et e-commerce. La RSE est organisée dans l'ensemble des pays du Groupe.

La Direction diversité et inclusion est chargée de coordonner la démarche au niveau du Groupe en collaboration avec l'ensemble des pays.

La marque Employeur a pour objectif d'accompagner les collaborateurs du Groupe à améliorer leurs compétences, selon leurs profils.

La Fondation Carrefour et le Pôle Solidarité Groupe & France sont chargés du soutien et de la coordination du mécénat dans les pays d'implantation du Groupe.

- **des actions mises en œuvre pour ses clients sur les produits et dans les magasins** : la mise en œuvre d'actions testées auprès des clients dans les magasins est un marqueur essentiel de la méthode. Ces actions incarnent les différents objectifs de long terme que s'est fixé le Groupe ;

Pour atteindre son ambition de devenir *leader* de la transition alimentaire, le Groupe agit à tous les niveaux pour participer à la transformation des marchés, engager directement ses fournisseurs et partenaires, mobiliser et impliquer les clients et proposer des solutions innovantes permettant de transformer les modes de production et de consommation. La **Figure 2** ci-après est un exemple de l'implication de tous les acteurs dans la réduction des emballages au sein du Groupe. Carrefour utilise différents leviers pour réussir ce mouvement ;

- **transformer positivement les standards de marché** : Carrefour agit pour faire évoluer les standards du marché au travers d'initiatives regroupant les entreprises du secteur de la distribution, des fournisseurs et des parties prenantes de la chaîne de valeur, des associations et les pouvoirs publics ;

- **mettre en œuvre des innovations exclusives à un niveau local ou international** qui servent de référence dans le secteur et permettent de modifier les standards de consommation. Les initiatives rencontrant un succès auprès des consommateurs sont reprises par le secteur et permettent d'entraîner une transformation sur le marché : « C'est qui le patron », « Apporte ton contenant », emballages consignés, paniers anti gaspi, suppression du plastique des fruits et légumes... Carrefour et ses partenaires travaillent à identifier des solutions innovantes et à soutenir leur mise en œuvre afin de proposer de nouvelles manières de produire et de consommer ;

- **mobiliser les fournisseurs et partenaires** : Carrefour est en relation directe avec des milliers de producteurs agricoles, fournisseurs industriels et prestataires variés :

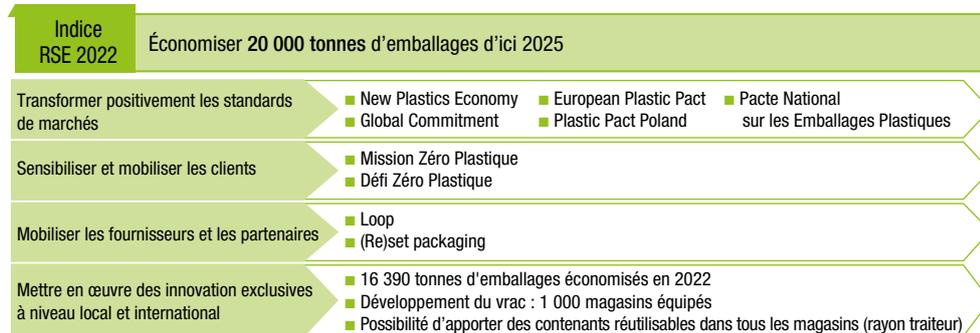
- dans le cadre de ses relations commerciales, tout particulièrement avec ses fournisseurs de produits à marque Carrefour, le Groupe inclut des exigences concernant la RSE et la transition alimentaire. Carrefour a mis à jour en 2020 ses règles d'achat pour la transition alimentaire, comprenant notamment des critères et exigences pour le respect des ressources marines, la protection des forêts, l'éco-conception des emballages ou encore l'agro-écologie,

- Carrefour met en place des collaborations avec ses fournisseurs de produits à marque Carrefour et de marques nationales afin d'engager les transformations nécessaires à la mise en œuvre de la transition alimentaire pour tous. Carrefour propose des projets communs avec ses fournisseurs via des plateformes d'innovation et un accompagnement technique des filières. Enfin, le Groupe a lancé en 2019 le Pacte Transition Alimentaire qui regroupe des fournisseurs de marques nationales autour d'objectifs communs sur la biodiversité, la transparence, la santé et nutrition, le climat et les emballages,
- pour amplifier la mobilisation de ses fournisseurs, Carrefour a inauguré en 2021 la première édition des *European Food Transition Awards*, concours qui récompense les fournisseurs les plus vertueux en matière de RSE aux yeux des clients ; fort du succès de la première édition, Carrefour a lancé en 2022 les *International Food Transition Awards*, permettant aux fournisseurs du monde entier de présenter leurs innovations,
- l'annonce du plan stratégique « Carrefour 2026 » en 2022 a été l'occasion pour le Groupe de confirmer ses ambitions en matière de lutte contre le réchauffement climatique. Carrefour a invité ses grands fournisseurs (TOP 100) à se doter d'une trajectoire 1,5 °C d'ici 2026, et s'est engagé à les déréférencer s'ils ne respectent pas cette condition ;
- **sensibiliser et mobiliser les clients** : pour transformer les modes de consommation, Carrefour propose en magasin des produits et des solutions afin de promouvoir une consommation responsable. Carrefour a pour objectif d'identifier les attentes environnementales et sociétales émergentes des clients pour y répondre au mieux, mais également de sensibiliser aux enjeux du développement durable et de co-construire des solutions qui pourront être adoptées par le plus grand nombre. Carrefour a mis en place des outils de consultation et d'implication de ses clients pour définir ses stratégies (par exemple : les clubs des consommateurs engagés en Espagne et en France).

FIGURE 1 : FRISE CHRONOLOGIQUE DES ÉVÉNEMENTS MARQUEURS DE LEUR IMPACT POSITIF SUR LA PRISE EN COMPTE DE LA RSE EN INTERNE ET SUR LES MODES DE CONSOMMATION



FIGURE 2 : EXEMPLE DU PLAN D'ACTION SUR LES EMBALLAGES ET LE PLASTIQUE : COMMENT TRANSFORMER POSITIVEMENT L'UTILISATION QUOTIDIENNE DES CONSOMMATEURS ?



Enfin, Carrefour utilise des outils d'analyse et de dialogue permettant d'identifier les enjeux matériels, de définir ses politiques et plans d'action dans une logique d'amélioration continue. Le Groupe met en œuvre les actions suivantes détaillées par ailleurs dans le présent document :

- dialoguer avec les parties prenantes et avec les consommateurs sur des sujets sociétaux (section 1.1.7 Le dialogue avec nos parties prenantes) ;
- définir les politiques et accompagner leur déploiement par les métiers à travers les plans d'action et les objectifs (section 2.1) ;
- analyser les risques (sections 4.1.1 et 2.1.1.2) et la matérialité (section 1.1.7) ;
- évaluer la performance extra-financière (section 1.5.3).

2.1.1.2 Contenu de la cartographie des risques RSE du Groupe

2.1.1.2.1 Méthodologie d'analyse des risques du Groupe

Carrefour s'appuie sur les différentes procédures de gestion des risques existantes en interne pour identifier et évaluer les risques applicables au Groupe. Parmi ces risques figurent les risques d'atteinte aux droits humains, à la santé et à la sécurité, et à l'environnement en lien avec les activités du Groupe.

Dans un premier temps, le Groupe procède à une identification des principaux risques, qui intègrent des critères liés à la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Pour ce faire, la méthodologie intègre notamment :

- les normes et standards internationaux (GRI G4, ISO 26000, SASB) ;
- les attentes exprimées dans les questionnaires ESG auxquels le Groupe répond annuellement ;
- l'analyse de matérialité menée auprès de parties prenantes internes et externes, qui permet de confirmer les principaux risques sociétaux intégrés dans l'analyse.

Les risques généraux du Groupe sont identifiés et analysés avec l'ensemble des Directions concernées dans les pays, afin de préciser l'évaluation des risques mis en évidence dans chaque zone d'implantation. Le processus est décrit en détail en section 4.1 du présent Document d'Enregistrement Universel. Ces risques sont ensuite hiérarchisés en fonction de leur criticité nette.

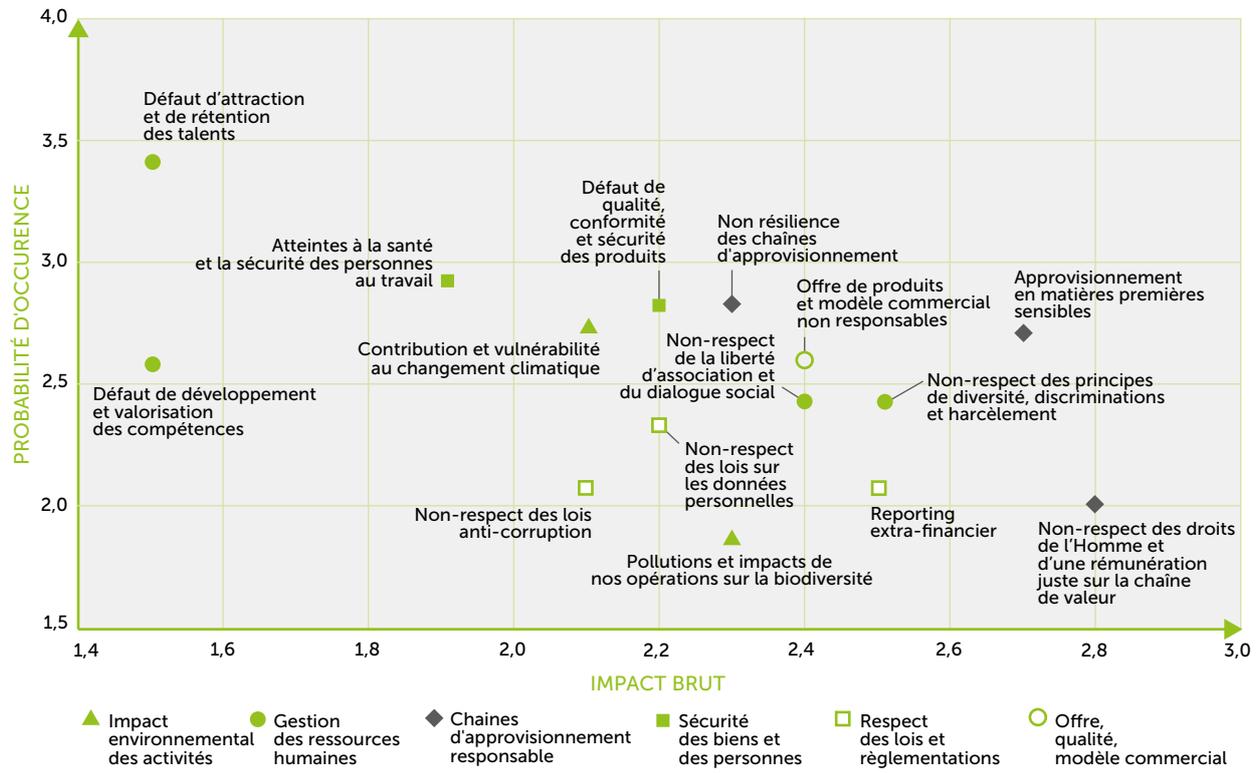
De cette analyse ressortent les principaux risques susceptibles d'affecter l'activité, la situation financière, la réputation, les résultats du Groupe et sa responsabilité sociétale. Cette analyse est mise à jour annuellement et les résultats sont présentés en Comité d'audit, en Comité Exécutif et en Conseil d'administration.

Parmi ces risques Groupe sont ensuite identifiés les risques RSE qui peuvent donner lieu plus spécifiquement à des atteintes aux droits humains, à la santé et à la sécurité, et à l'environnement. Cette sélection des principaux risques RSE prend en compte l'impact pour les parties prenantes (dont les clients, les fournisseurs, les ONG et la société civile). Le présent chapitre 2 détaille les politiques, les plans d'action et les indicateurs de performance concernant ces risques RSE. En cela, il contient les informations relatives à la Déclaration de performance extra-financière et au Plan de vigilance.

2.1.1.2.2 Cartographie des risques RSE du Groupe

Ainsi, les RSE issus de l'analyse des risques du Groupe sont traités spécifiquement dans le périmètre de la Déclaration de performance extra-financière (DPEF). Carrefour procède à une cotation de chacun de ces risques sociétaux. Ceux-ci sont évalués en prenant en compte les critères suivants :

- impact brut : cet indice prend en compte l'impact sur les parties prenantes (consommateurs, collaborateurs, fournisseurs, associations, etc.), l'impact financier et l'impact de réputation ; il est évalué sur une échelle de 1 à 4 ;
- probabilité brute : ce critère prend en compte la probabilité d'occurrence sans prise en compte de la capacité de maîtrise. La probabilité est évaluée sur une échelle de 1 à 4.



2.1.1.2.3 Définition des risques sociétaux du Groupe et politiques associées

Ce travail de cartographie permet d'identifier les catégories de risques DPEF. Leur déclinaison au sein du Groupe et leur définition sont détaillées dans le tableau ci-après. Ces catégories

de risques DPEF correspondent à des risques identifiés par la Direction de l'Audit interne et des risques Groupe. L'analyse de matérialité menée auprès de parties prenantes internes et externes a permis de confirmer l'importance de ces risques. La section 2.1 de ce présent chapitre présente les mesures permettant de traiter ces risques, dont on retrouve la correspondance dans la dernière colonne du tableau ci-après.

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

Risques DPEF	Risques Groupe	Description de la catégorie de risque DPEF	Politiques, plans d'action et performances (DPEF)
Approvisionnement en matières premières sensibles	Utilisation de matières premières mises en cause pour leurs impacts environnemental, social ou éthique	Carrefour pourrait être mis en cause pour l'utilisation de matières premières dont la chaîne de valeur est susceptible de générer des impacts 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, etc.)	Section 2.1.2.3 Section 2.1.5.2 Section 2.1.5.3
Atteintes à la santé et la sécurité des personnes au travail	Risques psychosociaux, accidents du travail ou maladies professionnelles	Une mauvaise prévention des risques psychosociaux pourrait entraîner une augmentation des accidents du travail en magasin et en entrepôt ou des maladies professionnelles chez les collaborateurs du Groupe.	Section 2.1.6.5
Contribution et vulnérabilité au changement climatique	Défaut de maîtrise des consommations d'énergie, des fluides réfrigérants et des émissions carbone associées	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.	Section 2.1.3.3
	Événements climatiques extrêmes	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.	
Défaut d'attraction et de rétention des talents	Incapacité ou difficulté à attirer et retenir des collaborateurs clés	Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés à attirer, à recruter et à retenir des talents sur ses postes clés. Ce risque est notamment susceptible de se matérialiser en raison de départs sur les postes critiques que sont les Directeurs et Senior Directeurs.	Section 2.1.6.3
Défaut de 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 <i>managers</i> et les ressources humaines est susceptible de conduire à une démotivation des collaborateurs, à une baisse de la productivité et à une augmentation du <i>turn-over</i> .	
Défaut de qualité, conformité et sécurité des produits	Défaut du dispositif de retrait et de rappel	Des dysfonctionnements du dispositif de rappel et de retrait de lots de produits alimentaires pourraient avoir des impacts sanitaires graves sur les clients.	Section 2.1.4.2
	Manquement grave aux normes de qualité et d'hygiène en magasin, en entrepôt ou chez un partenaire logistique	Des manquements graves aux normes de qualité et d'hygiène en magasin, en entrepôt, ou chez un partenaire logistique peuvent avoir des impacts sanitaires graves sur les clients.	
	Carence significative dans le contrôle qualité, la traçabilité et l'information produits communiquée aux clients	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.	

Risques DPEF	Risques Groupe	Description de la catégorie de risque DPEF	
Non-résilience des chaînes d'approvisionnement	Manifestations populaires, grèves ou crises agricoles	Des ruptures d'approvisionnement pourraient être entraînées par des crises agricoles ou sectorielles (ex. : crise du lait ou du beurre en France). Les chaînes d'approvisionnement peuvent être bouleversées par des événements populaires en lien avec des crises économiques et politiques. Des crises environnementales et sociales peuvent impacter les chaînes d'approvisionnement, impliquant une augmentation du prix des matières premières et une perte de rentabilité pour le Groupe.	Section 2.1.5.2 Section 2.1.5.3
Non-respect de la liberté d'association et du dialogue social	Mauvaise gestion ou dégradation du climat social au sein de Carrefour	Le manque de dialogue social pourrait conduire à une démotivation des collaborateurs. Ces mouvements sont susceptibles d'entraîner une perte de productivité et/ou de revenus.	Section 2.1.6.2
Non-respect des Droits de l'Homme et d'une rémunération juste sur la chaîne de valeur	Mise en cause de Carrefour ou de ses fournisseurs pour non-respect du droit du travail ou des Droits de l'Homme	Carrefour vise à respecter les Droits de l'Homme, et cela tout au long de sa chaîne de valeur. Des cas de travail forcé, d'exploitation des enfants ou de non-respect du salaire minimum de la part d'un fournisseur pourraient impacter fortement la réputation du Groupe.	Section 2.1.5.2 Section 2.1.5.3
Non-respect des lois anti-corruption	Non-respect des lois anti-corruption	La loi « Sapin 2 » sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique imposent aux entreprises françaises telles que Carrefour et 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.	Section 2.1.5.5
Non-respect des lois sur les données personnelles	Non-respect des lois sur la protection des données personnelles (ex. : RGPD, LGPD)	Carrefour gère un nombre important 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 à la « Loi Générale sur la Protection des Données » (LGPD) entrée en vigueur au Brésil en septembre 2020 – instaurent un nouveau cadre juridique avec un renforcement des droits des citoyens sur la protection de leurs données personnelles et de nouvelles obligations pour les entreprises. Carrefour doit s'assurer de sa bonne conformité à l'ensemble des prérequis imposés par ces règlements.	
Non-respect des principes de diversité, discriminations et harcèlement	Non-respect des principes de diversité et d'égalité ou 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.	Section 2.1.6.4
Offre de produits et modèle commercial non responsables	Offre commerciale (hors assortiments) non-alignée avec les attentes environnementales et sociétales des clients (ex. : réduction des emballages, gaspillage alimentaire)	Carrefour pourrait être mis en cause pour des impacts liés au gaspillage alimentaire et à une mauvaise gestion des déchets. L'offre et la gestion de l'activité des magasins pourraient être en inadéquation avec les attentes sociétales émergentes des clients, telles que la vente de produits locaux et la promotion des circuits courts ou la réduction des emballages et du plastique dans les rayons.	Section 2.1.2.4 Section 2.1.3.4
Pollutions et impacts de nos opérations sur la biodiversité	Détérioration de la biodiversité liée aux actifs immobiliers (ex. : pollutions produits pétroliers, déforestation)	Les activités de Carrefour pourraient avoir un impact négatif sur la biodiversité, notamment par des actions de pollution. La destruction d'écosystèmes pourrait être causée par des constructions, des pollutions causées par l'activité de vente de carburant ou par un mauvais traitement des déchets.	Section 2.1.2.5
Reporting extra-financier	Pression croissante des exigences en matière de reporting extra-financier (ex. : taxonomie verte en Europe)	La mauvaise qualité des données remontées pourraient impacter l'évaluation et l'analyse de la performance extra-financière.	Section 2.1 Section 2.4

2.1.2 LA BIODIVERSITÉ

2.1.2.1 Synthèse des objectifs

Contexte Les filières alimentaires dépendent étroitement de la biodiversité et sa préservation est essentielle pour elles. Cependant, la biodiversité connaît un déclin global sans précédent ⁽¹⁾ qui est associé à cinq principales causes ⁽²⁾, auxquelles les filières alimentaires contribuent fortement :

- les changements d'usage des terres ;
- la pollution des eaux, des sols et de l'air et la détérioration de la qualité de l'eau qui en résulte ;
- l'exploitation directe de certains organismes ;
- le changement climatique ;
- la prolifération des espèces exotiques envahissantes.

Carrefour, en tant qu'acteur majeur de l'alimentation, a son rôle à jouer dans la préservation de celle-ci. Par ailleurs, les attentes des consommateurs évoluent constamment : ceux-ci demandent, à juste titre, plus d'informations, des produits de meilleure qualité et une plus grande transparence.

Carrefour s'est ainsi fixé l'objectif de proposer à ses clients une alimentation, des produits et des services respectueux de la biodiversité. Si des actions peuvent être menées au niveau des sites et des opérations de Carrefour, les solutions pour favoriser la biodiversité doivent également être développées collectivement tout au long des chaînes d'approvisionnement et de production avec l'ensemble des parties prenantes. Carrefour agit ainsi pour la préservation de la biodiversité à la fois au niveau de ses activités et opérations mais aussi en amont, en partenariat avec ses fournisseurs, et en aval avec ses clients.

(1) IPBES, 2019. 7^e rapport mondial de l'IPBES.

(2) WBCSD. Vision 2050.

Risques et opportunités

La préservation de la biodiversité est un vrai défi pour le Groupe. Elle représente une opportunité d'améliorer la qualité des produits Carrefour et de mieux répondre aux attentes des consommateurs. Néanmoins, son érosion menace la production de denrées alimentaires à long terme.

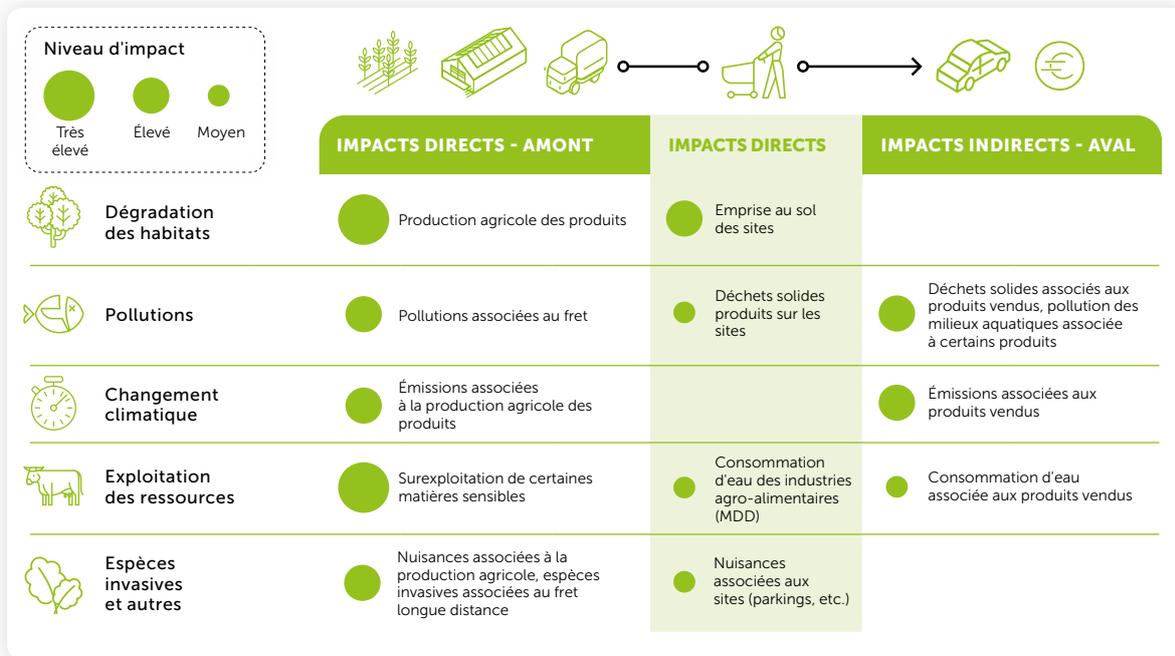
Dans le cadre de son engagement au programme *Sciences Based Target for Nature*, ayant pour objectif d'accompagner les entreprises dans la définition d'objectifs ambitieux et basés sur la science en matière de climat et de protection de la nature, le Groupe a procédé en 2022 à une cartographie de ses impacts et dépendances à la nature.

L'approche méthodologique générale est basée sur la méthodologie du *Science Based Target Network (SBTn)*, et complétée par un calcul d'empreinte biodiversité via l'outil

Corporate Biodiversity Footprint (CBF). La macro-analyse préliminaire a montré que les impacts de Carrefour sur la biodiversité étaient nombreux et divers : les activités du Groupe contribuent à chacun des cinq principaux facteurs de perte de biodiversité recensés par l'IPBES (*Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services*), et l'essentiel de ces impacts a lieu en amont ou en aval des opérations directes de Carrefour. Par conséquent, le diagnostic des impacts de Carrefour doit être mené à l'échelle de la chaîne de valeur et couvrir l'ensemble des facteurs de perte de biodiversité.

La figure ci-dessous présente la nature de nos dépendances et impacts sur la nature, tout au long de la chaîne de valeur et selon le niveau de risque associé :

Cartographie des impacts et dépendances des activités de Carrefour à la biodiversité



Les résultats de l’empreinte biodiversité du Groupe confirment que ce sont les activités de distribution, et en particulier de distribution de produits alimentaires, qui représentent l’essentiel de l’impact de Carrefour sur la biodiversité, (> 95 % de l’impact biodiversité). L’occupation et la transformation des écosystèmes par Carrefour est la pression qui contribue le plus à l’érosion de la biodiversité, suivie par la contribution à l’érosion de la ressource en eau et les pollutions locales. Les activités en France et au Brésil représentent deux tiers de l’empreinte biodiversité du Groupe.

Au sein des activités de distribution alimentaire, ce sont les produits d’origine animale, notamment le bœuf, qui impactent le plus la biodiversité. Les dix catégories de produits les plus impactant à l’échelle du Groupe sont les suivantes : bœuf, porc, huiles végétales, fromages, volailles, plats cuisinés, biscuits/confiseries, café, croquettes et œufs.

Carrefour a mis à jour son analyse de matérialité en 2021 (voir section 1.1.7). Trois enjeux liés à la biodiversité sont identifiés comme majeurs par les parties prenantes :

- développement de l’agriculture durable, notamment au travers de l’agriculture biologique et de l’agro-écologie (classement en première position) ;
- approvisionnement responsable en produits de la mer et de l’aquaculture (classement en deuxième position) ;
- lutte contre la déforestation liée à l’approvisionnement en matières premières sensibles (classement en huitième position).

Enfin, les attentes clients sont particulièrement élevées pour les deux enjeux suivants : « Éco-conception des produits, des emballages et économie circulaire » (classement en première position pour les clients) et « Proposer une expérience client et un parcours magasin/on line qui facilite les achats zéro gaspi, zéro plastique de produits bio, produits plus sains » (classement en deuxième position pour les clients).

Nos leviers d’actions

La mission de Carrefour est de proposer à ses clients des produits et des services qui répondent à leurs attentes. La stratégie de Carrefour s’appuie principalement sur quatre axes :

- **promouvoir et développer une agriculture durable** ; à travers le bio, l’agro-écologie et le développement de solutions de financement vers des pratiques plus respectueuses de la santé et de la nature ;
- **assurer le maintien de la biodiversité pour les matières sensibles** : Carrefour a pour ambition de limiter l’impact de ses produits sur la biodiversité, à travers trois principaux axes : la lutte contre la déforestation (huile de palme, bois & papier, bœuf brésilien, cacao, soja, etc.), la préservation des ressources halieutiques et le développement de filières textiles plus durables ;

- **développer l’éco-conception et l’économie circulaire** : le Groupe souhaite limiter l’impact de ses produits. Cela passe notamment par la réduction de la quantité d’emballages mis sur le marché, par l’amélioration de l’usage et de la fin de vie des produits, par la maîtrise de la quantité de déchets produits, etc. ;
- **limiter l’impact de ses sites sur la biodiversité** : Carrefour vise à limiter au maximum l’impact environnemental de ses sites. Chaque magasin, entrepôt ou plate-forme logistique est tenu de suivre et d’optimiser ses consommations d’eau et d’énergie, la gestion de ses déchets, de réduire le gaspillage alimentaire et de minimiser ses impacts sur les écosystèmes et la biodiversité environnante.

Coalitions et partenariats

Act For Nature
international

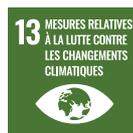
Science Based
Targets for Nature
engagement
program

Lab Capital Naturel
(WWF)

Forest positive
coalition
(Consumer Goods
Forum)

Entreprises
engagées
pour la nature

Contribution aux Objectifs de développement durable



Nos objectifs

THÉMATIQUE	OBJECTIF	ÉCHÉANCE
Promouvoir et développer une agriculture durable	15% des ventes de produits frais alimentaires relèvent de l'agriculture biologique ou de l'agro-écologie d'ici 2025	2025
	100% des Filières Qualité Carrefour sont engagées dans une démarche agro-écologique d'ici 2025	2025
	8 Mds€ de chiffre d'affaires en 2026 <i>via</i> des produits certifiés durables (soit + 40% vs 2022).	2026
	50 000 producteurs partenaires d'ici 2026 (+ 11 000 vs 2022) dont 7 000 en bio (+ 2 000 vs 2022).	2026
Assurer le maintien de la biodiversité pour les matières premières sensibles	100% des matières premières sensibles sont couvertes par un plan de réduction des risques en 2025 Pour les objectifs par matières premières, se référer à la section 2.1.2.3 Assurer le maintien de la biodiversité pour <i>l'approvisionnement responsables en matières premières</i>	2025
	100% de la viande bovine brésilienne est zéro déforestation pour les marques Carrefour d'ici 2026, et pour les autres marques d'ici 2030.	2026 2030
Limiter l'impact environnemental de nos sites	Valoriser 100% des déchets issus des magasins d'ici 2025	2025
	Réduire de 50% le gaspillage alimentaire issu des magasins d'ici 2025 (par rapport à 2016)	2025
	100% des nouvelles constructions de plus de 2 000 m ² sont certifiées BREEAM, et des expansions sont certifiées BREEAM (<i>Building Research Establishment Environmental Assessment Method</i>), 75 % des centres commerciaux existants sont certifiés BREEAM <i>In-Use</i>	-
	100% de certifications BREEAM <i>In-Use</i> sur les sites d'exploitation à horizon 2025	2025
Gestion de l'eau	Réduire les consommations d'eau par mètre carré de surface de vente	-
Développer l'éco-conception et l'économie circulaire des emballages (plastique)	100 % d'emballages de marque propre réutilisables, recyclables ou compostables en 2025	2025
	20 000 tonnes d'emballages économisés dont 15 000 tonnes d'emballages plastiques d'ici 2025 (en cumulé depuis 2017)	2025
	30 % d'intégration de plastique recyclé dans les emballages d'ici 2025	2025
	1 000 solutions d'emballages réutilisables disponibles en magasin	2025
	500 magasins équipés d'un système de réemploi d'emballages d'ici 2025	2025
	150 M € de ventes en vrac et consigne d'ici 2026 (soit 5x plus qu'en 2022)	2026
	50 nouvelles expériences "Vrac"	2025
Climat	Voir section 2.1.3	

2.1.2.2 Soutenir la transition vers une agriculture durable

Contexte et définition

Les consommateurs sont de plus en plus nombreux à changer leurs habitudes de consommation. Ils recherchent des produits plus respectueux de l'environnement et transformés au plus près de chez eux. Pour répondre à leurs attentes, les producteurs doivent ainsi adapter leurs modes de production en se tournant vers des techniques plus vertueuses et durables, telles que l'agro-écologie, l'agriculture biologique, ou encore l'agriculture de conservation des sols.

Avec plus de 80 % de son chiffre d'affaires issus de la vente de produits alimentaires, Carrefour s'engage à soutenir la transition vers une agriculture durable, à travers notamment sa marque Filière Qualité Carrefour et le développement du bio accessible au plus grand nombre. Cet engagement passe notamment par le développement de l'agro-écologie sur les produits du marché et produits frais pour les fournisseurs avec lesquels Carrefour entretient une relation directe, mais aussi par une limitation des matières premières à risque qui peuvent avoir un impact spécifique sur la biodiversité.

Politique et performance

Carrefour accompagne 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 3 axes : des conditions contractuelles plus justes avec les fournisseurs (comportant des engagements à long terme de prix et de volume), le développement et la valorisation d'une offre de produits responsables et la mise en place de solutions de financement.

Le Groupe met l'accent sur le développement de son offre bio. Son objectif est que 15 % des ventes de produits frais alimentaires relèvent de l'agriculture biologique ou de l'agro-écologie d'ici 2025. En France, les objectifs concernant les producteurs partenaires en agriculture biologique et en conversion ont été atteints en 2022 avec 3 637 agriculteurs français partenaires en agriculture biologique. Depuis 2018, Carrefour a accompagné 90 producteurs en Fruits & Légumes et 35 sur le secteur viticole à la conversion. A fin 2022, 12 producteurs sont encore en cours de conversion.

Indicateur clé de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible 2022
Chiffre d'affaires issu des ventes de produits bio ⁽¹⁾	2,6 Mds€	2,7 Mds€	(2,2) %	4,8 Mds€

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

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Nombre de références de produits Bio à marque Carrefour ⁽²⁾	1 247	1 200	3,9 %
Nombre de producteurs partenaires en agriculture biologique (accompagnés par le biais d'une contractualisation en filière)	3 637	3 538	2,8 %

(2) Périmètre France.

Les Filières Qualité Carrefour sont le laboratoire de l'agro-écologie du Groupe : Carrefour a pour ambition que 100 % des filières soient engagées dans une démarche agro

écologique d'ici 2025 (« nourri sans OGM », « nourri sans traitement antibiotique », « cultivé sans traitement chimique », etc.).

Indicateur clé de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible 2025
Taux de pénétration des Filières Qualité Carrefour au sein des produits frais (en %)	6,9 %	7,2 %	(0,3) pt	10 %
Taux de pénétration des filières engagées dans une démarche agro-écologique au sein des Filières Qualité Carrefour (au sein des produits frais) ⁽³⁾	6,5 %	Nouveau	-	100 %

(3) Démarche mesurée en France en 2022, sera étendue à tous les pays en 2023.

Commentaire performances 2022. Carrefour mesure pour la première année la part des Filières Qualité Carrefour engagées

dans une démarche agro-écologique en France. Cette mesure sera étendue à l'ensemble des pays en 2023.

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Nombre de produits Filières Qualité Carrefour	844	617	+ 36,8 %
Nombre de producteurs partenaires des Filières Qualité Carrefour	22 176	24 980	(11,2) %
Ventes TTC de produits Filières Qualité Carrefour (en milliards d'euros)	1,13	1,13	+ 0,5 %

Commentaire performances 2022. Depuis 2020, Carrefour réalise un travail de rationalisation des filières animales en France (bovins, porcs) impliquant le renforcement des exigences du cahier des charges, notamment concernant les critères agro-écologiques, et la réduction du nombre de partenaires. En France, nous observons également une baisse conjoncturelle du nombre d'exploitations agricoles qui impacte le nombre de producteurs partenaires à la baisse.

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 section 2.1.5). Le bien-être animal est également un axe stratégique de développement de l'agriculture durable (voir 2.1.5.6 Garantir des élevages éthiques).

Plans d'action

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

Carrefour investit massivement 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 plastique, produits locaux, etc.) ; développer l'accessibilité des produits bio en magasin et en ligne.

Le Groupe propose à ses fournisseurs de l'agriculture biologique des contrats de 3 à 5 ans, qui engagent sur les volumes et les prix d'achat et prennent en compte les contraintes de production. Carrefour accompagne également les producteurs en cours de conversion au bio par une contractualisation à long terme, de 3 à 5 ans, qui sécurise leurs investissements *via* des tarifications intermédiaires entre le conventionnel et le bio et compensent l'impact de la baisse de productivité sur leurs revenus. Ces contrats sont notamment proposés en France et en Roumanie. Depuis 2021, Carrefour a accompagné près de 200 nouveaux agriculteurs en conversion à l'agriculture biologique. À fin 2022, Le Groupe comptait 3 637 producteurs bio partenaires et 1 247 références de produits à marque Carrefour Bio (Carrefour Bio, Nextar of Bio, Baby Bio) sont vendues en France.

En magasin, l'objectif de Carrefour est d'offrir un assortiment bio qui correspond à la demande des consommateurs. En produits à marque Carrefour ou en marque nationale, Carrefour continue à adapter son offre avec plus de produits végans ou crus par exemple. Carrefour supprime les emballages plastiques en priorité sur les produits BIO et 80 % des emballages de la marque Carrefour Bio sont déjà recyclables, réutilisables ou compostables. Depuis 2018, Carrefour développe ses gammes de fruits et légumes bio d'origine nationale et en vrac.

Carrefour s'appuie sur tous ses formats pour atteindre son ambition, à travers le développement de ses magasins spécialisés (Carrefour Bio, So.bio, Biomonde), 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.). À fin 2022, le Groupe compte 170 magasins bio spécialisés en France.

2. Promouvoir l'agro-écologie au travers des Filières Qualité Carrefour (FQC)

Carrefour dispose d'un outil unique pour développer l'agro-écologie : les Filières Qualité Carrefour (FQC). Chaque Filière Qualité Carrefour est un partenariat entre le Groupe et des producteurs partenaires. En collaboration avec ces producteurs,

Carrefour a établi une charte rigoureuse, propre à chaque filière de production. Depuis 2014, Carrefour accompagne ses producteurs et soutient la recherche et l'innovation vers l'agro-écologie. Une agriculture qui utilise les services rendus par la nature pour préserver les systèmes naturels, tout en réduisant l'utilisation des pesticides de synthèse et en maintenant un haut niveau de production. Ainsi, depuis 2020, les cahiers des charges Fruits et Légumes Filières Qualité Carrefour sont reconnus comme équivalents à la certification environnementale de niveau 2 du Ministère de l'Agriculture en France.

Carrefour s'engage à travers ses Filières Qualité dans des partenariats pluri-annuels visant à garantir davantage de visibilité et de perspectives aux producteurs. Carrefour donne ainsi des garanties de volumes sur plusieurs années, une plus juste rémunération, grâce à un prix d'achat fixé conjointement, tenant compte de trois éléments clés : les coûts de production, les prix des produits agricoles sur le marché et leur évolution, et des spécificités techniques liées à la qualité supérieure des Produits répondant au cahier des charges « Produits Filière Qualité Carrefour ». Les premiers contrats ont été signés courant mars 2021 avec six Filières Qualité Carrefour. L'ensemble des FQC françaises sont sous contrat à fin 2022, soit 11 713 producteurs.

Carrefour accompagne également ses fournisseurs Filières Qualité Carrefour à travers le développement de cultures pilotes et la mise en place de plans de progrès destinés à étendre l'agro-écologie au sein de différentes filières. Carrefour accompagne alors les fournisseurs au travers d'un appui technique et de conditions contractuelles adaptées. Cette démarche est ensuite valorisée sur le produit grâce à une allégation agro-écologique ⁽¹⁾. En 2022, 6,5% des Filières Qualité Carrefour françaises de produits frais sont engagées dans une démarche agro-écologique, cette mesure sera étendue en 2023 à tous les pays du Groupe.

La traçabilité alimentaire des produits du champ à l'assiette est au cœur de la démarche « Filières Qualité Carrefour ». Pour garantir les meilleures pratiques, Carrefour utilise :

- des cahiers des charges exigeants et contrôlés : avec vérification d'un organisme d'inspection indépendant qui contrôle le respect du cahier des charges de chaque filière ;
- la technologie *blockchain*, qui fournit des informations sur le produit et son parcours, depuis son lieu d'élevage ou de culture jusqu'au rayon.

Il existe aujourd'hui 844 produits issus des FQC dans le monde qui réunissent 22 176 producteurs et proposent des produits frais, cœur de marché, répondant à des exigences strictes en termes de traçabilité, de qualité et de saveur. En 2022, les ventes de FQC dépassent 1 milliard d'euros, et représentent 7,2 % des ventes de produits frais du Groupe.

(1) NB : pour qu'une Filière soit considérée comme agro-écologique, le fournisseur doit appliquer au moins 1 critère aligné avec les dimensions de l'agro-écologie (limitation de l'usage d'antibiotiques, de pesticides, utilisation d'une alimentation locale, etc.). De même, les produits d'une filière sont considérés comme agro-écologique si au moins un des producteurs de la filière est engagé dans une démarche agro-écologique.

3. Accompagner ses fournisseurs

Carrefour contribue à l'essor des économies locales, dynamise les écosystèmes et territoires dans lesquels les activités du Groupe s'insèrent. Chaque magasin dispose de l'autonomie nécessaire pour adapter ses assortiments et sa gamme de services aux besoins locaux pour construire une relation de proximité avec ses clients. Carrefour a donc développé l'objectif de compter 50 000 producteurs partenaires d'ici 2026 en agriculture biologique, Filières Qualité Carrefour, producteurs régionaux et locaux.

Carrefour renforce constamment ses partenariats avec les entreprises locales dans tous les pays. Le Groupe privilégie notamment le développement des petites et moyennes entreprises au travers de la mise en place de plans PME. Les plans PME visent à renforcer la coopération de Carrefour avec les PME de tous secteurs, alimentaires et non-alimentaires. Finifac, société financière du groupe Carrefour, a notamment développé des solutions de crédit pour les PME et le monde agricole.

Pour développer le commerce avec les PME, chaque pays a mis en place des échanges privilégiés et contrats spécifiques. En France, pour faciliter ces partenariats, le Groupe a lancé un modèle de contrat ultra-local simplifié de deux pages et utilisable par tous les magasins. Les contrats avec ces partenaires garantissent entre autres un prix juste. Les producteurs partenaires bénéficient d'une relation privilégiée avec Carrefour, encadrée par un contrat pluriannuel spécifique avec des engagements sur le prix et les volumes, des conditions de référencement simplifiées sous 48 h et des paiements accélérés sous 7 jours. En 2022 en France le Groupe a réaffirmé son engagement avec la signature de plus de 4 038 contrats avec des PME locales ou régionales (ce qui représente 3 264 fournisseurs). Carrefour a également procédé à une pérennisation des accords pluriannuels, représentant, en 2022, 50 % des accords régionaux en France. Cet engagement sur 3 ans permet à tout type de fournisseurs d'obtenir une sécurité supplémentaire.

Carrefour propose aussi un soutien financier aux différents projets bio et/ou agroécologiques. En 2019, la plate-forme de financement participatif *JeParticipe.carrefour.com* a été lancée en partenariat avec MiiMOSA, pour financer des projets agricoles de la transition alimentaire. Plus de 230 projets ont été financés via cette plate-forme à fin 2022. 30 projets ont été référencés et une vingtaine d'animations ont eu lieu dans les magasins Carrefour pour les semaines du Kilomètre Zéro (juin et octobre 2022). Au total, ce sont 6,5 millions d'euros qui ont été collectés grâce à ce mode de financement. En complément de

ce dispositif, Carrefour a investi en 2021, Carrefour a investi 5 millions d'euros dans la plate-forme de financement participatif MiiMOSA, pour soutenir la transition alimentaire. Un an plus tard, 29 projets ont été financés grâce à cette plate-forme et 52 % de ces projets sont portés par des fournisseurs du Groupe. À travers cette plate-forme, Carrefour est devenu le premier investisseur privé de ce fonds en participant à hauteur de 10 % à tous les projets financés.

La Fondation Carrefour soutient, quant à elle, des acteurs associatifs qui favorisent les pratiques agricoles telles que l'agroécologie, la conversion au bio, ou l'agriculture urbaine. En 2022, 24 projets liés à l'agriculture durable et solidaire ont été financés par la Fondation pour un montant total de 2 125 140 euros (41% du budget total). En Belgique, par exemple, la Fondation Carrefour accompagne le plaidoyer et la formation des acteurs de l'agriculture belge en faveur d'une agriculture régénérative auprès des trois associations (*Farming for Climate*, *Renegacterre* et *Farm for Good*). Au Brésil, IDH accompagne des producteurs de veau respectueux des ressources forestières. La Fondation Carrefour contribue à la composition d'une rémunération juste et régulière des producteurs.

Collaborations et partenariats

- *Farm for Good*, *Farming for Climate* et *Regenacterre*
- Le Cirad (Centre de recherche agronomique pour le développement)
- MiiMOSA
- *Open Agri Food*

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : [Garantir des élevages éthiques/RSE](#) – voir rubrique Éthique des affaires et chaînes d'approvisionnement
- *Carrefour.com* : [Agir pour la lutte contre la déforestation/RSE](#) – voir rubrique Biodiversité
- *Carrefour.com* : [Protéger la biodiversité/RSE](#) – voir rubrique Biodiversité



2.1.2.3 Assurer le maintien de la biodiversité pour l’approvisionnement en matières premières sensibles

Contexte et définition

La production de certaines matières premières peut avoir des conséquences importantes pour la biodiversité (déforestation, pollution des milieux, risques sur les espèces, etc.), et la mondialisation des chaînes d’approvisionnement rend difficile leur contrôle et leur traçabilité. Pour autant, tous les acteurs de ces chaînes d’approvisionnement peuvent agir pour améliorer les pratiques associées à ces productions. La société civile, de plus en plus sensible et informée sur ces enjeux, le leur demande. Les consommateurs réclament en effet davantage d’informations, des produits de meilleure qualité et une plus grande transparence.

Carrefour entend jouer un rôle actif dans ce domaine.

Certaines matières premières ont ainsi été qualifiées de « sensibles » par l’entreprise et font l’objet d’une attention particulière : soja, huile de palme, coton, produits halieutiques, etc. L’objectif pour Carrefour est ainsi de limiter l’impact des produits vendus en magasin sur la biodiversité, en participant activement à l’amélioration des pratiques agricoles, des méthodes de pêche et d’exploitation des terres et des processus de fabrication. Pour ce faire, Carrefour travaille en étroite collaboration avec ses parties prenantes, tels que des ONG et des organismes de certification, et met en place des dispositifs permettant une meilleure traçabilité pour certains produits.

Politique et performance

Cette partie présente, pour chaque matière première sensible, les nouveaux objectifs définis et leur niveau d’avancement. En 2022, le Groupe a renouvelé et accéléré son engagement

notamment sur ses approvisionnements en matières premières responsables.

Indicateur clé de performance ⁽¹⁾	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
Matières premières sensibles – Pourcentage de déploiement des plans d’action pour les matières premières sensibles	61 %	55 %	+ 6 pts	100 % d’ici 2025

(1) Cet indicateur composite prend en compte les matières premières prioritaires pour le Groupe en matière de déforestation (l’huile de palme, le bœuf brésilien, le soja, le cacao et la traçabilité des *traders*), de protection des ressources halieutiques, et des matières premières textile sensibles (coton, cachemire, laine et fibres issues de bois).

Lutte contre la déforestation

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

- huile de palme** : 100 % de l’huile de palme et de palmiste utilisée dans les produits à marque Carrefour est certifiée RSPO Ségrégué, d’ici 2022 ;
- soja** : 100 % des Filières Qualité Carrefour et produits à marque de Carrefour clés utilisent du soja non issu de la déforestation pour l’alimentation animale, d’ici 2025 ;
- bois papier** : 100 % des emballages papier et carton des produits contrôlés sont conformes à la politique forêts durables d’ici 2025 ;
- bœuf brésilien** : 100 % des fournisseurs ⁽¹⁾ brésiliens de viande bovine géo-monitorés et conformes à la politique forêt ou engagés dans des politiques ambitieuses de lutte contre la déforestation d’ici 2025 (ce dispositif vise à s’assurer que toutes les fermes qui approvisionnent directement les abattoirs fournisseurs soient

géomonitorées). Périmètre : fournisseurs de viande fraîche, surgelée, transformée, distributeurs et entrepôts.

Au Brésil, la viande bovine de marque Carrefour sera zéro déforestation d’ici 2026, en sortant des zones à risque et en déréférençant toute ferme située dans ces zones. Cet engagement s’appliquera de la même manière aux autres marques vendues dans les magasins Carrefour d’ici 2030.

- cacao** : 100 % des tablettes aux marques de Carrefour sont conformes à notre Charte cacao durable d’ici 2023 (en France, Belgique, Espagne et Italie) ;
- traçabilité et évaluation des traders** : 100 % des *traders* clés (acteurs amont négociant les matières premières agricoles) évalués et en progrès pour être conformes à la politique forêt (huile de palme, soja, bois et papier, bœuf brésilien, cacao) d’ici 2025 ;
- textile** : 100 % des fibres issues de bois (type viscose, lyocell, modal) produites sans déforestation dans nos produits TEX, d’ici 2023.

(1) De rang 2.

Indicateur – Huile de palme ⁽²⁾	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
Part d'huile de palme utilisée dans les produits de marque Carrefour certifiée durable et entièrement tracée (RSPO ségrégué)	83,4 %	82,1 %	+ 1,3 pt	100 % fin 2022
Part d'huile de palme utilisée dans les produits de marque Carrefour certifiée RSPO ou équivalent	99,9 %	99,9 %	0 pt	-

(2) Calcul réalisé à partir du poids de matière première contenu dans les produits. Périmètre : 94 % du CA TTC consolidé 2022. BU non comparables (IT excl. en 2022).

Commentaire performances 2022. Depuis 2021, des efforts conséquents ont été réalisés pour assurer la certification RSPO ségrégué ou *mass balance* de la quasi-totalité (99,9 %) de l'huile de palme contenue dans les produits de marque Carrefour.

Les efforts effectués pour certifier et tracer entièrement l'huile de palme ont été ralentis en 2022 par le contexte de crise en Europe.

Indicateur – Bois et papier	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
Vente des produits aux marques de Carrefour, dans les 10 familles prioritaires, issus de forêts durables (<i>en millions d'euros</i>)	292	574	(49,4) %	
Part des ventes des produits aux marques de Carrefour, dans les 10 familles prioritaires, issus de forêts durables (<i>en %</i>)	90,7 %	80,2 %	+ 10,5 pt	100 %

Commentaire performances 2022. Le Groupe poursuit le déploiement de sa politique de forêt durable sur ses dix familles de produits prioritaires contenant du bois et papier (ex : papier toilette, mobilier en bois) dans l'ensemble des pays

du Groupe. Par ailleurs, Carrefour travaille à développer une méthodologie de reporting de la part des emballages cartons conformes.

Indicateur – Bœuf brésilien ⁽⁵⁾	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
% de fournisseurs ⁽¹⁾ de bœuf brésilien géo-monitorés et conformes à notre politique forêt ou engagés dans une politique ambitieuse de lutte contre la déforestation	89,7 %	86,9 %	+ 2,8 pts	100 % d'ici 2025
Part de viande bovine brésilienne de marque Carrefour zéro déforestation (provenance hors zones à risque)	Nouveau			100% en 2026

(5) Périmètre : Brésil Carrefour et Atacadão. Fournisseurs de viande fraîche, surgelée, transformée, distributeurs et entrepôts.

Commentaire performances 2022. En 2021, Carrefour a étendu le géo-monitoring de ses approvisionnements de bœuf brésilien pour Atacadão au Brésil. En 2022, Carrefour Brésil et Atacadão pilotent ainsi par géo-référencement plus

de 33 000 fermes. Cette progression est alignée avec l'objectif de 100 % des fournisseurs de bœuf brésilien géo-monitorés et conformes à notre politique forêt ou engagés dans une politique ambitieuse de lutte contre la déforestation d'ici 2025.

Indicateur – Soja ⁽⁶⁾	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
% des Filières Qualité Carrefour et autres produits clés à marque Carrefour utilisant du soja zéro déforestation pour l'alimentation animale	19,7 %	2,9 %	+ 16,8 pts	100 % d'ici 2025

(6) Produits Filières Qualité Carrefour et produits clés à marque Carrefour (hors premier prix et *no name*) : produits bruts surgelés et frais (hors charcuterie) suivants : poulet, dinde, porc, bœuf, veau, agneau, saumon, œufs, lait, viandes hachées. Périmètre : BU non comparables (IT excl., BR C excl. et AR excl.) 83 % du CA TTC consolidé 2022 vs 54 % en 2021.

Commentaire performances 2022. En 2021, Carrefour a défini des critères d'approvisionnement pour un soja zéro déforestation et a publié pour la première fois la part de ses produits clés utilisant du soja zéro déforestation pour la France. En 2022, Carrefour a déployé cette mesure dans

d'autres pays et publie cette année ses résultats pour la France, l'Espagne, la Belgique, la Pologne et la Roumanie. Dans une démarche d'amélioration, Carrefour a pour objectif de continuer d'étendre son périmètre et d'inclure les pays restants en 2023.

(1) De rang 2.



Indicateur – Cacao ⁽⁷⁾	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
% de tablettes à marque Carrefour conformes à notre Charte cacao durable	31,4 %	30,8 %	+ 0,6 pt	100 % d'ici fin 2023

(7) Périmètre : BE, ES, FR & IT. BU comparables. 100 % du CA TTC consolidé 2022.

Commentaire performances 2022. Suite à l'établissement d'une Charte cacao durable pour ses tablettes de chocolat, le Groupe reporte pour la première fois en 2021, la part de la pâte de cacao conforme à cette charte pour les tablettes

vendues en Belgique, Espagne, France et Italie. En 2022, la progression de la part de pâte de cacao durable est faible par rapport à l'objectif et fera l'objet d'un plan d'action en 2023.

Indicateur – Traçabilité et évaluation des traders ⁽⁸⁾	Valeur 2022	Valeur 2021	Cible 2025
Traçabilité et évaluation des traders : 100 % des traders clefs évalués d'ici 2025	100 %	100 %	100 %
Traçabilité et évaluation des traders : 100 % des traders clefs en progrès pour être conforme à notre politique d'ici 2025	Évaluation sur la base de l'année 2022	100 %	

(8) Traders : acteurs amont négociant les matières premières agricoles.

Commentaire performances 2022. Un travail de traçabilité est engagé pour identifier les acteurs amont négociant les matières premières à risque présentes dans les approvisionnements du Groupe. En collaboration avec le Consumer Goods Forum, Carrefour a défini une méthodologie d'évaluation de la politique de lutte contre la déforestation des traders présents dans ses chaînes d'approvisionnement. En 2022, 36 traders ont été évalués. Les critères d'évaluation sont en cours de fiabilisation avec pour objectif d'arriver à mesurer les progrès réalisés par les traders

dès 2023.

Protéger les ressources halieutiques

Objectifs à fin 2025 :

Carrefour a pour se fixe pour objectif d'atteindre 50 % des poissons commercialisés issus de la pêche durable d'ici 2025 pour l'ensemble de ses rayons (marques nationale et distributeurs).

Indicateur clé de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
% des ventes de produits de la pêche et de l'aquaculture, produits contrôlés et de marques nationales, issues d'une démarche responsable ⁽¹⁾	34,5 %	35,1 %	(0,6) pt	50 % d'ici 2025
% des ventes de produits contrôlés de la pêche et de l'aquaculture issues d'une démarche responsable ⁽²⁾	49,5 %	52,8 %	(3,3) pts	

(1) Périmètre : 95 % du CA TTC consolidé 2022. BU non comparables (BR C excl. en 2022). Les ventes de pêche durable comprennent les produits certifiés Bio, MSC, ASC, les produits Filières Qualité Carrefour et autres démarches responsables. Ce ratio comprend : les ventes de produits contrôlés pour tous les rayons de produits issus de la pêche ou de l'aquaculture et les ventes de produits de marques nationales pour tous les rayons de produits issus de la pêche ou de l'aquaculture (périmètre élargi en 2021).

(2) Périmètre : 95 % du CA TTC consolidé 2022. BU non comparables (BR C excl. en 2022).

Commentaire performances 2022. Depuis 2021, Carrefour a étendu son ambition et a étendu la mesure de la part de pêche responsable pour les produits de marques nationales et pour l'ensemble des rayons. Des efforts ont ainsi été déployés afin d'améliorer l'exhaustivité du périmètre. Des efforts complémentaires sont attendus en 2023 pour augmenter la part des ventes de produits de la pêche et de l'aquaculture issues d'une démarche responsable, afin de s'aligner avec

l'objectif de 50 % d'ici 2025.

Développer des filières textiles plus responsables

En 2021, le Groupe s'engage à s'approvisionner à 100 % en matières premières textiles naturelles (coton, fibres de bois, cachemire et laine) conformes à sa politique TEX responsable, d'ici 2025.

Indicateur clé de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
% des matières premières textiles naturelles conformes à notre politique TEX responsable	46,4 %	41,6 %	+ 4,8 pts	100 % en 2025
% des produits TEX en coton biologiques	21 %	18 %	+ 3 pts	50 % en 2025
% des fibres issues de bois produites sans déforestation dans nos produits TEX	71 %	40 %	+ 31 pts	100 % en 2023
% de la laine dans nos produits TEX garantissant le bien-être animal des moutons et assurant la protection des sols et écosystèmes	25 %	Nouveau	-	100 % en 2025
% de cachemire garantissant le bien-être animal des chèvres et provenant de sols prévenant la désertification dans nos produits TEX	100 %	100 %	-	100 % en 2021

Commentaire performances 2022. En 2021, Carrefour a pour la première fois rendu compte de la part de textile responsable pour les matières premières suivantes : coton, fibres issues de bois et cachemire. En 2022, Carrefour a étendu cette mesure

à une matière première complémentaire, la laine. La part de ces différentes matières premières textiles naturelles conformes à notre politique TEX responsable est en progression.

Plans d'action

Carrefour a établi des règles de conformité sociale et environnementale pour ses achats de produits marchands et non marchands. Ces règles s'appliquent pour l'ensemble des produits contrôlés achetés dans tous les pays du Groupe, elles peuvent également s'appliquer aux produits de marques nationales selon les cas. Le Groupe a identifié une liste de matières premières sensibles qui feront l'objet de plans d'action d'ici 2025. Les matières premières intégrées dans l'indice RSE et faisant l'objet d'un plan d'action spécifique sont les suivantes : huile de palme, poissons et fruits de mer, bœuf brésilien, soja, cacao, coton, laine, cachemire et fibres issues de bois.

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'action complets sont définis, déployés et suivis par une équipe de gestion de projet dédiée. Les règles d'achat pour la transition alimentaire, incluant les objectifs et les critères d'achats relatifs aux matières premières à risque ont été mises à jour en 2021. Elles ont été diffusées à l'ensemble des pays et des formations ont été dispensées aux Directions marchandises et qualité. Les actions mises en place sur les produits sont ensuite valorisées auprès des consommateurs.

1. Lutte contre la déforestation

Afin de renforcer l'ambition du Groupe sur la Forêt et d'engager des changements systémiques avec l'ensemble des acteurs du marché, Alexandre Bompard a pris en 2020 la co-direction de la Coalition Forêt du *Consumer Goods Forum*, regroupant 20 entreprises mobilisées pour lutter contre la déforestation dans leurs chaînes d'approvisionnements à travers des actions concrètes comme l'évaluation conjointe des politiques des *traders* et de leur niveau de mise en œuvre. Sur la base de ces évaluations, la coalition demande aux *traders* d'appliquer des mesures de lutte contre la déforestation sur l'ensemble de leurs approvisionnements. Individuellement, ces évaluations pourront servir de base à un dialogue dédié et à des mesures commerciales individuelles. Cette démarche est actuellement mise en œuvre sur le soja et l'huile de palme. Carrefour travaille actuellement au déploiement d'une démarche analogue sur le bœuf.

Dans le cadre de son plan stratégique Carrefour 2026, le Groupe a réhaussé ses ambitions en matière de lutte contre la déforestation. Le Groupe a annoncé que l'ensemble du boeuf produit au Brésil de marque Carrefour serait garanti sans déforestation d'ici 2026, en sortant des zones à risques et en déréférençant toute exploitation située dans ces zones. Cet engagement a vocation à s'élargir aux marques vendues par le Groupe d'ici 2030.

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. Mobilisation collective des <i>traders</i> dans le cadre du CGF et répercussion sur les décisions d'achat.
Bœuf brésilien	Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols. Contribution au réchauffement climatique.	Plate-forme de géo-référencement permettant de cartographier l'implantation des fournisseurs de bœuf, incluant les fournisseurs directs (abattoirs) et les fermes qui les approvisionnent directement. Projet pilote sur le <i>monitoring</i> des fournisseurs indirects. Mobilisation collective des <i>traders</i> dans le cadre du CGF et répercussion sur les décisions d'achat. Investissement dans des projets terrain type <i>landscape approach</i> pour assurer une traçabilité totale depuis la production de veaux jusqu'aux magasins. Mobilisation et sensibilisation du secteur de la distribution brésilienne pour l'utilisation du protocole harmonisé <i>boi na linha</i> (https://www.boinalinha.org/) de contrôle des approvisionnements en bœuf au niveau national. Création d'un Comité forêt au Brésil composé d'experts pour le guider dans ses actions de lutte contre la déforestation.
Bois papier	Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols.	Une politique et des règles d'achat partagées au niveau du Groupe prévoient l'utilisation des certifications FSC, PEFC et recyclé ou la réalisation d'audits spécifiques en fonction du niveau de risque. Cette politique s'applique pour 10 familles prioritaires ⁽¹⁾ de produits représentant plus de 80 % des approvisionnements en bois et papier et pour tout développement ou remplacement d'emballages. Le papier utilisé pour les publications commerciales est certifié FSC, PEFC ou recyclé.
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 2.1.5.3 Tracer les filières et communiquer de manière transparente). Développement de <i>blockchain</i> sur des produits bébé et linge de maison pour assurer aux consommateurs une traçabilité complète <i>via QR Code</i> de la plantation au magasin.
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 <i>Sos Cerrado Manifesto</i> . Signature du Manifeste Soja des acteurs français, intégration d'une clause de non déforestation/conversion auprès des fournisseurs clés. Mobilisation collective des <i>traders</i> dans le cadre du CGF et répercussion sur les décisions d'achat.
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. Définition d'une Charte d'engagement cacao applicable à l'ensemble des fournisseurs de tablettes de chocolat à marque Carrefour portant sur la lutte contre la déforestation et le travail des enfants et meilleure rémunération des planteurs. Carrefour a rejoint en 2019 l'initiative <i>Retailer Cocoa Collaboration</i> pour engager un dialogue entre distributeurs et fournisseurs de cacao permettant une mobilisation collective des <i>traders</i> et des répercussions sur les décisions d'achat. En 2021 Carrefour rejoint l'Initiative française pour un cacao durable réunissant les pouvoirs publics, ONG, Syndicat du chocolat, distributeurs, <i>traders</i> et scientifiques pour œuvrer collectivement à une filière cacao durable.
Banane	Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols. Sensibilité au réchauffement climatique. Développement social. Conditions de travail.	Développement de solutions agro écologiques et du bio-équitable. Travail sur la banane agroécologique en Afrique et aux Antilles. Investissement dans un projet terrain au Pérou sur la banane bio-équitable à marque Carrefour avec Max Havelaar.

(1) Les 10 familles de produits contrôlés prioritaires identifiés pour le G4 par les équipes françaises sont les suivantes : papier toilette ; papier essuie-tout ; papier impression ; couches ; mouchoirs ; cahier d'exercices et carnet de notes ; feuilles de papier ; serviette de table et nappe en papier ; charbon de bois ; incontinence et serviette hygiénique féminine ; meubles en bois.

2. Protéger les ressources halieutiques

Le Groupe s'est engagé à ce que 50 % des poissons vendus soient issus de la pêche durable d'ici fin 2025 (marques de Carrefour et marques nationales pour les produits frais).

En ce sens, Carrefour travaille étroitement avec ses producteurs et les acteurs de la filière afin de :

- privilégier les espèces abondantes, les produits certifiés MSC pêche durable et les techniques de pêche aux impacts moindres sur les écosystèmes. Carrefour suspend également la commercialisation des espèces sensibles ;
- développer une aquaculture responsable en sélectionnant les élevages aux bonnes pratiques (limitation de la pêche minotière, interdiction des antibiotiques et le cas échéant, alimentation sans OGM) et en privilégiant les produits dotés du label d'aquaculture responsable ASC ;

- soutenir une pêche locale durable à travers des partenariats avec les acteurs locaux ;
- valoriser en magasin les produits issus de la pêche durable et la diversité des produits de la mer ;
- promouvoir la lutte contre la pêche illégale.

La Fondation Carrefour est également partenaire du WWF France dans le cadre d'un projet de recherche sur les requins et de raies en Méditerranée. Cette initiative vise l'identification d'un *hotspot* d'agrégation afin de produire de la connaissance et soutenir la future conception des mesures de gestion appropriées pour les requins et les raies pélagiques. Ce projet permet l'établissement de liens entre les pêcheurs, les scientifiques et sous la forme d'au moins un groupe de travail pour sauvegarder les élasmobranches au sein d'au moins deux flottes en Méditerranée occidentale.

SUIVI DE L'AVANCEMENT DU DÉPLOIEMENT

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, alternatives à la pêche minotière dans l'alimentation des poissons d'aquaculture).

3. Développer des filières textiles plus responsables

En 2019, Carrefour s'est joint à la signature du *Fashion Pact*, cette coalition mondiale regroupe 56 entreprises de la mode et du textile représentant environ 250 marques. Les objectifs du *Fashion Pact* se concentrent sur trois domaines d'action :

- enrayer le réchauffement climatique (réduction des émissions de CO₂) ;
- restaurer les écosystèmes et préserver les espèces clés (promotion de filières responsables : coton biologique, fibre cellulosique durable, fibres animales veillant au respect du bien-être animal et à la préservation des terres) ;

- protéger les océans (suppression progressive des plastiques à usage unique, réduction de la pollution liée aux microplastiques).

Pour répondre à son ambition et atteindre ses objectifs, Carrefour dispose de deux leviers d'actions principaux :

- la production responsable des matières premières agricoles ;
- et des plans de contrôle, évaluation et performance environnementale des fournisseurs.

SUIVI DE L'AVANCEMENT DU DÉPLOIEMENT

Matière	Enjeux prioritaires	Solution déployée/identifiée
Textile : Laine, Cachemire	Bien-être animal. Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols.	Filières tracées assurant une amélioration des conditions d'élevage et la récupération des sols.
Textile : Polyester recyclé	Pollutions locales.	Intégration de matières recyclées dans la fabrication des produits.
Textile : Viscose	Impact sur la biodiversité et l'utilisation des sols.	Fibre de bois utilisée dans les produits certifiés FSC.

Collaborations et partenariats

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

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : [Protéger la biodiversité/RSE](#) – voir rubrique Biodiversité
- *Carrefour.com* : [Garantir le bien-être animal/RSE](#) – voir rubrique Éthique des affaires et chaînes d'approvisionnement
- *Carrefour.com* : [Agir pour la lutte contre la déforestation/RSE](#) – voir rubrique Biodiversité

2.1.2.4 Développer l'éco-conception et l'économie circulaire

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. Les plastiques sont néfastes pour l'environnement et la biodiversité. La défaillance des infrastructures de collecte et de recyclage dans plusieurs pays sont à l'origine de « fuites » de déchets plastiques qui ne sont alors pas traités. Ils peuvent ainsi être emportés, notamment par les vents et les courants, et finir dans les milieux marins. On estime qu'à l'échelle de la planète, environ 250 kilos de plastiques⁽¹⁾ sont jetés chaque seconde dans les océans. Ces déchets plastiques vont avoir divers impacts sur la biodiversité : ingestion, pollutions liées aux composants (pesticides, plombs, métaux lourds...), transport d'espèces envahissantes qui se fixent sur ces déchets, etc.

L'usage des plastiques est fortement lié à l'essor des produits de grande distribution : ils répondent à des enjeux de transport, de conservation et de sécurité sanitaire. La distribution a donc un rôle clé à jouer pour faire évoluer les

Politique et performance

Signataire fondateur du Pacte National sur les emballages plastiques en 2019 en France, le groupe Carrefour a rejoint depuis mars 2020 le Pacte Européen sur les plastiques, qui rassemble des gouvernements et des entreprises pionnières en matière de réutilisation et de recyclage des produits et emballages en plastique à usage unique. Le Groupe réaffirme ses objectifs fixés à horizon 2025 : économiser 20 000 tonnes d'emballages, intégrer 30 % de plastique recyclé dans ses emballages et atteindre 100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits aux marques

pratiques et satisfaire les attentes de ses consommateurs, de plus en plus sensibles et informés sur les problématiques environnementales. Dans ce contexte, Carrefour souhaite mener la transition de son secteur vers une consommation plus sobre, mesurée et réfléchie des emballages présents dans ses magasins et utilisés pour ses produits, 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.

Les consommateurs soutiennent les efforts engagés. Selon une étude comparative Alkemics OpinionWay, si la crise sanitaire a marqué un léger recul de leurs préoccupations sur le sujet, celui-ci n'en conserve pas moins sa pertinence et son actualité. Malgré l'impact de la crise sanitaire, les clients continuent en effet à exprimer une préférence pour l'utilisation, à terme, d'emballages recyclables voire réutilisables, et ce pour de nombreuses catégories de produits alimentaires.

Carrefour. Avec l'adoption du nouveau plan stratégique Carrefour 2026, ces objectifs sont confirmés et un nouvel objectif de développement du vrac est annoncé : les ventes doivent atteindre les 150 millions d'euros d'ici 2026 (soit une multiplication par 5 par rapport à 2022). La politique de Carrefour sur les emballages vise donc 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.

(1) Fondation Surfrider.

Indicateur clé de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
Tonnes d'emballages mis sur le marché évitées cumulées depuis 2017	16 390	10 906	+ 50 %	20 000 tonnes en 2025
Pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits de marques Carrefour ⁽¹⁾	57 %	46 %	+ 11 pts	100 % en 2025
Pourcentage d'intégration de plastiques recyclés dans les emballages de produits aux marques de Carrefour ⁽²⁾	7,7 %	Nouveau		30 % en 2025

(1) Périmètre : 71 % du CA TTC consolidé 2022. BU non comparables. (FR uniquement en 2021 ; ES, IT, PL et AR excl. en 2022).

(2) Périmètre : 63 % du CA TTC consolidé 2022. BU non comparables. (FR uniquement en 2021 ; BE, ES, IT, PL et AR excl. en 2022).

Commentaire performances 2022. Carrefour est en avance par rapport à ses objectifs concernant la réduction des emballages mis sur le marché avec une accélération notable dans tous les pays du Groupe depuis 2021. En 2021, Carrefour a publié pour la première année le pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour la France. En 2022, la méthodologie de reporting a été étendue à la Belgique, la Roumanie et au Brésil. Carrefour a pour objectif d'étendre son périmètre aux autres pays restants d'ici 2023. Il en est de même pour le pourcentage d'intégration de plastiques recyclés dans les emballages, dont le reporting a été étendu à la Roumanie et au Brésil en plus de la France, en 2022 et continuera son déploiement dans les autres pays en 2023.

Plans d'action

Les engagements de Carrefour sont déclinés dans chaque pays par un plan d'action 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, tous les sacs bioplastiques ont disparu des étals des magasins pour laisser place à des sachets en kraft et à des sacs réutilisables en coton bio. 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 : plus de 600 000 sacs par an sont récupérés et réutilisés en France. Avec TerraCycle, Carrefour a lancé *Loop by Carrefour* en 2019 faisant du Groupe l'un des premiers distributeurs français à avoir introduit une solution de consigne en partenariat avec *Loop*. *Loop* est un système de consignes et de contenants durables, qui propose plus de 47 références de produits à fin 2022 et permet de réduire les emballages à usage unique. L'initiative a également été implémentée en magasin depuis octobre 2020 ; les consommateurs peuvent rendre les contenants des produits consignés dans 7 magasins de proximité de Paris. À fin 2022, 23 magasins proposait le service de consigne *Loop*.

En 2022, quatre Carrefour bretons ⁽¹⁾ ont testé la consigne pour réemploi. Accompagnée de la coopérative Distro, la Brasserie de Bretagne ainsi que plusieurs acteurs des boissons s'engagent pour la consigne dans la région. Une fois en magasin, le client peut donc retrouver dans un meuble dédié les bouteilles consignées. Certaines sont soumises à une consigne monétaire, d'autres n'ont aucune consigne en rayon, mais une incitation financière en bon d'achat vient récompenser les clients qui ramènent leurs bouteilles dans les automates de déconsignation à disposition.

(1) Deux hypers Carrefour de Plouzané et Saint-Renant, le Market de Milizac et le Carrefour Contact de Locmaria Plouzané.

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 a remplacé les sacs bioplastiques par des sacs en papier kraft dans différents hypermarchés de France. Par ailleurs, Carrefour a poursuivi les substitutions d'emballages par des matières recyclables : ces changements permettent par exemple des réductions de 1 400 tonnes de plastiques sur les sacs du rayons Fruits et Légumes. En 2022, le déploiement du sachet Épiphanie pour remplacer l'emballage plastique des galettes des rois a permis la réduction de près de 75 tonnes de plastiques.

Le vrac est déployé prioritairement dans l'ensemble des formats et rayons bio de Carrefour. À fin 2022, près de 250 références sont déjà disponibles sous cette forme en France.

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 l'accélérateur d'innovations sur l'emballage, *(RE)SET Retail*, qui travaille sur l'évolution des formats d'emballages complexes (biscuits, salades, etc.).

Carrefour agit en parallèle avec ses clients pour améliorer la collecte et le tri. Suite à des résultats prometteurs, deux bornes RVM (*Reverse Vending Machine*) supplémentaires ont été installées dans les magasins de Chartres et de Rambouillet pour collecter des bouteilles en vue de leur recyclage.

Le Groupe engage aussi ses fournisseurs dans la démarche avec le réseau du Pacte Transition Alimentaire, qui propose une plate-forme 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. En 2022, 204 fournisseurs sont membres du pacte, dont 36 fournisseurs internationaux.

Le Groupe collabore avec d'autres entreprises pour repenser collectivement un usage plus sobre du plastique et innover pour une économie circulaire. Les entreprises membres ont pris les engagements suivants :

- l'élimination des emballages problématiques ou inutiles ;
- le développement du vrac et du réemploi ;
- l'éco-conception et recyclabilité ;
- l'accélération du recyclage ;
- l'incorporation de matière plastique recyclée ;
- le développement de solutions innovantes.

4. Incorporer davantage de matière recyclée dans nos emballages

En 2021, le Groupe a réaffirmé sa volonté d'atteindre 30% d'intégration de plastique recyclé dans les emballages d'ici 2025.

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* : [Protéger la biodiversité/RSE](#) - voir rubrique Biodiversité
- *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

2.1.2.5 Limiter l'impact environnemental de nos sites

Contexte et définition

Les sites de Carrefour, magasins et entrepôts, sont susceptibles de causer des impacts sur l'environnement : émissions de GES, consommation d'eau, génération de déchets, gaspillage alimentaire, pollutions notamment liées aux transports pour y accéder, artificialisation des sols, etc. Pour limiter ces impacts, il est nécessaire de les anticiper et de chercher à les réduire, dès la conception des sites puis pendant leur exploitation.

Avec 1 128 hypermarchés, 3 842 supermarchés, 8 573 magasins de proximité, 551 *cash & carry* et 140 entrepôts (dont 15 dédiés

au e-commerce) et plate-formes dans le monde, Carrefour s'engage pour limiter l'impact de ses bâtiments sur leur écosystème, au-delà des réglementations existantes.

Chaque site peut ainsi, à son échelle et en collaboration avec les acteurs de son territoire, mettre en œuvre des actions pour mieux préserver la biodiversité et adaptées à sa situation géographique. Cela passe, entre autres, par l'éco-conception des bâtiments et leur rénovation plus durable, les actions de réduction des déchets et du gaspillage alimentaire, la bonne gestion de la consommation d'eau et les actions de réduction des pollutions associées au bâtiment.

Politique et performance

Gestion des déchets et du gaspillage alimentaire. Le Groupe a pour objectif de prévenir la production de déchets et de valoriser 100 % des déchets de ses magasins d'ici à 2025. Carrefour a également pour objectif de réduire de 50 % le gaspillage alimentaire d'ici 2025 par rapport à 2016.

Indicateurs clés de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
Pourcentage de déchets alimentaires valorisés (<i>en poids</i>) ⁽¹⁾	57,8 %	53,2 %	4,6 pts	
Réduction du gaspillage alimentaire par rapport à 2016 (<i>en kg/m²</i>) ⁽¹⁾	(40) %	(28) %	12 pts	(50) % d'ici 2025

(1) Périmètre : Hors ES (SM, C&C), IT (CO, C&C), BE (HM, SM), BRAT (HM, C&C). BU non comparables (70,9 % du CA TTC consolidé 2022 vs. 90,2 % en 2021).

Indicateur	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
Part de déchets des magasins valorisés ⁽¹⁾	74,5 %	68,5 %	+ 6 pts	100 % en 2025
Quantité totale de déchets (<i>en milliers de tonnes</i>) ⁽²⁾	587	646	(9) %	-

(1) Périmètre : BU non comparables (BE excl. et IT CO et CC excl.) (95 % du CA TTC consolidé 2022 vs 94 % en 2021).

(2) Périmètre : BU non comparables (BE excl. et IT CO et CC excl.) (95 % du CA TTC consolidé 2022 vs 94 % en 2021).

Commentaire performances 2022. La réduction du gaspillage alimentaire progresse avec une réduction des invendus alimentaires et une augmentation de la part des invendus alimentaires valorisés. La multiplication d'initiatives telles que la vente de paniers anti gaspi permet de proposer des produits à prix cassés tout en réduisant le gaspillage. Le taux de valorisation des déchets a progressé de 68 % en 2021 à 75 % en 2022 grâce aux actions déployées par les magasins.

Gestion de l'eau. La politique de Carrefour est axée sur la promotion d'un usage de l'eau responsable avec l'ambition de réduire la consommation et les impacts sur l'eau en amont, dans ses opérations et en aval. L'approche de Carrefour se concentre sur les impacts directs de ses activités mais aussi les impacts indirects associés aux produits vendus en magasins. Ainsi, Carrefour travaille notamment à réduire la consommation d'eau par m² de surface de ventes.

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Quantité d'eau consommée par m ² de surface de ventes (<i>en m³/m²</i>)	1,3	1,2	+ 10 %
Quantité d'eau consommée (<i>en millions de m³</i>)	12,2	11,5	+ 5,7 %

Immobilier. En France, en Espagne et en Italie, 100 % des constructions de nouveaux centres commerciaux et des expansions de plus de 2 000 m² sont désormais certifiées BREEAM (*Building Research Establishment Environmental Assessment Method*). Les certifications BREEAM *In-Use* ont été déployées sur plus de 75 % des sites, permettant à Carrefour

d'atteindre son objectif avec un an en avance. Les certifications BREEAM-*In-Use* sont reconduites tous les 3 ans reconduites annuellement via 1 un audit. En 2022, 21 nouveaux sites Carmila ont été certifiés en Espagne et en France.

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Valeur 2020	Évolution	Cible
Projets certifiés BREEAM <i>New Construction</i> (en %) ⁽¹⁾	100 %	100 %	100 %	-	100 %
Sites certifiés BREEAM <i>In-Use</i> (% en valeur) ⁽¹⁾	94,2 %	90,6 %	86 %	3,6 pts	-
■ Dont Niveau <i>Very Good</i> (% en valeur)	33 %	57 %	75 %	(24) pts	-
■ Dont Niveau <i>Good</i> (% en valeur)	59 %	30 %	25 %	29 pts	-

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

Plans d'action

1. Gérer les déchets et éviter le gaspillage alimentaire

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.

À l'échelle planétaire, près d'un tiers de la production agricole brute est gaspillée ou perdue avant d'être consommée ⁽¹⁾. Selon l'Ademe, en France, l'étape de distribution représente 14 % des pertes et gaspillage en poids ⁽²⁾. Outre les enjeux éthiques et économiques associés, ces denrées alimentaires produites, transformées, conditionnées et transportées qui pourraient finalement être jetées sont susceptibles de causer des impacts environnementaux. Ces impacts environnementaux incluent notamment les cinq principaux facteurs d'érosion de la biodiversité car la production de ces produits a contribué à :

- l'utilisation de surfaces agricoles dédiées, se traduisant par une artificialisation des terres, une dégradation et une fragmentation des habitats et une dégradation des sols, de leurs fonctions et de leur biodiversité ;
- la surexploitation des ressources biologiques ;
- la pollution des milieux, par exemple par les substances azotées et phosphorées utilisées en agriculture ou les polluants atmosphériques émis à différentes étapes ;
- la prolifération d'espèces exotiques envahissantes, en particulier pour les produits transportés sur de longues distances.

Du fait de son positionnement en aval dans la chaîne de valeur alimentaire, Carrefour a, en tant que distributeur, un rôle à jouer dans la lutte contre le gaspillage alimentaire (voir aussi section 2.3.1.4 Lutter contre le gaspillage alimentaire) : en effet, lorsqu'un produit alimentaire est gaspillé, c'est l'ensemble des impacts environnementaux existants à chacune des étapes en amont (production agricole, stockage, transformation, conditionnement et transport) qui ont été générés pour rien. Au-delà de la réduction du gaspillage alimentaire sur ses propres sites, Carrefour s'efforce également de participer à la réduction du gaspillage alimentaire à d'autres étapes de la chaîne de valeur,

notamment chez ses fournisseurs, par exemple en proposant des solutions pour les produits non conformes aux cahiers des charges pour des raisons indépendantes de la qualité organoleptique (calibres, hétérogénéité, des lots, couleur, etc.).

Actions spécifiques pays

- France : un travail a été initié en 2022 sur les contrats déchets pour permettre un meilleur taux de tri.

2. Gérer l'eau

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. Carrefour a mis à jour en 2021 une analyse des risques physiques liés à l'eau pour l'ensemble de ses sites. Une analyse de l'impact eau des approvisionnements du Groupe a également été menée pour évaluer les risques liés aux produits vendus par le Groupe. Elle a permis au Groupe de définir les priorités et les plans d'action à mener afin de limiter l'empreinte et les impacts eau de ses produits et de ses opérations.

Un exemple de plan d'action mené sur la partie approvisionnement est le projet *Clean Water*. Ce programme mondial a pour but d'identifier les principaux risques environnementaux mondiaux et les risques régionaux, pour les industries du textile et vise à sensibiliser, former et contrôler les fournisseurs sur la gestion et l'efficacité des processus consommateurs d'eau et de produits chimiques.

Les produits Filière Qualité Carrefour sont issus d'une agriculture raisonnée, respectant les principes de l'agro-écologie. La réduction de la consommation en eau est donc un des aspects de production, ainsi que sa qualité.

Les magasins adoptent également progressivement des solutions pour réduire les consommations d'eau, notamment à travers le déploiement d'un *monitoring* précis (compteurs dédiés) et de nouvelles solutions. 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.

- Espagne et Italie : installation de compteurs d'eau connectés qui permettent un meilleur suivi de la consommation d'eau et de repérer de potentielles fuites d'eau.

(1) FAO, 2011, *Global food losses and food waste – Extent, causes and prevention*, Rome.

(2) Ademe, 2016, État des lieux des masses de gaspillage alimentaire sur la chaîne de valeur.

3. Protéger la biodiversité sur nos sites commerciaux

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.

Une Charte biodiversité pour les sites en exploitation a été réalisée à l'été 2020. Elle propose des solutions afin de

développer la biodiversité sur les centres commerciaux en exploitation, en s'appuyant sur les quatre axes suivants :

- améliorer la connaissance de la biodiversité de son site et la gestion de ses espaces végétalisés ;
- développer la biodiversité du site ;
- gérer écologiquement les espaces verts et limiter l'impact de l'exploitation sur la biodiversité ;
- sensibiliser, communiquer et valoriser.

Collaborations et partenariats

- Pacte TooGoodToGo : rassemblant industriels, distributeurs, associations, fédérations de commerce et acteurs du digital luttant contre le gaspillage alimentaire.

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : Protéger la biodiversité/RSE – voir rubrique Biodiversité

2.1.2.6 Illustrations en 2022

Définition de la stratégie biodiversité de Carrefour, basée sur l'approche SBTn

Partenaire privilégié du WWF France depuis 1998, Carrefour a intégré le Lab Capital Naturel en 2020, dès sa création. En participant à ce groupe d'entreprises pionnières animé par le WWF France, Carrefour soutient la transition de l'économie vers le respect des limites planétaires., également appelée approche de soutenabilité forte).

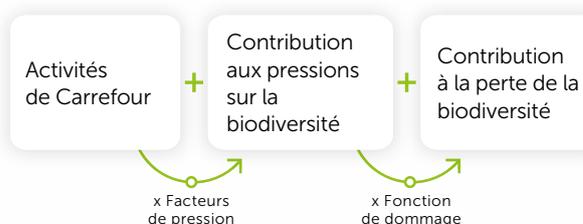
En 2022, Carrefour a déployé la méthodologie SBTn (*Sciences Based Target for Nature*) et s'est affiliée au *Corporate Engagement Program* de cette initiative afin de quantifier sa participation à la perte de la biodiversité et déployer des plans d'actions adéquats Carrefour exprime ainsi sa volonté d'analyser scientifiquement ses impacts et dépendances sur les multiples pressions environnementales.

Méthodologie générale utilisée par Carrefour

L'approche méthodologique générale est basée sur la méthodologie du *Science Based Target Network* (SBTn), et complétée par un calcul d'empreinte biodiversité via l'outil *Corporate Biodiversity Footprint* (CBF). SBTn définit 5 étapes pour fixer des SBT pour la Nature à savoir : (1) évaluer, (2) interpréter et prioriser, (3) mesurer, établir et publier, (4) agir, (5) suivre. Ces cinq étapes constituent le cadre méthodologique de SBTn pour permettre aux entreprises de se fixer des cibles robustes scientifiquement et de les accompagner vers une soutenabilité environnementale de leur modèle d'affaires.

Le calcul de l'empreinte biodiversité s'est décomposé en trois étapes successives représentées sur la figure ci-dessous. Cette perte de biodiversité s'exprime ici en km^2MSA (*Mean Species Abundance*).

Représentation du calcul de l'empreinte biodiversité



Cette empreinte biodiversité se base sur des données d'activités de Carrefour, des bases de données d'analyse du cycle de vie (facteurs de pressions) et des publications scientifiques sur des études empiriques, expérimentales ou des modélisations (fonctions de dommage). En termes de pressions, cette empreinte biodiversité prend en compte, entre autres, l'occupation et la transformation des écosystèmes, la contribution à la pollution des milieux (indicateurs d'eutrophisation et d'acidification), la contribution au changement climatique ou encore la contribution à l'épuisement des ressources en eau.

Le périmètre de ce diagnostic inclut l'ensemble des opérations du groupe Carrefour et de sa chaîne de valeur (distribution alimentaire et non alimentaire, vente de carburant, activités logistiques, activités immobilières et autres services).

Cette analyse est complétée par des focus spécifiques sur certains produits particulièrement impactant pour la biodiversité. Ces focus comprennent un approfondissement de l'analyse des impacts *via* une caractérisation des pressions et de leur localisation, croisée avec des indicateurs sur l'état local de la nature (général ou spécifique à une pression donnée).

Présentation des premiers résultats

Les principaux résultats de la macro-analyse préliminaire et de l'empreinte biodiversité du Groupe sont présentés en section 2.1.2.1 (voir « Impacts et dépendances »). L'occupation et la transformation des écosystèmes par Carrefour est la pression qui contribue le plus à l'érosion de la biodiversité, suivie par la contribution à l'érosion de la ressource en eau et les pollutions locales. Les activités en France et au Brésil représentent deux tiers de l'empreinte biodiversité du Groupe.

REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DE L'EMPREINTE BIODIVERSITÉ DE CARREFOUR

Représentation de l'empreinte biodiversité du Groupe par pays et type de pression



Plusieurs zooms sur des produits particulièrement impactant ont été réalisés ou sont prévus, pour analyser plus précisément les impacts de ces produits sur la biodiversité et leur localisation. Un tel focus a été réalisé par exemple pour le bœuf vendu par Carrefour France. Les principaux résultats sont que cette filière impacte la biodiversité essentiellement *via* son emprise au sol au niveau de la production agricole. Ces impacts sont principalement situés dans le centre et l'ouest du pays, où sont implantés la majorité des élevages bovins.

Distribution des impacts des produits à base de bœuf par étape du cycle de vie

Score unique EF (mPt/kg)



Contribution des différentes pressions à la perte de biodiversité (km²MSA/kg)

Viande de bœuf vendue par Carrefour France
Impact sur la biodiversité (km²MSA/kg)



Prochaines étapes

En 2022, la feuille de route SBTN a permis à Carrefour d'estimer quantitativement ses impacts sur la Nature et de localiser les zones et enjeux clés sur les secteurs d'activités du Groupe à l'échelle mondiale : immobilier, *retail (food, non-food, fuel)*, logistique et service.

Il est nécessaire de fixer des objectifs définis scientifiquement afin d'inscrire la trajectoire du Groupe dans le respect strict des seuils de renouvellement et d'assimilation des écosystèmes et dans la prise en considération des attentes sociétales en matière de préservation de la nature.

Une dizaine de matières premières ont été identifiées et font ou feront l'objet d'un zoom dont : le bœuf, le coton, les produits issus de la pêche, l'huile (dont huile de palme), le soja, le sucre de canne, le cacao, les fruits à coque, le maïs, le riz ou encore le café. L'ambition de Carrefour est de couvrir l'ensemble des commodités recensées par SBTN comme les plus impactantes sur la biodiversité d'ici fin 2023. Ce travail de diagnostic permettra de prioriser les enjeux en matière de biodiversité et de fixer des objectifs spécifiques. Un travail de construction d'un plan d'action dédié sera également réalisé en 2023 pour assurer l'atteinte de ces objectifs.

Carrefour signe 11 nouvelles filières biologiques françaises

Carrefour accompagne depuis plus de 30 ans les producteurs français pour les aider à développer et à pérenniser leur activité en agriculture biologique. À travers des contrats multipartites, pluriannuels et renouvelables avec ses partenaires agricoles français, le Groupe peut proposer des produits bio et français qualitatifs, tout en offrant aux producteurs une visibilité sur la durée. En 2022, le Groupe accompagne près de 3 500 producteurs de bio français, via des partenariats en filière, qui lient l'ensemble des acteurs de la production, en passant par la transformation à la distribution du produit. Cette démarche permet notamment au Groupe de proposer des produits bio et français, élaborés par des acteurs spécialisés, là où l'attente de bio français est toujours soutenue chez les consommateurs. Pour les autres acteurs de la filière, ces partenariats sur le long terme sont la garantie de débouchés puisqu'ils bénéficient de l'engagement de Carrefour sur des volumes d'achat minimums et les contrats avec ces partenaires garantissent entre autres un prix juste. Ces 11 nouvelles filières sont : le petit épeautre bio et haricots lingots blancs bio (Ekibio) ; les fraises bio (Bio Pays Landais) ; les abricots, nectarines et pêches (Fauriel Fruits), les pommes de terre bio (Ferme de la Motte) ; les melons bio (Force Sud) ; les tomates grappes bio (Rougeline) ; les courgettes bio (SARL Masse) ; et les aubergines bio (Top Légumes). Carrefour s'engage donc doublement : d'une part auprès des consommateurs en proposant plusieurs milliers de produits bio dans ses magasins et *Drive*, dont 1 200 sont à marque Carrefour Bio ; d'autre part auprès du monde agricole, via ses contrats en filière bio, mais aussi grâce à ses solutions de financement des projets en faveur de la transition alimentaire, comme la plate-forme de financement participatif #JeParticipe et le fonds MiiMOSA Transition #1, dans lequel Carrefour investit à hauteur de 10 % dans tous les projets financés.

Carrefour renforce son engagement dans la lutte contre la déforestation : l'exemple du Brésil

En partenariat avec la CNA (Confédération de l'Agriculture et de l'Élevage brésilien) et l'IDH (Initiative pour le Commerce Durable), le Groupe a annoncé en mars 2022 le lancement d'un protocole de production durable de veaux. Développé sur le terrain, au sein d'un incubateur d'innovations et de création collaborative, le protocole vise à transformer la réalité de l'élevage brésilien en

soutenant l'inclusion des producteurs qui ont besoin d'une assistance technique et financière. L'objectif du protocole de production durable de veaux est d'offrir des solutions technologiques pour accélérer l'adoption de modèles plus durables dans la chaîne de l'élevage et veiller à ce que les consommateurs finaux soient informés des caractéristiques socio-environnementales de l'origine des bovins à viande. Le protocole a été élaboré à partir du programme de production durable de Veaux, développé depuis 2019, au Mato Grosso, grâce à des investissements de 1,9 million d'euros de la part du groupe Carrefour Brésil et de la Fondation Carrefour, et de 1,6 million d'euros de la part de l'IDH. L'objectif pour 2022 est d'apporter une assistance technique, financière et environnementale à 557 producteurs et de totaliser plus de 190 000 têtes de bétail, 210 000 hectares de pâturages et près de 188 000 hectares de terrain préservé dans le biome amazonien, du Cerrado et du Pantanal dans le Mato Grosso. Pour intensifier son engagement dans la lutte contre la déforestation, Carrefour Brésil a annoncé la même année un nouveau plan de lutte contre la déforestation au Brésil. Cela se traduit par le renforcement de la gouvernance avec la création d'un Comité forêt, par la réduction du volume de viande bovine provenant de zones critiques de 50 % d'ici 2026 et 100 % d'ici 2030, par l'investissement de 10 millions d'euros, par la mobilisation d'un collectif local et international et par la création d'une plate-forme de publication des résultats ouverte à tous.

Des Filières Qualité Carrefour 100 % locales et durables : l'exemple de la Belgique

Au cours de l'année, différentes Filières Qualité Carrefour sont mises à l'honneur en Belgique. C'est notamment le cas du pain Filière Qualité Carrefour. Issus d'une production locale 100 % belge, les pains tradition Filière Qualité Carrefour sont également fabriqués dans le respect de l'environnement. Les camions de livraison ne parcourent qu'une faible distance et ce trajet permet à la fabrication de pains tradition Filière Qualité Carrefour de limiter ses émissions de CO₂. Au total chez Carrefour ce sont plus de 40 pains disponibles, du basic au premium, en passant par le classique, le bio, et le FQC, accessibles à tous à partir d'1,59 euro. Les tomates ont aussi été mises en avant, et comme toutes les références de la marque FQC, ces tomates en grappe sont produites dans le cadre de partenariats respectueux de l'agriculteur, du produit et de l'environnement. À proximité de cette culture de tomates se trouve la pisciculture du bar Oméga FQC. Les serres de tomates récoltent l'eau de pluie qui sera utilisée pour remplir les bassins des bars Omega. La chaleur produite par les serres de tomates est utilisée pour chauffer l'eau des bassins, et l'alimentation des poissons est 100 % végétale.

De nouvelles solutions pour valoriser le recyclage et la réutilisation

À l'occasion de la journée mondiale du recyclage, qui a eu lieu le 18 mars 2022, Carrefour France a mis en place dans tous ses hypermarchés et supermarchés des « caisses éco » afin de permettre aux clients qui le souhaitent de déposer en caisse leurs emballages. Des initiatives locales ont aussi été mises en place. C'est notamment le cas de la Pologne, qui avait lancé en avril 2021 un système de collecte de bouteilles consignées sans reçu. En octobre 2022, plus de 3,2 millions de bouteilles avaient été remises dans les magasins Carrefour, réduisant la production de 900 tonnes de déchets en seulement 6 mois (+ 227 % par rapport à 2021). Au Brésil, des actions sont menées sur la collecte des produits électroniques. Des collecteurs post-consommation ont été installés dans des magasins au Brésil. En Espagne, Cash Converters et Carrefour ont conclu un accord pour permettre l'ouverture de Carrefour Occasion. Ce projet pilote testé à Madrid a pour objectif de promouvoir la vente et l'achat de biens de seconde main, et d'agir en faveur de l'économie circulaire et de la consommation responsable.

Déploiement de l'expérience Vrac dans les magasins Carrefour

Depuis plusieurs années, Carrefour a initié une transformation de la place des emballages dans son modèle. L'objectif est de réduire massivement les emballages, et en particulier le plastique, des assortiments proposés. Carrefour souhaite offrir à tous les consommateurs une expérience zéro déchets, que ce soit à travers une offre de produits dont l'emballage est consigné ou en proposant des produits en vrac. L'offre vrac est développée dans tous ses formats : plus de 1 100 magasins en France disposent

d'une offre épicerie vrac pouvant proposer jusqu'à 250 références différentes. Entre 2017 et 2022, Carrefour France a triplé son chiffre d'affaires sur ce segment. C'est pourquoi le Groupe a procédé en 2022 au lancement d'un projet pilote à Montesson (78) où 90 références de produits de grandes marques sont proposées au format vrac. Cette démarche est appuyée par l'affichage de la différence de prix au kilo, favorable au vrac par rapport au prix en rayon pour 90 % des produits. 9 catégories sont ainsi représentées : le riz, les pâtes, les légumineuses, les produits apéritifs, les aides à la pâtisserie, les confiseries, les cafés, les thés et la nourriture pour animaux.

2.1.3 LE CLIMAT

2.1.3.1 Synthèse des objectifs

Contexte En 2015, l'Accord de Paris sur le climat de la COP21 a défini des objectifs pour limiter le réchauffement climatique de la planète, prônant la réorientation de l'économie mondiale vers un modèle à bas carbone et l'abandon progressif des énergies fossiles.

En 2019, le Groupe a évalué ses émissions de gaz à effet de serre (GES) : 2% es émissions du Groupe sont issues de l'activité des magasins (émissions directes et émissions liées à la consommation d'énergie, c'est-à-dire les scopes 1 et 2) et 98 % sont des émissions indirectes (scope 3). Les émissions des scipes 1 et 2 sont liées à la consommation d'énergie et aux fluides réfrigérants des magasins. Les émissions du scope 3 proviennent à 72 % des produits et emballages vendus en magasins, 12 % de l'utilisation du carburant vendu, 5 % du transport en amont des produits et emballages vendus et enfin, 5 % de l'utilisation des produits non-alimentaires vendus.

À l'occasion de son Assemblée Générale du 29 mai 2020, Carrefour a annoncé une série d'objectifs pour la protection du climat, approuvés par la *Science Based Target initiative* (SBTi) menée par le CDP, le *Global compact*, le *World Ressources Institute* (WRI) et le WWF®. Carrefour est ainsi certifié, avec plus de 800 entreprises engagées, compte tenu de ses objectifs visant à maintenir le réchauffement climatique en dessous de 2 °C en 2100 par rapport aux températures de la période préindustrielle. Les objectifs du Groupe comprennent alors des ambitions revues à la hausse et incluent pour la première fois les émissions indirectement liées à ses activités, principalement issues des produits vendus.

En 2021, Carrefour a de nouveau rehaussé son ambition pour les émissions directement liées à ses activités (scopes 1 et 2) et annonce un objectif de neutralité carbone pour ses magasins d'ici 2040, avec une réduction alignée sur une trajectoire 1,5 °C de - 30 % en 2025, - 50 % en 2030 et - 70 % en 2040 (vs 2019). Carrefour a également annoncé aussi la neutralité de ses activités de e-commerce d'ici 2030.

Risques et opportunités

Carrefour s'engage dans la lutte contre le changement climatique en réduisant les émissions de GES du Groupe et en minimisant les risques climatiques auxquels son activité est soumise. De manière générale, les risques analysés pour Carrefour en lien avec le changement climatique se réfèrent aux quatre catégories présentées ci-dessous :

- **risque physique en magasin** : dans les pays où il opère, le Groupe peut être exposé à des catastrophes naturelles et à des conditions météorologiques incertaines, ayant des impacts directs ou indirects sur ses activités, ses actifs, ses clients et ses employés (par exemple les variations de température) ;
- **risque réglementaire** : Le Groupe est sujet à des pressions réglementaires importantes, notamment pour l'application de la réglementation F-Gaz concernant les systèmes froids utilisés en magasins ;
- **risque de marché** : le Groupe est soumis à un risque lié aux nouvelles habitudes de consommation, plus ou moins liées au changement climatique qui influencent profondément l'acte d'achat des clients du groupe Carrefour : l'usage de la voiture, la consommation locale, les produits à basse consommation, la réduction de la consommation de protéines animales ;
- **sécurisation des approvisionnements en matières premières** : le Groupe a identifié des matières sensibles qui contribuent au changement climatique ou qui ont une forte sensibilité au changement climatique. Carrefour peut ainsi être soumis à un risque de rupture des approvisionnements en matières premières ou d'augmentation du prix des matières premières. Cela peut aussi fragiliser les fournisseurs du Groupe mais aussi mettre en péril la relation partenariale instaurée avec eux.

Les risques liés au changement climatique pour Carrefour sont intégrés dans le processus de gestion des risques de l'entreprise (voir chapitre 4.1). Les risques analysés concernent à la fois la contribution de Carrefour au changement climatique et les impacts plus ou moins directs du changement climatique sur l'activité de Carrefour.

Par ailleurs, Carrefour a mis à jour son analyse de matérialité en 2021 (voir section 1.3.1.4). Trois enjeux liés au climat sont identifiés comme majeurs par les parties prenantes dans le cadre de la stratégie de transition alimentaire du Groupe, faisant partie des dix enjeux prioritaires :

- la lutte contre le gaspillage alimentaire (classement en troisième position) ;
- la définition d'un assortiment favorisant les productions du pays et des régions dans lesquelles nous opérons (classement en quatrième position) ;
- la réduction des émissions atmosphériques liées au transport et au e-commerce (classement en septième position).

Enfin, les attentes clients sont particulièrement élevées pour les trois enjeux suivants : « Éco-conception des produits, des emballages et économie circulaire », « Lutte contre le gaspillage alimentaire » et « Proposer une expérience client et un parcours magasin/*on line* qui facilite les achats zéro gaspi, zéro plastiques de produits bio, produits plus sains ».

Nos leviers d'actions

Carrefour dispose de plusieurs leviers d'actions pour réduire ses émissions directes et indirectes, leur mise en œuvre se situant à la fois sur sa chaîne logistique, sur ses magasins et entrepôts, au sein de ses chaînes d'approvisionnement et dans ses relations avec ses parties prenantes afin de transformer le marché :

- au niveau des sites et du transport, Carrefour s'efforce d'améliorer continuellement sa gestion opérationnelle afin d'optimiser ses activités et réduire les émissions de GES associées à ses opérations directes et indirectes ;
- au niveau des chaînes d'approvisionnement et pour transformer l'offre de produits disponible en magasins, Carrefour définit des critères d'approvisionnement

responsable pour les produits à ses marques, et sélectionne l'offre marques nationale pour refléter la transition alimentaire sur l'ensemble du rayon ;

- afin d'engager les acteurs du marché et réduire ses émissions indirectes, Carrefour travaille collectivement au travers d'initiatives locales et globales permettant de partager ses objectifs avec d'autres entreprises du secteur. Carrefour collabore également avec ses fournisseurs et prestataires, notamment dans le cadre du Pacte pour la Transition Alimentaire ;
- enfin Carrefour promet une consommation bas carbone auprès de ses clients au travers d'actions concrètes en magasins.

Coalitions et partenariats

Business Ambition
to 1.5 – Our Only Future

Race to zero

European Climate
Pact

RE100 – En cours
de validation

Contribution aux Objectifs de développement durable



Trajectoire de réduction de nos émissions directes (Scopes 1 et 2) alignée sur un scénario 1,5 °C SBTi

2025	Réduction de 30 % des émissions d'ici 2025 (vs 2019)	
	Réduction de 50 % des émissions d'ici 2030 (vs 2019)	
2030	ÉLECTRICITÉ RENOUVELABLE	100 % de l'électricité consommée est issue de sources renouvelables d'ici 2030
	EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE	Réduction de 27,5 % de la consommation énergétique d'ici 2030 (vs 2019)
	RÉFRIGÉRANTS	Réduction de 50 % des émissions liées aux réfrigérants d'ici 2030 (vs 2019)
2040	Neutralité carbone de nos opérations directes d'ici 2040, avec une réduction de 70 % des émissions d'ici 2040 (vs 2019)	
	RÉFRIGÉRANTS	Réduction de 80 % des émissions liées aux réfrigérants d'ici 2040 (vs 2019)

Trajectoire de réduction de nos émissions indirectes (Scope 3) alignée sur un scénario en dessous de 2 °C SBTi

	Réduction de 29 % des émissions de CO ₂ indirectes d'ici 2030 (vs 2019)	
2030	ACHAT DE PRODUITS ET SERVICES	Réduire de 30 % les émissions liées aux achats de biens et services (vs 2019), soit l'équivalent de 20 mégatonnes de CO ₂ en collaboration avec les fournisseurs
	USAGE DES PRODUITS	Réduire de 27,5 % les émissions liées à l'usage des produits
	TRANSPORT AVAL	Réduire de 20 % les émissions de CO ₂ liées au transport aval par rapport à 2019

Liste des objectifs détaillés de la feuille de route :

2024	Catalogues	80 % de catalogues digitalisés en France dès 2024
2025	Gaspillage alimentaire	Réduire le gaspillage alimentaire de 50 % (par rapport à 2016)
	Déchets	100 % de déchets magasins valorisés d'ici 2025
2026	Efficacité énergétique	Réduction de 20 % de la consommation énergétique d'ici 2026 (vs 2019), dont 20 % en France atteints dès 2024
	Protéines végétales	Augmenter à 500 M€ les ventes de produits d'origine végétale en Europe d'ici 2026 (+ 65 % vs. 2022)
	Emballages	100 % des objectifs clés de notre politique emballages déployés d'ici 2026 (voir section 2.1.2.4)
	Déforestation	100 % des objectifs clés sur les matières premières sensibles déployés d'ici 2025 (voir section 2.1.2.3)
	Engagement des fournisseurs	100 % du Top 100 fournisseurs est engagé sur une trajectoire 1,5 °C en 2026 300 fournisseurs engagés au sein du pacte pour la transition alimentaire d'ici 2025
2027	Électricité renouvelable	4,5 millions de m ² de panneaux solaires en exploitation sur les parkings en France, en Espagne et au Brésil en 2027 (représentant près d'un TWh d'électricité produisible théorique par an)
2030	E-commerce	Neutralité carbone des activités e-commerce du Groupe en 2030



2.1.3.2 Contribuer à la neutralité carbone des magasins (scopes 1 et 2)

Contexte et objectifs

La neutralité carbone et le recours aux énergies renouvelables constituent une attente forte des citoyens et des consommateurs. Conscient de son rôle *leader* au sein de la distribution, le groupe Carrefour se fixe l'objectif de contribuer à la neutralité carbone pour ses magasins dès 2040 (scopes 1 et 2). Son plan d'action pour atteindre la neutralité carbone vise à réduire au maximum les émissions de CO₂ de ses activités à la source.

Le Groupe a pour objectif de **réduire les émissions de ses magasins (scopes 1 et 2) de 30 % d'ici 2025, de 50 % d'ici 2030 (vs. 2019) et de 70 % d'ici 2040 (vs. 2019)**, un objectif aligné sur le scénario de 1,5 °C des SBTi.

Pour y parvenir, Carrefour met en œuvre les actions suivantes :

- **l'utilisation de 100 % d'électricité renouvelable en 2030** en donnant priorité à la production sur site pour l'autoconsommation ou à l'injection, puis au recours à des *Power Purchase Agreement*. Dans le cadre du plan Carrefour 2026, le Groupe va lancer la production d'énergie photovoltaïque, avec l'installation et l'exploitation de 4,5 millions de m² de panneaux solaires sur des ombrières installées sur ses parkings en France, en Espagne et au

Brésil, représentant près d'un TWh d'électricité produisible théorique par an en 2027 ;

- **la réduction des consommations d'énergie de 27,5 % d'ici 2030 (par rapport à 2019)**. Carrefour double ses investissements au service de la réduction de sa consommation énergétique, les portant à 200 millions d'euros par an de 2023 à 2026. L'objectif est de réduire sa consommation de 20 % à horizon 2026 au niveau du Groupe, et 20 % en France atteint dès 2024. Le Groupe vise à gagner en efficacité énergétique via 5 actions et technologies prioritaires recommandées dans ses magasins : rénovation des systèmes de production de froid commercial permettant une consommation d'énergie moindre, installation de portes fermées sur les meubles de froid positif, usage de variateurs électroniques de vitesse (dispositif qui permet notamment de réduire les pics d'intensité dans la consommation électrique), utilisation de compteurs divisionnaires et éclairage LED basse consommation ;
- **la réduction des émissions liées à l'utilisation de fluides réfrigérants**. Le Groupe s'est engagé à remplacer les équipements froid par des installations fonctionnant au fluide naturel (CO₂), beaucoup moins émissif, d'ici 2030 en Europe et 2040 dans les autres géographies. Chaque pays a constitué sa feuille de route du renouvellement de son parc.

Performances

Indicateurs clés de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
Scopes 1 et 2				
Émissions GES du scope 1 + 2 (en teq CO ₂)	1 212 995	1 276 499	(5) %	
% de réduction des émissions GES du scope 1 + 2 (vs 2019)	(29,1) %	(25,4) %	(3,6) pts	(30) % d'ici 2025, (50) % d'ici 2030 et (70) % d'ici 2040 (vs 2019)
Énergie ⁽¹⁾				
Émissions de CO ₂ liées à la consommation d'énergie (en teq CO ₂)	748 087	828 973	(10) %	
Consommation d'énergie par m ² de surface de vente (kWh/m ²)	457	457	-	
% de réduction des consommations d'énergie par m ² de surface de vente par rapport à 2019	(9)	(9,2) %	(0,2) pt	
Consommation d'électricité renouvelable (en kWh/m ² de surface de vente)	1,9	1,5	22%	
Fluides réfrigérants ⁽²⁾				
Émissions de CO ₂ liées aux fluides réfrigérants	464 908	447 527	+ 4 %	
% de réduction des émissions GES liées aux fluides réfrigérants par rapport à 2019	(31) %	(34) %	(3) pts	
Autre indicateur				
Notation au CDP Climat	A	A-	-	

(1) Périmètre : BUs non comparables (BR C SM excl.) (99,5 % du CA TTC consolidé 2022).

(2) Périmètre : BUs comparables (77 % du CA TTC consolidé 2022). Hors BRAT.

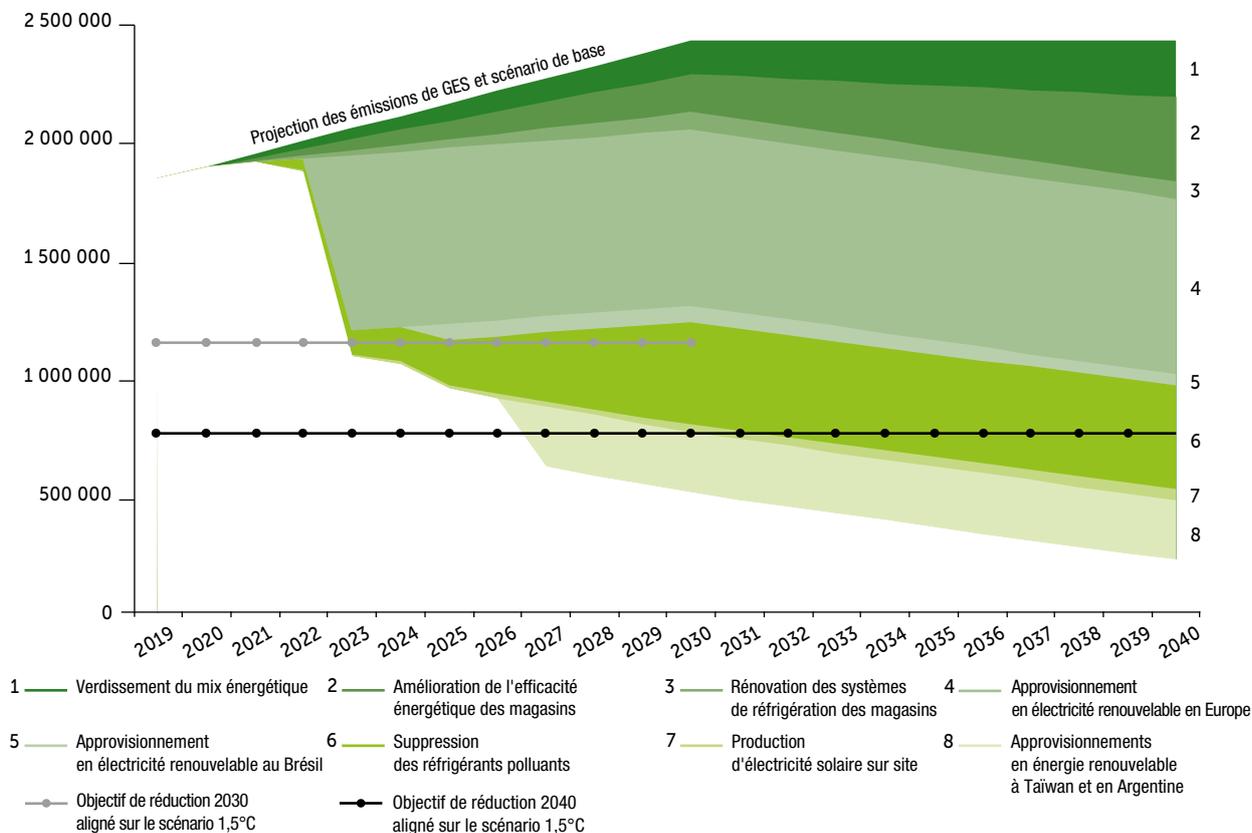
Indicateurs audités en assurance raisonnable.

Commentaire performances 2022. Carrefour a réduit de - 29 % les émissions de ses magasins (scopes 1 et 2) en 2021 vs 2019 dans un objectif de - 70 % en 2040 et - 50 % en 2030, ce qui permet à Carrefour de conserver son avance sur cet objectif.

Plans d'action

Le Groupe a défini en 2021 le scénario cible pour l'atteinte de son objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre de ses magasins intégrés, liées à la consommation d'énergie et de fluides réfrigérants de ses magasins intégrés (scopes 1 et 2). Ce

scénario s'appuie sur une projection jusqu'en 2040 des émissions du Groupe, en se fondant sur les émissions actuelles et sur la croissance estimée du Groupe jusqu'en 2040 (*Business as Usual + Projected Growth*). Ce scénario décompose les différentes actions à mettre en place pour atteindre la neutralité carbone et la réduction d'émissions GES associée à chaque action.



La gouvernance du plan climat

Carrefour a mis en place une gouvernance de son Plan Climat qui s'articule comme suit.

Le Comité Exécutif Groupe définit la stratégie, les politiques, les objectifs et évalue les performances du Groupe. Le Conseil d'administration de Carrefour, après une revue par le Comité RSE du Conseil et sur avis de ce dernier, valide la stratégie établie et en évalue la mise en œuvre. L'Assemblée Générale est consultée pour avis sur la stratégie de lutte contre le changement climatique et la mise en œuvre des plans d'actions via un *Say On Climate*.

La Direction de l'engagement coordonne la mise en œuvre de la stratégie climat à l'échelle du Groupe en collaboration avec les différentes Directions concernées : Directions des actifs, Direction des achats non marchands, Directions financières.

Le Comité d'investissement Groupe (CIG) valide les projets d'investissement. Afin d'assurer l'atteinte de son ambition climatique, le Groupe a construit une trajectoire CAPEX pour la mise en œuvre des actions de réductions des émissions GES d'ici 2030. Le Comité analyse l'impact climatique des projets par l'inclusion de critères spécifiques dans la planification des investissements.

Le Comité Exécutif de chaque pays est chargé de la mise en œuvre de la stratégie climatique, qui est intégrée dans les plans stratégiques et dans les budgets de chaque pays.

La performance RSE est suivie trimestriellement au travers du reporting extra-financier et de l'indice RSE et Transition alimentaire. Cet indice, créé en 2018, est l'outil de pilotage qui permet au Groupe de veiller à l'atteinte des objectifs. Il est un élément clé de la communication extra-financière et constitue un critère de rémunération du Président-Directeur Général, des dirigeants, des membres des COMEX pays et des fonctions Groupe. La réduction des émissions de gaz à effet de serre des magasins est également un indicateur utilisé lors de l'émission de *Sustainability Linked Bond*.

L'utilisation d'électricité renouvelable

Le Groupe développe en priorité la production d'électricité sur site pour l'auto-consommation ou l'injection. En France, le projet Carsol, lancé en 2020, équipe actuellement 7 hypermarchés de centrales photovoltaïques. 10 % de la consommation (21 GWh) de ces magasins est couverte par cette initiative. En 2022, 18 hypermarchés sont équipés de centrales photovoltaïques dans le monde. Dans le cadre du plan Carrefour 2026, le Groupe accélère le développement de la production d'énergie photovoltaïque, avec l'installation et l'exploitation de 4,5 millions de m² de panneaux solaires sur des ombrières installées sur ses parkings en France, en Espagne et au Brésil, représentant près d'un TWh d'électricité productible théorique par an en 2027. Atacadão au Brésil a également enclenché un plan de développement de panneaux solaires avec un magasin équipé en 2022 et plusieurs autres attendus en 2023.

Afin d'atteindre son objectif de 100 % d'électricité renouvelable d'ici 2030, Carrefour aura également recours à des PPA (*Power Purchase Agreement*).

La réduction des consommations d'énergie

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 cinq 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. En Europe, la France, l'Italie et la Belgique sont certifiés ISO 50001 (*Management de l'énergie*) pour leurs magasins intégrés (hypermarchés et supermarchés) ainsi que pour les sièges et entrepôts. Cela représentant 35 % de la surface de vente des magasins hypermarchés et supermarchés intégrés du Groupe.

En France, afin de contribuer à l'approvisionnement de tous en électricité, Carrefour rejoint les signataires de la Charte EcoWatt, dispositif qui guide les particuliers, entreprises ou collectivités pour adopter les gestes permettant de limiter la consommation d'électricité lors des périodes de tension. Un dispositif d'alerte indique les jours et les heures où les Français sont appelés à réduire et décaler leur consommation d'électricité pour éviter les coupures ou en réduire leur durée. Carrefour est la première enseigne de la grande distribution à rejoindre un tel dispositif. L'enseigne s'engage à réduire ponctuellement sa consommation d'énergie en cas de pics. Elle pourra, par exemple, baisser l'intensité lumineuse de ses magasins et réduire le chauffage, effaçant ainsi entre 2,1 MW à 10 MW de puissance électrique ou encore mettre à disposition ses capacités de production de plus de 60 MW de puissance électrique. Les clients seront par ailleurs informés du déclenchement du dispositif.

La réduction des émissions liées à l'utilisation de fluides réfrigérants

Le Groupe s'est engagé à remplacer les équipements « froid » par

des installations fonctionnant au fluide naturel (CO₂), beaucoup moins émissif, d'ici 2030 en Europe et 2040 dans les autres géographies.

Le déploiement de la réglementation F-Gaz en Europe vise en effet à supprimer progressivement les gaz frigorigènes hydrofluorocarbures (HFC) afin de les remplacer par des alternatives moins émettrices. Chaque pays du Groupe a constitué sa feuille de route sur ce sujet.

Lors d'un remplacement de centrale en CO₂, un gain énergétique est attendu. Les nouvelles centrales permettent une baisse de la consommation électrique du froid alimentaire évaluée à 8 %. Une attention est également portée à la limitation des fuites de fluides frigorigènes grâce au renforcement de la maintenance et de l'étanchéité des installations dans tous les pays.

Collaborations et partenariats

- *Race to zero*
- *Business ambition for 1,5 °C*
- Signataire du *French Business Climate Pledge*
- *Réseau Consumer Goods Forum* (CGF)
- *Science Based Target Initiative* (SBT)
- *Carbon Disclosure Project* (CDP)
- Pacte Transition Alimentaire

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : [Lutter contre le changement climatique et s'y préparer](#)/RSE – voir rubrique Climat
- CDP Climat : réponse publique sur le site du CDP.

2.1.3.3 Promouvoir une consommation bas carbone (scope 3)

Contexte et objectifs

Carrefour s'est fixé l'objectif de réduire de 29 % ses émissions indirectes (scope 3) de GES d'ici 2030, par rapport à 2019. L'ambition du Groupe a été approuvée par l'initiative *Science Based Targets* pour son alignement sur une trajectoire en dessous de 2 °C. Carrefour a structuré son plan d'action climat scope 3 autour des postes indirects suivants, qui représentent près de 90 % du scope 3 :

- **achat de produits et services** : réduire de 30 % les émissions liées aux achats de biens et services d'ici 2030, par rapport à 2019 (nettement en dessous du scénario 2 °C). Cet objectif correspond à une réduction de 20 mégatonnes de CO₂ en 2030, par rapport à 2019 ;
- **usage des produits** : réduire de 27,5 % les émissions liées à l'usage des produits – carburants et produits électroniques – d'ici 2030, par rapport à 2019 (scénario 2 °C) ;
- **transport aval** : réduire de 20 % les émissions de CO₂ liées au transport aval d'ici 2030, par rapport à 2019 (scénario 2 °C).

Pour atteindre ces objectifs, Carrefour dispose de plusieurs

leviers pour promouvoir une consommation bas carbone, tels que la sélection des produits et emballages mis en rayon, l'engagement des fournisseurs dans la réduction des émissions, la définition de critères d'achats responsables, la promotion de l'économie circulaire et l'orientation des clients dans leurs choix de consommation. Carrefour s'est notamment fixé les objectifs suivants :

- **engagement des fournisseurs** : 600 fournisseurs engagés dans le Pacte Transition Alimentaire d'ici 2030 ; les 100 plus grands fournisseurs de Carrefour devant avoir adopté une trajectoire 1,5 °C d'ici 2026 sous peine de déréférencement ;
- **produits locaux et nationaux** : 50 000 producteurs partenaires d'ici 2026 ; doubler les approvisionnements de fruits et légumes en circuits ultra-courts (fournisseurs situés à moins de 50 km du magasin) en Europe ; lancer un format de primeur frais de proximité sous enseigne « Potager City » en France ;
- **protéines d'origine végétale** : augmenter les ventes de protéines végétales en Europe pour atteindre 500 millions d'euros d'ici 2026 (+ 65 % par rapport à 2022) ;

- **production responsable** : 100 % des produits issus des Filières Qualité Carrefour engagés dans une démarche d'agro-écologie d'ici 2025 ; 100 % des matières premières sensibles couvertes par un plan d'action de lutte contre la déforestation d'ici 2025 (huile de palme, bœuf brésilien, bois et papier, soja, cacao) ;
- **réduction des emballages et économie circulaire** : 20 000 tonnes d'emballages économisées dont 15 000 tonnes d'emballages plastiques d'ici 2025 (en cumulé depuis 2017) ; 100 % d'emballages de marque propre réutilisables, recyclables ou compostables en 2025 ; 30 % d'intégration de plastique recyclé dans les emballages
- **production responsable** : 100 % des produits issus des Filières Qualité Carrefour engagés dans une démarche d'agro-écologie d'ici 2025 ; 150 M€ de vente en vrac dans le Groupe d'ici 2026.
- **gestion des déchets et du gaspillage alimentaire** : 50 % de réduction du gaspillage alimentaire d'ici 2025 (par rapport à 2016) ; valoriser 100 % des déchets des magasins d'ici 2025 ;
- **lutte contre la déforestation** : réduction du volume de viande bovine provenant de zones critiques de 50 % d'ici 2026 et 100 % d'ici 2030 ; viande bovine en provenance du Brésil de marque Carrefour 100 % sans déforestation d'ici 2026.

Performances

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
Nombre de fournisseurs partenaires du Pacte Transition Alimentaire	204	114	+ 79 %	300 en 2025
Part des fournisseurs SBTi 1,5 °C (France)	34%	Nouveau		
Nombre de fournisseurs engagés dans la plate-forme 20 Mégatonnes	51	Nouveau		
Nombre de producteurs partenaires ⁽¹⁾	37 758	38 359	(2) %	50 000 en 2026
Taux de pénétration des filières engagées dans une démarche agroécologique au sein des Filières Qualité Carrefour (au sein des produits frais)	6,5 %	Nouveau		100 % en 2025
Matières premières sensibles – Pourcentage de déploiement des plans d'action pour les matières premières sensibles ⁽²⁾	61 %	55 %	+ 6 pts	100 % en 2025
Tonnes d'emballages économisées (en cumulé depuis 2017)	16 390	10 906	+ 50 %	20 000 en 2025
Pourcentage d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits aux marques de Carrefour ⁽³⁾	57 %	46 %	+ 11 pts	100 % en 2025
Pourcentage d'intégration de plastique recyclé dans les emballages pour les produits aux marques de Carrefour ⁽⁴⁾	7,7 %	Nouveau		30 % en 2025
Pourcentage de réduction du gaspillage alimentaire (kg/m ²) par rapport à 2016 ⁽⁵⁾	(40) %	(28) %	+ 12 pts	(50) % en 2025
Pourcentage de valorisation des déchets des magasins ⁽⁶⁾	74,5 %	68,5 %	+ 6 pts	100 % en 2025

(1) Producteurs partenaires nationaux en agriculture biologique, Filières Qualité Carrefour, producteurs régionaux et locaux en référencement direct par les magasins.

(2) Cet indicateur composite prend en compte les matières premières prioritaires pour le Groupe en matière de déforestation (l'huile de palme, le bœuf, le soja, le cacao et la traçabilité des *traders*), de protection des ressources halieutiques, et des matières premières textile sensibles (coton, cachemire, laine et fibres issues de bois).

(3) Périmètre : 71 % du CA TTC consolidé 2022. BUs non comparables (FR uniquement en 2021 ; ES, IT, PL et AR excl. en 2022).

(4) Périmètre : 63% du CA TTC consolidé 2022. BU non comparables (FR uniquement en 2021 : BE, ES, IT, PL, et AR excl. en 2022)

(5) Périmètre : Hors ES (SM, CO, C&C), IT (CO, C&C), BE (HM, SM), BRAT (HM, C&C) & PL (C&C). BU non comparables (70,9 % du CA TTC consolidé 2022).

(6) Périmètre : BU non comparables (IT (CO, C&C) et BE excl.) (95,2 % du CA TTC consolidé 2022 vs 94 % en 2021).

Carrefour a annoncé lors du plan stratégique 2026 un nouvel engagement inédit concernant l'engagement de ses fournisseurs et la réduction des émissions indirectes

(scope 3) : 100 % du Top 100 fournisseurs est engagé sur une trajectoire 1,5 °C en 2026, faute de quoi ils seront déréférencés.

Réduire les émissions scope 3

Le Groupe est doté d'un plan d'action climat scope 3 pour réduire ses principaux postes d'émissions indirectes, issues principalement des produits qu'il commercialise. Ce plan d'action se compose comme suit :

1. Optimiser le fonctionnement des sites, des chaînes logistiques et favoriser l'économie circulaire

Limiter le gaspillage alimentaire et valoriser les déchets. Selon une étude de l'Ademe ⁽¹⁾, En France, 10 millions de tonnes d'aliments sont perdues et gaspillées par an tout au long de la chaîne de valeur. Carrefour met en place des plans d'action

(détaillés en section 2.1.2.2) pour réduire de 50 % le gaspillage alimentaire d'ici 2025 (par rapport à 2016). Carrefour vise également 100 % de déchets valorisés d'ici 2025 et 100 % d'emballages de produits à marques propres réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2025. (section 2.1.2.4).

Récupération, réutilisation et recyclage des produits électriques et électroménagers. La production de matériel électrique et électronique génère d'importantes émissions de CO₂. Ainsi, un ordinateur portable est responsable de 169 kg équivalent CO₂ pendant tout son cycle de vie, soit un trajet de 600 km en avion. En France, le groupe Carrefour, en partenariat avec les éco-organismes, récupère dans chaque magasin intégré les néons et piles. Les hypermarchés du Groupe récupèrent petit électroménager et gros électroménager et depuis 2022 le gros mobilier sans obligation d'achat. Afin d'inciter les consommateurs à ramener leurs appareils, Carrefour a lancé des opérations de récupération de télévisions et de barres de sons en octobre en échange de bons d'achats.

Carrefour développe dans ses hypers, en partenariat avec Cash Converter, des *corners* « occasions » partout en France. À date, 27 *corners* sont ouverts en hypermarchés avec une surface moyenne de 100 m² soit 11 de plus qu'en 2021. Ces *corners* permettent le réemploi de matériel de téléphonie, petit électroménager, matériel informatique, mais aussi des livres, DVD, jeux, bijoux et maroquinerie.

Développer la consigne et la recyclabilité des emballages. Le Groupe souhaite réduire l'utilisation des emballages grâce au développement du vrac mais aussi développer la consigne. Carrefour a notamment développé l'usage de la consigne en magasins *via Loop*, et compte 23 magasins équipés de ce dispositif. Lorsqu'il est impossible de supprimer les emballages ou de les réutiliser, Carrefour souhaite garantir la recyclabilité ou la compostabilité effective des emballages, en cohérence avec les filières de recyclage nationales (voir section 2.1.2.5).

Transport aval. Carrefour a pour objectif de réduire de 20 % les émissions de CO₂ liées au transport aval d'ici 2030, par rapport à 2019, en optimisant les modèles logistiques et en développant des alternatives à l'utilisation du diesel. Dans chaque pays, les équipes de *supply chain* travaillent en étroite collaboration avec les transporteurs pour améliorer le remplissage des camions, optimiser les distances parcourues et favoriser les modes de transport alternatifs, suivant la politique du Groupe. En France, Carrefour modernise sa flotte, qui compte 710 camions roulant au biométhane à fin 2022, moins polluants et moins bruyants (moins de 60 dB), certifiés selon la norme PIEK.

2. Transformer l'offre de produits disponibles en magasins et en e-commerce

Définition de règles d'achat pour les produits contrôlés : Carrefour met en œuvre un ensemble de plans d'action pour développer des approvisionnements responsables et, ainsi, réduire l'impact climatique des produits de ses marques propres. Le Groupe s'engage notamment à lutter contre la déforestation, à développer les pratiques agro-écologiques au sein de ses Filières Qualité Carrefour ou à s'approvisionner en poisson issu de la pêche responsable (voir sections 2.1.2.2 et 2.1.2.3). Carrefour a pour objectif que chacune de ses Filières Qualité Carrefour soit engagée dans une démarche agro-écologique d'ici 2025. Les produits issus de ces démarches apportent un bénéfice communiqué aux clients, = « nourri sans OGM », « élevé sans traitement antibiotique », « cultivé sans traitement chimique », etc. Un certain nombre de ces pratiques permettent d'abaisser les émissions CO₂ liées à la production agricole, on citera, par exemple, la réduction de l'utilisation de pesticides et d'engrais azotés, l'agriculture de conservation des sols (voir section 2.1.2.2). Enfin, le Groupe travaille sur l'approvisionnement responsable de ses emballages et vise 100 % d'emballages papier et carton des produits contrôlés conformes à la politique forêts

durables d'ici 2025 et à intégrer 30 % de plastique recyclé dans ses emballages plastique d'ici 2025. De plus, 99,5 % des publications commerciales sont certifiées FSC® (*Forest Stewardship Council*®), PEFC® (*Programme for the Endorsement of Forest Certifications*®), ou fabriquées à partir de fibres recyclées.

La végétalisation de l'alimentation. D'après l'Ademe, la production de viande est responsable de la moitié de la production de gaz à effet de serre du secteur alimentaire. C'est pourquoi la végétalisation de l'alimentation est un sujet clé pour Carrefour. Il s'agit en effet d'une attente sociétale forte à la croisée des grands enjeux climatiques, de la préservation de la biodiversité, du partage des ressources au niveau mondial et des grands enjeux de santé publique. Cette attente se traduit d'ores et déjà par une forte croissance de la demande qui impacte les marchés. Carrefour s'engage à développer des gammes végétariennes dans la perspective d'offrir une alternative à la consommation de protéines animales. Ces produits s'adressent à une grande variété de consommateurs qu'ils soient vegans, végétariens, soucieux de préserver le bien-être animal ou flexitariens. Carrefour veille à la qualité et au profil nutritionnel de ces gammes. Premier distributeur français à lancer une gamme végétarienne à sa marque, Carrefour compte aujourd'hui 115 produits, soit l'offre végétarienne la plus large en grandes et moyennes surfaces. Depuis 2021, Carrefour maintient son accélération sur le segment des simili-carnés en lançant plus de 10 innovations, pour satisfaire la demande de « Mieux manger » et de « Mieux consommer » des consommateurs. Pour chaque type de produits carnés ou laitiers, une alternative végétale existe. Ces produits alternatifs sont proposés dans tous les pays d'Europe intégrés par le Groupe, dans tous les formats.

Fort de sa raison d'être en faveur de la transition alimentaire pour tous, Carrefour a accéléré le développement de l'alimentation végétale en 2022. En mars, le Groupe a lancé un nouveau challenge international, le *Plant Based Contest*, à destination des *startups* les plus innovantes en matière d'alimentation végétale. Des startups du monde entier y ont présenté leurs innovations en faveur d'une nourriture végétale. À l'issue de ce *challenge*, 10 innovations sont mises en avant dans les rayons des supermarchés et hypermarchés Carrefour, ainsi que sur les plate-formes e-commerce, et testées par les consommateurs. Pour aller plus loin sur le développement de l'alimentation végétale, Carrefour a co-développée avec Danone et le WWF l'opération « Lundi c'est veggie, mais aussi le mardi, mercredi... ». L'objectif de cette initiative est de promouvoir la consommation des protéines végétales et la végétalisation des assiettes. Cette initiative est menée dans le cadre du Pacte de Transition alimentaire, une initiative de Carrefour rassemblant 38 fournisseurs internationaux, afin de mettre en œuvre des projets concrets sur le climat notamment. Des initiatives en faveur de l'alimentation végétales sont aussi menées localement. En Belgique, par exemple, l'assortiment comprend 179 références veggie, et tous les jeudis, les clients peuvent profiter de 20 % de réduction sur toute la gamme végétarienne au rayon réfrigéré.

Privilégier les légumes locaux et de saison. Privilégier les légumes de saison est un levier évident pour diminuer son empreinte carbone. L'Ademe estime qu'une tomate hors saison émet 10 fois plus de CO₂ qu'une tomate de saison produite hors serre chauffée. Dans cette logique, Carrefour propose à ses consommateurs une offre de produits saisonniers et locaux. En Espagne, Carrefour œuvre pour la promotion des produits de saison, tout en contribuant à la création d'emploi régionaux et à la réduction des gaz à effet de serre. Carrefour a ainsi entretenu des relations commerciales avec plus de 1 000 fournisseurs andalous pour une valeur de 1,5 milliard d'euros. Pour développer cet assortiment, le Groupe s'engage à contractualiser dans tous les pays où le Groupe opère avec 50 000 producteurs partenaires locaux ou nationaux d'ici 2026.

Produits non-alimentaires et carburants. Au-delà de sa stratégie sur les produits alimentaires, Carrefour poursuit les mêmes ambitions de diminution des émissions du scope 3 sur les produits non-alimentaires et notamment les produits forts consommateurs d'électricité ou de carburants. Pour agir sur les émissions de GES liées à la combustion de carburants traditionnels, le Groupe développe l'offre de carburants alternatifs et cherche à augmenter leur part dans le mix et inciter les consommateurs à privilégier des véhicules à motorisation verte. À titre d'exemple, grâce à un partenariat avec Meridiam, Carrefour Property, la foncière du groupe Carrefour, a permis l'installation de bornes de recharges sur les parkings de 211 hypermarchés pour un total de 117 millions d'euros d'investissement en 2021. Le Groupe prévoit l'installation de 2 000 bornes d'ici 2023. Afin d'inciter ses clients à favoriser les véhicules électriques, Carrefour offre 1 h de recharge par semaine aux détenteurs de carte de fidélité ou carte pass. Ces bornes seront alimentées à 100 % en électricité renouvelable. À cela s'ajouteront des offres gratuites de recharge pour mobilité douce (trottinettes, vélos, scooters) sur la totalité des hypermarchés et la majorité des supermarchés. Sur les 215 sites de centres commerciaux exploités par Carmila, plus de 200 se situent à proximité des transports en commun (moins de 500 m).

Diminuer l'impact des emballages. Selon l'Ademe, 1 kg d'emballage plastique entraîne une émission d'1 kg de CO₂. C'est pourquoi, la diminution et l'élimination des emballages est une des priorités stratégique du Groupe. Carrefour s'est engagé à économiser 20 000 tonnes d'emballages sur ses produits dont 15 000 tonnes d'emballages plastiques (en cumulé depuis 2017) et à avoir 100 % de ses emballages de produits de marque propre réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2025 (voir section 2.1.2.4).

3. Engager nos partenaires

Pacte Transition Alimentaire. Les produits vendus par Carrefour et fournis par de grandes marques nationales font l'objet d'une attention spécifique. En effet, Carrefour privilégie l'approche partenariale sur ces produits avec le développement du Pacte Transition Alimentaire.

Le Pacte offre une plate-forme d'échanges, de partages des bonnes pratiques, de découvertes de nouvelles opportunités de collaboration avec Carrefour et de partage des progrès avec les consommateurs. Il s'articule autour de quatre piliers : emballage, biodiversité, climat, santé/nutrition. Pour le rejoindre, les fournisseurs candidats (alimentaires et non-alimentaires) doivent présenter un programme d'actions ambitieux sur au minimum trois des quatre piliers du Pacte. Ce programme est validé par un jury composé d'experts internes et les fournisseurs doivent rendre compte de leurs progrès régulièrement. Des groupes de travail sont organisés tout au long de l'année.

À fin 2022, près de 200 fournisseurs sont engagés dans le pacte international et dans les pactes locaux. L'objectif du Groupe est d'avoir 600 fournisseurs engagés d'ici 2030.

Sur le pilier climat, le projet « 20 Mégatonnes » lancé en 2020, vise à encourager les fournisseurs à prendre des engagements de

réduction de leurs émissions, mesurer leurs progrès, impliquer les consommateurs et proposer des modes de consommations faiblement émetteurs de CO₂. En 2021, Carrefour lance une plate-forme collaborative ouverte à tous ses fournisseurs sur un site dédié. Cette plate-forme va permettre au groupe Carrefour de suivre les engagements et les progrès de ses fournisseurs en matière de lutte contre le réchauffement climatique ainsi que de mettre en avant leurs actions les plus innovantes. Cette plate-forme a été développée dans le cadre du groupe de travail sur le climat du Pacte Transition Alimentaire co-piloté par Pepsico et qui rassemble Johnson & Johnson, Essity, Beiersdorf, Mars, Danone, Soufflet, Coca-Cola, Kimberly Clark, Heineken, Reckitt, Innocent, L'Oréal, Kellogg's, Andros et Savencia. Chaque fournisseur sera en mesure de communiquer ses émissions de gaz à effet de serre, ses objectifs de réduction ainsi que l'atteinte de ses objectifs année après année. La méthode utilisée est alignée avec les références du secteur (*Greenhouse Gas Protocol* et *Carbone Disclosure Project*).

En 2022, Carrefour a enjoint ses grands fournisseurs (TOP 100) à se doter d'une trajectoire 1,5°C d'ici 2026, et s'est engagé à les déréférencer s'ils ne respectent pas cette condition.

4. Engager les clients dans leurs choix de produits

Carrefour vise à mettre en avant les caractéristiques bas carbone de ses produits. Ainsi, en France, l'éco-score est présent sur plus de 40 000 produits de toutes marques. Certains produits dont l'éco-score est A sont mis en avant par des prix promotionnels. Pour valoriser les produits bas carbone végétariens en magasin et sur le site Internet, Carrefour a procédé à une modification de la hiérarchie d'affichage (mises en avant des produits à l'éco-score A) sur le e-commerce et a fait un travail d'identification visuel en magasin.

De plus, Carrefour a poursuivi le développement d'actions anti gaspi, qui valorisent les produits avec des défauts mineurs ou proches de leur date limite de consommation, tout en restant aussi bons et sûrs que les autres. Depuis 2020, le Groupe a mis en place un défi Zéro Gaspi, un système de balisage transverse destiné à rendre visible l'ensemble des initiatives mises en place pour réduire le gaspillage. Par ailleurs, Carrefour a signé, en 2020, avec 50 acteurs Français, le Pacte national sur les dates de consommation visant à rendre plus lisibles pour les consommateurs les dates indiquées sur les produits.

Une étude est en cours afin de déterminer dans quelle mesure le Groupe peut accélérer la décarbonation du panier moyen des consommateurs. Le but est de rendre accessibles les produits bas carbone *via* des leviers tels que l'assortiment et le *marketing*.

Collaborations et partenariats

- Pacte Transition Alimentaire, groupe de travail sur le climat co-leadé avec Pepsico
- *Science Based Targets*



2.1.3.4 Lutter contre le gaspillage alimentaire

Contexte et définition

Selon un rapport publié par l'ONG WWF et Tesco, la plus grande chaîne de supermarchés anglaise, 2,5 milliards de tonnes de nourriture sont jetées chaque année dans le monde. C'est le double de l'estimation faite par l'ONU dans son dernier rapport sur le gaspillage alimentaire (2011) ⁽¹⁾. Le gaspillage alimentaire représente 10 % des émissions de gaz à effet de serre dans le monde en 2021 ⁽²⁾. Sur les 2,5 milliards de tonnes, 1,2 milliard de tonnes de nourriture sont gaspillées dans les exploitations agricoles, notamment en Europe et aux États-Unis. Et 931 millions de tonnes sont jetées par les distributeurs ou par les consommateurs. Le reste est perdu pendant le transport, le stockage, la fabrication et la transformation des produits. 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. Chaque maillon de la chaîne agro-alimentaire a donc un rôle à jouer pour limiter les déperditions.

Carrefour a évalué 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. 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 ⁽³⁾ permet de limiter les pertes, et la valorisation des invendus alimentaires et des produits écartés de la vente constitue une opportunité de réduction des pertes.

Cet enjeu global de réduction du gaspillage alimentaire a pris un nouveau relief en 2020. La crise sanitaire ayant aggravé les difficultés des personnes et ménages à faible pouvoir d'achat, il devient en effet plus impératif de limiter la déperdition de denrées alimentaires saines et propres à la consommation, afin qu'elles puissent bénéficier aux plus démunis. En 2022, des actions de solidarité ont continué à être menées.

Politique et performance

Carrefour partage l'objectif du *Consumer Goods Forum* (CGF) ⁽⁴⁾ 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 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible 2025
% de réduction du gaspillage alimentaire (par rapport à 2016) ⁽¹⁾	(40) %	(28) %	+ 12 pts	50 %
% d'invendus alimentaires valorisés	58 %	53 %	5 pts	-

(1) Périmètre : Hors ES (SM, CO, C&C), IT (CO, C&C), BE (HM, SM), BRAT (HM, C&C) & PL (C&C). BU non comparables (70,9 % du CA TTC consolidé 2022).

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Nombre d'équivalents repas distribués sous formes d'invendus alimentaires à des associations (en millions de repas) ⁽¹⁾	45,6	44,1	3,4 %
Poids d'invendus alimentaires valorisés par la vente de paniers en partenariat avec Too Good To Go ⁽²⁾	3 437 tonnes	3 440 tonnes	(0,1) %

(1) 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.

(2) Périmètre : BE, ESP, FR IT, PO.

Commentaire performances 2022. Le taux de gaspillage alimentaire atteint - 40 % vs 2016 (vs - 28 % en 2021) pour un objectif de - 50 % en 2025 vs 2016. La réduction du gaspillage alimentaire progresse bien en Europe et pour Carrefour Brésil. Dans une démarche d'amélioration, une mission sera lancée

en 2023 pour étendre le périmètre de reporting à l'ensemble des pays. Enfin, la quantité de don augmente légèrement et passe de 44,1 millions d'équivalent repas donnés à 45,6 millions d'équivalent repas dans le monde en 2022.

(1) FAO. 2012. Pertes et gaspillages alimentaires dans le monde – Ampleur, causes et prévention. Rome. <https://www.fao.org/3/i2697f/i2697f.pdf>
 (2) Cirad.fr, 10 % des gaz à effet de serre mondiaux liés aux pertes et gaspillages alimentaires, <https://www.cirad.fr/les-actualites-du-cirad/actualites/2021/10-des-gaz-a-effet-de-serre-mondiaux-lies-aux-pertes-et-gaspillages-alimentaires>
 (3) La démarque correspond aux pertes de denrées alimentaires enregistrées par le Groupe notamment à cause des produits périmés.
 (4) Le CGF est un réseau international qui réunit paritairement des entreprises de distribution et de fabrication de biens de consommation courante. Ses membres (PDG d'entreprises et cadres dirigeants d'entreprise de fabrication, de distribution, et d'autres parties prenantes clés) s'engagent à favoriser partout dans le monde l'adoption de pratiques et de normes qui encouragent des changements positifs en répondant aux attentes des consommateurs.

Plans d'action

Le plan d'action de Carrefour afin de lutter contre le gaspillage alimentaire se décline tout au long de la vie du produit. Du choix et de la commande du produit par le magasin jusqu'à sa fin de vie, des solutions sont mises en place par le Groupe pour valoriser les denrées alimentaires.

1. Réduire la quantité de démarque en magasins

Afin de réduire la démarque en magasin, correspondant aux produits retirés de la vente, des solutions sont mises en œuvre pour :

- **améliorer la gestion des stocks et des commandes** : pour réduire les produits retirés de la vente, 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 rayon produits frais utilisent des cadenciers prévisionnels de vente et de production qu'ils adaptent en fonction de la météo ou d'événements externes ;
- **promouvoir les dates courtes et vendre des produits jusqu'à un mois au delà de la date de durabilité minimale (DDM)** : Carrefour propose - 30 % à - 60 % sur les produits à date courte. Carrefour vend également, dans une tête de gondole dédiée et balisée, une liste définie de produits à DDM dépassée. Des outils internes permettent d'aller plus loin : des alertes sur les stocks à risque de casse sont envoyées toutes les semaines à l'ensemble des directeurs de magasins et des *managers* afin de déclencher les actions d'écoulement. Ces alertes existent à la fois pour les produits ultra-frais et pour les rayons épicerie et liquides. Les collaborateurs en magasin sont formés et sensibilisés aux enjeux de l'anti gaspi et aux actions à mettre en œuvre au quotidien *via* un *e-learning* mis à disposition sur Cap Formation, outil interne de formation destiné aux collaborateurs de Carrefour ;
- **promouvoir les produits délotés ou présentant des défauts de forme** : en 2021, Carrefour France a mis en place des meubles « défi zéro gaspi » dans 30 de ses magasins : ils accueillent les œufs intacts issus des boîtes abîmées ou salies, vendus en vrac à petit prix. Pour ne pas perdre des fruits et légumes sains, conditionnés en barquettes, filets ou sachets et retirés de la vente en raison de l'altération d'un ou deux produits, un reconditionnement en paniers « zéro gaspi » a été mis en place dans l'ensemble des magasins. Dans le même esprit, Carrefour Espagne propose une réduction de 25 % sur les prix des légumes sains mais « moches ». L'initiative limite le gaspillage tout en permettant aux clients de profiter de produits de qualité à moindre coût. En 2022, Carrefour Belgique a lancé ses Paniers zéro gaspi. Vendus au prix fixe de 2,50 euros, ces boîtes en carton sont composées de fruits et légumes légèrement abîmés ou très mûrs, mais encore parfaitement utilisables. En Italie, le Groupe a pour objectif de réduire ses déchets alimentaires de 50 % d'ici 2025 grâce à une stratégie reposant sur 4 piliers fondamentaux : la prévention des déchets, la redistribution des excédents, le recyclage et la valorisation des déchets encore comestibles ;
- **mettre en place des solutions innovantes permettant d'éviter les invendus alimentaires** : depuis 2020, Carrefour développe la vente de paniers composés de produits « à dates courtes » en partenariat avec l'application Too Good To Go, en France,

en Espagne, en Italie, en Belgique et en Pologne, dans près de 3 000 magasins. En 2022, 2 212 039 paniers ont été vendus en France (soit 7 047 000 paniers depuis 2018). En France, Carrefour a souhaité faire évoluer les codes de la distribution, en proposant en exclusivité dans ses hypermarchés d'Île-de-France 30 références de la marque NOUS anti-gaspi ⁽¹⁾. Vendus jusqu'à 20 % moins chers, la gamme Nous anti-gaspi comprend de nombreux produits frais du quotidien, dont certains sont bio et l'ensemble des références proposées sont fabriquées soit en France soit dans leur région historique. À travers cette initiative, Carrefour entend soutenir le pouvoir d'achat de ses clients tout en questionnant les standards de la distribution.

2. Valoriser les invendus alimentaires générés en magasins

Lorsque des invendus sont générés des solutions existent afin de valoriser les aliments écartés de la vente :

- **optimiser les dons aux associations** : en 2022, les dons du Groupe ont représenté l'équivalent de plus de 45 millions de repas. Nos magasins travaillent de pair avec les associations pour la coordination régulière et organisée des dons. À l'international, le Groupe lutte également contre le gaspillage par la mise en place de partenariat entre ses magasins et les associations d'aide alimentaire (entre autres : Banques alimentaires et Restos du Cœur en France, Azione Contro la Fame en Italie, La Croix-Rouge en Espagne, Roumanie et Pologne ou encore Caritas en Argentine). En fonction des levées de produits, les magasins trient pour orienter les produits sains pouvant être donnés aux associations, dans le respect de la chaîne du froid. Par ailleurs, fin 2022 la Fondation Carrefour a porté son attention à la hausse des bénéficiaires de l'aide alimentaire due à l'inflation dans ses pays d'intervention en soutenant l'achat de denrées de première nécessité ;
- **valorisation en biodéchets** : lorsque les produits ne peuvent pas être donnés, ils sont éliminés en biodéchets, transformés en biométhane qui est utilisé dans nos camions pour le transport de marchandises. La production d'1 T de biométhane permet à un camion de parcourir 250 km.

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/RSE](#) – voir rubrique Climat
- Voir aussi section 2.1.2.5 Limiter l'impact environnemental de nos sites

(1) Marque distributeur dédié aux produits anti-gaspi, en partenariat avec 31 producteurs qui ont l'ambition de réduire le gaspillage alimentaire rencontrés sur leurs chaînes de production, en définissant un cahier des charges souple, qui ne compromet pas la qualité finale des produits.

2.1.3.5 Illustrations en 2022

L'offre de bornes de recharge de véhicules électriques en France

Carrefour est devenu en 2021 la première enseigne de distribution en France à proposer une offre complète de bornes de recharge pour véhicules électriques en partenariat avec Meridiam, investisseur spécialisé dans les infrastructures essentielles. En 2022, Carrefour a accéléré le déploiement d'infrastructures de recharge pour véhicules électriques (IRVE) en équipant progressivement l'ensemble de ses propriétés hypermarchés et supermarchés Carrefour Market. D'ici 2025, 5 000 points de charge seront mis en service pour faciliter la mobilité de ses clients. Après avoir annoncé l'installation progressive de 2 000 points de charge d'ici à 2023 sur l'ensemble du parc de ses hypermarchés, Carrefour accélère et étend son programme de déploiement à l'ensemble de ses supermarchés Carrefour Market à partir du second semestre 2022. Au moins 3 000 points de charge supplémentaires, alimentés à 100 % en énergie verte, seront disponibles d'ici 2025, offrant ainsi le premier réseau de recharges électriques en France avec plus de 700 stations et 5 000 places équipées, dont la moitié alimentée en haute puissance par ENEDIS. La première station de recharge Carrefour Énergies est accessible aux clients sur le parking de l'hypermarché de Troyes – La Chapelle Saint-Luc, depuis le 8 avril 2022. En moyenne, chaque hypermarché sera doté de 10 places électrifiées et chaque supermarché de 5 places. Le service sera notamment accessible au moyen de l'application mobile Carrefour Énergies. Carrefour est la première enseigne en France à proposer une offre complète pour l'électromobilité, allant de 22 kW à 300 kW, pour répondre aux différents besoins des utilisateurs.

Lancement du challenge international *Plant-based Contest*

Le 31 mars 2022, Carrefour a annoncé le lancement de son nouveau challenge international *Plant-Based Contest* à destination des *startups* les plus innovantes en matière d'alimentation végétale. Organisé du 31 mars au 8 mai 2022, les *startups* du monde entier ont pu présenter leurs innovations en faveur d'une alimentation végétale en s'inscrivant sur une plate-forme dédiée. Le jury, présidé par Carine Kraus, Directrice Exécutive de l'engagement du groupe Carrefour, et Guillaume de Colonges, Directeur Exécutif Marchandises, a aussi pu compter sur la présence de fournisseurs et de partenaires tels que le groupe BEL, Unilever via The Vegetarian Butcher, Oatly, Proveg, Daphni, Beyond Animal, Capital V et Unovis. Les innovations présentées ont été évaluées selon un ensemble de critères : l'offre de produits à base de protéines végétales, le concept de commercialisation, et l'offre de service. Plus de 250 *startups* issues de différents pays ont participé, 15 ont été sélectionnées pour la finale et le jury a choisi 10 innovations qui seront mises en avant dans les rayons des supermarchés et hypermarchés Carrefour, ainsi que sur ses plate-formes e-commerce. Les *startups* récompensées sont les suivantes : La Vie (France), Lapp

(France), Libre Foods (Espagne), Novish (Pays-Bas), Pink Albatross (Espagne), Rebl Eats Oy (Finlande), Unlimeat (Corée du Sud), Väckä (Espagne), Verdify (Pays-Bas) et VLY Food (Allemagne). Grâce à ce concours, Carrefour propose une initiative originale qui s'appuie sur la créativité de *startups* innovantes pour renforcer l'adoption d'une alimentation plus végétale et respectueuse de l'environnement par le plus grand nombre.

Carrefour s'engage en faveur de ses producteurs locaux

Introduits depuis plusieurs années dans les magasins, les produits issus de circuit court font partie intégrante de la stratégie de Carrefour qui consiste à proposer un assortiment local et à s'approvisionner aussi près que possible. En 2020, le Groupe avait annoncé l'acquisition de la *startup* 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. En 2022, le Groupe a annoncé lancer un format de primeur frais de proximité sous enseigne "Potager City" en France. Aussi, plusieurs pays du Groupe ont réaffirmé leur soutien aux producteurs locaux et leur engagement dans la promotion des produits issus de circuits courts. En Belgique, les produits circuit court proviennent de petits producteurs situés à 40 kilomètres maximum de chaque magasin. Carrefour Belgique s'engage aussi envers les producteurs au travers d'une charte qui définit la relation directe, les volumes au rythme du producteur, avec un prix d'achat juste et une rémunération rapide, sans clause d'exclusivité. Les entreprises agroalimentaires locales sont donc un élément clé du modèle économique de Carrefour. En Espagne, Carrefour a entretenu des relations commerciales avec plus de 240 fournisseurs originaires de la région de Murcie, ce qui représente 262,5 millions d'euros. Ces partenariats récompensent le travail des PME locales sur le marché alimentaire.

Carrefour part à la rencontre de ses producteurs

Dans le cadre du Pacte transition alimentaire, Carrefour a organisé et animé en 2022 des rencontres à la ferme entre producteurs et consommateurs. En permettant la rencontre entre Carrefour, ses fournisseurs, les agriculteurs, et les clients, le Groupe a pu sensibiliser ses clients aux techniques agricoles responsables et au rôle qu'ils jouent en privilégiant l'achat de produits locaux issus de pratiques durables. Les agriculteurs ont pu présenter les actions mises en place, répondre aux questions, etc. Cette opération a eu lieu dans 3 fermes : dans le Pas-de-Calais, chez un producteur de pommes de terre qui pratique le non labour depuis plus de 20 ans et offre une vraie réflexion sur l'agriculture régénératrice. Le Groupe s'est aussi rendu dans un champ de petit pois, brocolis et butternuts, une expérience immersive pour découvrir de façon ludique des pratiques agro-écologiques. Puis ce « Champ des rencontres » s'est terminé dans une ferme laitière où a été mis en place tout un processus de l'alimentation du bétail à l'épandage par injection dans le sol, qui réduit de 18 % les émissions de CO₂ de la ferme.

2.1.4 LA SANTÉ ET LA QUALITÉ DES PRODUITS

2.1.4.1 Synthèse des objectifs

Contexte La raison d'être du Groupe est 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 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. C'est donc mené par l'objectif de satisfaire au plus possible les attentes des consommateurs que le Groupe a engagé en janvier 2018, sous l'impulsion d'Alexandre Bompard, un plan de transformation en 5 ans « Carrefour 2022 ». Cette transformation a pour ambition de répondre de manière adaptée aux attentes de nos 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.

Comprendre et s'adapter aux nouveaux comportements des consommateurs, à leurs exigences de prix justes et équitables est fondamental. Carrefour a donc identifié trois tendances majeures qui structurent son approche :

- de nouveaux comportement alimentaires : ce qui nécessite de répondre à une demande croissante et de permettre à la population mondiale de bénéficier d'un régime alimentaire sain ;
- une exigence d'accessibilité : concilier l'exigence du mieux-manger et celle du pouvoir d'achat est un enjeu global ;
- 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. La montée du digital accompagne enfin la demande de transparence sur les produits achetés et le déploiement de la technologie *Blockchain* offre des garanties renforcées en matière de sécurité et de traçabilité alimentaire.

Risques et opportunités

Les risques liés à la qualité, la conformité et la sécurité des produits pour Carrefour sont intégrés dans le processus de gestion des risques de l'entreprise (voir chapitre 4.1). Les risques analysés annuellement concernent en priorité les processus de qualité du Groupe, dans la conception des cahiers des charges et la traçabilité des produits, le respect des normes d'hygiène et les dispositifs d'urgence :

- carence 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 l'élaboration ou le respect des cahiers des charges des produits MDC : le cahier des charges d'un produit MDC comprend une erreur ou une omission qui rendrait impossible sa commercialisation ;
- manquement aux normes de qualité et d'hygiène en magasin ou en entrepôt : suite à un audit, les inspecteurs constatent que des produits frais périmés sont toujours disponibles en rayon dans un supermarché, ce qui pourrait entraîner des sanctions ;

- défaut du dispositif de retrait et de rappel : des dysfonctionnements du dispositif de rappel et de retrait de lots de produits alimentaires pourraient avoir des impacts sanitaires graves sur les clients.

Par ailleurs, Carrefour a mis à jour son analyse de matérialité en 2021 (voir section 1.3.1.4). Quatre enjeux liés à la qualité des produits et à la santé sont identifiés comme importants par les parties prenantes dans le cadre de la stratégie de transition alimentaire du Groupe, faisant partie des vingt enjeux prioritaires :

- développement de l'offre de produits sains accessibles, information des clients en matière de santé et de nutrition (classement en 11^e position) ;
- lutte contre la précarité alimentaire et soutien aux associations d'aides alimentaires (classement en 18^e position) ;
- transparence, traçabilité et garantie de produits sûrs (classement en 19^e position), les attentes des clients sont particulièrement élevées sur ce point ;
- développement de produits accessibles et de qualité, notamment grâce à la marque propre (classement en 11^e position).

Nos leviers d'actions

Le Groupe dispose de différents leviers afin de garantir la santé des consommateurs et la qualité des produits. Le Groupe s'appuie sur un plan d'action composé de trois axes :

- S'engager dans la qualité et la sécurité alimentaires ;

- Rendre accessible la qualité à un juste prix ;
- Devenir collectivement des acteurs de la transition alimentaire.

Coalitions et partenariats

*Collaboration
for healthier lives
(The Consumer
Goods Forum)*

Dans le cadre de la réflexion engagée au sein du Groupe sur la santé et la nutrition, en janvier 2022 s'est tenu un panel réunissant différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, associations, start-ups, équipes Carrefour et experts) dédié à la santé et à la nutrition en présence du Secrétaire Général de Carrefour, et de la Directrice Exécutive Marketing et Clients.

Contribution aux Objectifs de développement durable



Nos objectifs

THÉMATIQUE	OBJECTIF	ÉCHÉANCE
Sécurité alimentaire	Avoir un audit qualité sur 100 % du parc de fournisseurs	Permanent
Traçabilité/blockchain	Déployer la technologie <i>blockchain</i> sur une centaine de Filières Qualité Carrefour	2023
Nutrition	Supprimer les substances controversées de nos produits de marques Carrefour au sein du Groupe ⁽¹⁾ : suppression de 20 nouvelles substances controversées (120 au total depuis 2018) pour les produits à marque Carrefour d'ici 2026.	2026
	Proposer un profil nutritionnel optimisé sur l'offre de produits Carrefour : suppression de 2 600 tonnes de sucre et de 250 tonnes de sel pour les produits de la marque Carrefour d'ici 2026.	2026
	Apporter une information nutritionnelle claire et transparente au consommateur : apposition du Nutri-Score sur 7 000 produits en Europe	2022
Produits Filières Qualité Carrefour (FQC)	Atteindre 10 % de pénétration des FQC au sein des produits frais	2025
	100 % des Filières Qualité Carrefour sont engagés dans une démarche agro-écologique d'ici 2025	2025

(1) L'établissement de la liste des substances controversées résulte d'une veille continue qui permet de renouveler constamment la liste initiale avec de nouvelles substances controversées.

2.1.4.2 S'engager pour la qualité et la sécurité alimentaires

Contexte et définition

Faire progresser la qualité et la sécurité alimentaires est un sujet essentiel pour le Groupe. Aussi, pour garantir la qualité et la conformité de ses produits, Carrefour a mis en place un ensemble d'exigences et de procédures comme les certifications et/ou audits qualité/sécurité alimentaire de

l'ensemble des sites de fabrication de ses fournisseurs. Outre des standards de qualité élevés, le Groupe promeut la transparence et la traçabilité de ses produits notamment grâce à la technologie *blockchain*.

Politique et performance

Carrefour a mis en place des processus sur la qualité, la conformité et la sécurité des produits contrôlés et de marques nationales vendus en magasin dans tous les pays où le Groupe opère répondant à trois objectifs :

- assurer la qualité et la sécurité des produits contrôlés par Carrefour via les spécifications des produits, les plans de contrôle, les processus qualité en magasin ou encore les systèmes d'alerte et de retrait ;
- garantir la transparence et la traçabilité des produits Carrefour via l'utilisation de la technologie *blockchain*, qui permet la traçabilité complète des produits alimentaires (tout en garantissant la protection des données enregistrées et l'historique de l'information du produit de la filière, et des certifications tierces parties) ;
- supprimer les substances controversées sur les plans sanitaires et environnementaux des produits Carrefour, et cela dès l'amont de leur production, en réduisant l'utilisation de pesticides et en excluant les OGM.

Indicateurs clés de performance ⁽¹⁾	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Nombre de fournisseurs – sites ⁽¹⁾	2 703	3 040	(11) %
Nombre de contrôles réalisés – analyses	49 723	49 002	1,47 %
Nombre de contrôles réalisés – panels	4 074	4 084	(0,24) %
% de sites certifiés IFS ou BRC ⁽¹⁾	78 %	89 %	(11) pts
% de sites audités par Carrefour ⁽¹⁾ dont :	8 %	11 %	(3) pts
■ % de notes obtenues aux audits entre A et B ⁽¹⁾	96 %	95 %	1 pt
■ % de notes obtenues aux audits entre C et D ⁽¹⁾	4 %	4,3 %	(0,3) pts
% de sites audités par Bureau Véritas	11 %	0 %	
Nombre de retraits ⁽²⁾	564	533	5,8 %
% de retraits effectués pour des produits de marques Carrefour	50,2 %	53 %	(2,8) pts
Nombre de rappels	330	452	(27) %
% de rappels effectués sur les produits de marques Carrefour	18,5 %	18 %	0,5 pts

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

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

Commentaire performances 2022. 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 les standards internationaux *International Featured Standard* et

British Retail Consortium (78 % en 2022), audités par Carrefour (8% en 2022) ou par Bureau Véritas (11 % en 2022). Les plans de contrôle de Carrefour incluent également des panels de consommateurs et des analyses de la fraîcheur et de l'origine des produits en entrepôt et en magasin.



Indicateurs clés de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Nombre de produits équipés de la <i>blockchain</i> avec un QR Code visible	1 222	478	155,6 %
Nombre filières équipées de la technologie <i>blockchain</i>	69	55	25,4 %
Chiffre d'affaires issu de ventes de produits bio (en milliards d'euros) ⁽¹⁾	2,6	2,7	(3,7) %
Taux de pénétration des filières engagées dans une démarche agro écologique au sein des Filières Qualité Carrefour (au sein des produits frais) ⁽²⁾	6,5 %	Nouveau	-

(1) Produits à marque Carrefour et produits de marques nationales.

(2) Démarche mesurée en France en 2022, sera étendue aux autres pays en 2023.

Commentaire performances 2022. Le Groupe garantit la transparence et la traçabilité de ses Filières Qualité en France (FQC), grâce à la technologie *blockchain*. Le Groupe poursuit le développement de la *blockchain* en priorité pour les Filières Qualité Carrefour. Le Groupe travaille également

l'identification et la suppression des substances controversées dans les produits de ses marques propres et à la réduction des pesticides en soutenant le développement de l'agriculture biologique et de l'agroécologie.

Plans d'action

1. Assurer la qualité et la sécurité des produits

La Direction qualité du Groupe développe des standards et outils (dont les règles d'achats), des chartes et des référentiels qualité, qu'elle diffuse à l'ensemble des pays du Groupe. Les Directions qualité Pays sont réunies en réseau pour échanger et partager les bonnes pratiques afin de garantir la cohérence des approches. Le Groupe déploie également un important programme de formation pour les collaborateurs et des actions de communication destinées aux consommateurs en matière de sécurité alimentaire.

PROCÉDURES ET POLITIQUES QUALITÉ

En relation permanente avec ses parties prenantes, Carrefour vise à assurer la qualité et la sécurité des produits à marque Carrefour, dans tous les pays du Groupe, en menant une politique articulante cinq axes : les standards qualité respectés par les fournisseurs, les cahiers des charges, les plans de contrôle et avis clients, la compétence interne et enfin, la traçabilité et le suivi des données.

Le Groupe interroge ses parties prenantes pour améliorer en permanence la sécurité et la qualité de ses produits à chaque étape de la vie des produits. Par exemple, Carrefour accompagne ses fournisseurs pour qu'ils adoptent ses critères de qualité, de pratiques sociales, d'hygiène et de sécurité dans leur chaîne de production. Cette collaboration implique une relation de confiance pérenne, ce dont témoigne le nombre de fournisseurs ayant plus de cinq ans d'ancienneté chez Carrefour : 76 % en 2022 et 87 % ayant plus de deux ans. Carrefour collabore également avec la société civile (experts, associations, monde scientifique, ONG, associations de consommateurs, pouvoirs publics) afin de prendre en compte ses attentes.

GESTION DE CRISE, ALERTE ET RETRAIT PRODUIT

Le dispositif qualité comprend une procédure permettant de retirer rapidement des stocks et des rayons des produits non conformes ou potentiellement dangereux. Afin de garantir qu'un produit non conforme n'est plus accessible au consommateur final, des plate-formes Internet de transmission de l'information ont été développées. Il s'agit de faciliter d'une part la transmission des données nécessaires au retrait par l'industriel concerné, et, d'autre part, le recensement et l'alerte des entrepôts et magasins susceptibles d'avoir réceptionné les lots de produits non conformes pour un retrait efficace. Le blocage en caisse des produits rappelés est mis en place grâce à l'identification du code barre EAN.

Carrefour dispose également d'un système d'alerte « AlertNet » pour informer dans les meilleurs délais l'ensemble de ses magasins du retrait voire du rappel d'un produit. Il est accessible 24 h/24 *via* Internet, ouvert et gratuit pour les fournisseurs. En cas d'alerte, Carrefour retire immédiatement les produits et contrôle que le retrait a bien été réalisé sous 24 heures.

2. Garantir la transparence et la traçabilité des produits de marque Carrefour

LA TECHNOLOGIE BLOCKCHAIN

Pour assurer une traçabilité et une transparence complète aux consommateurs, Carrefour est le premier distributeur européen à utiliser la *blockchain*, une technologie de stockage et de transmission d'informations, infalsifiable, et fonctionnant en mode partagé, ce qui permet à tous les acteurs de la chaîne de valeur – producteurs, transformateurs et distributeurs – de renseigner les informations de traçabilité d'un même lot de produits. Grâce au QR Code présent sur l'étiquette du produit, le consommateur accède *via* son *smartphone* aux informations sur son produit et son parcours, depuis le lieu d'élevage ou de culture jusqu'à la mise en rayon.

Carrefour France a lancé la première *blockchain* alimentaire d'Europe en 2018 sur la Filière Qualité Carrefour des poulets fermiers d'Auvergne. Depuis, elle a été déployée sur 69 Filières Qualité Carrefour (FQC) à fin 2022. En 2021, tous les pays du Groupe bénéficient de la *blockchain* et Carrefour a rejoint la plate-forme IBM Food Trust dont l'objectif est précisément de créer un standard international de traçabilité alimentaire. En 2019, la plate-forme a intégré un éventail élargi de produits tracés grâce à la *blockchain* avec l'arrivée d'industriels comme Nestlé ou Unilever. En 2021, Majid Al Futtaim, le pionnier et *leader* des centres commerciaux, des collectivités, de la vente au détail et des loisirs au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie, a fait appel à IBM Food Trust pour assurer la traçabilité des aliments distribués dans les magasins sous enseigne Carrefour.

En 2022, Carrefour a développé la technologie *blockchain* au delà de ses Filières Qualité, pour l'appliquer sur ses produits bio de marque propre. Cette démarche vise à répondre aux attentes croissantes des consommateurs en matière de transparence sur la provenance et le mode de production des produits bio. L'orange à dessert Carrefour Bio, origine Espagne, en barquette 4 pièces à été la première référence à bénéficier de cette technologie, avant que la *blockchain* ne soit déployée à d'autres produits bio de la marque Carrefour.

CERTIFICATS, LABELS ET ALLÉGATIONS

Carrefour a recours à des certifications de tierces parties, qui apportent une garantie sur des chaînes d'approvisionnement complexes, pour lesquelles la traçabilité complète des matières premières n'est pas toujours disponible. Pour apposer le label sur ses produits, le fournisseur doit remplir un cahier des charges spécifique qui sera vérifié et validé par un organisme tiers avant obtention de la certification. Les produits certifiés attestent alors de leur qualité supérieure et informent les consommateurs sur leurs caractéristiques certifiées.

La certification peut également être un moyen de réduire les impacts environnementaux et sociaux liés à l'approvisionnement des matières premières à risque. Elle rencontre cependant des limites, la transformation du marché n'étant pas toujours rapide. C'est pourquoi Carrefour cherche à diversifier les solutions pour améliorer la traçabilité des matières premières. Ainsi, afin d'assurer que la provenance de la viande bovine distribuée au Brésil ne contribue pas à la déforestation, Carrefour a recours à un outil de géo-monitoring qui surveille par satellite des parcelles d'élevage. Là où la certification donne lieu à une garantie *a posteriori*, le géo-monitoring contrôle en temps réel le respect du cahier des charges défini par Carrefour. Le Groupe étudie le recours à ces outils pour d'autres types de productions agricoles.

3. Supprimer les substances controversées

SUPPRIMER LES ADDITIFS ALIMENTAIRES CONTROVERSÉS DES PRODUITS AUX MARQUES CARREFOUR

Anticipant les évolutions législatives et réglementaires, Carrefour est engagé dans une démarche globale de suppression des substances controversées dans la composition de ses produits. Une liste allant au delà des attentes réglementaires concernant les substances et ingrédients indésirables (comme les arômes artificiels et certains additifs) a donc été établie. Le travail d'identification des risques sur les additifs autorisés fait l'objet d'une mise à jour continue, qui aboutit à un classement des substances en quatre catégories :

- noir : substance désormais absente de toutes les catégories de produits de marques Carrefour ;
- rouge : substance autorisée uniquement dans certaines catégories de produits, comme certains colorants dans les alcools ;
- orange : substance autorisée, mais à substituer de préférence ;
- vert : substance à utiliser sans restriction.

Carrefour a supprimé toutes les substances controversées susceptibles d'être classées « noir ». Lorsque les solutions de substitution de certaines substances classées « noir » ne sont pas disponibles, Carrefour choisit dans un premier temps de diminuer leurs teneurs et œuvre à l'identification de solutions de substitution satisfaisante à court terme.

À l'occasion de l'adoption du nouveau plan stratégique Carrefour 2026, un nouvel objectif a été défini. Le Groupe a l'ambition de supprimer 20 nouvelles substances de ses marques

propres en 2022 ⁽¹⁾. Jusqu'alors, chaque pays définissait lui-même les 100 substances controversées (mais la liste était relativement similaire d'un pays à l'autre). Désormais, Carrefour souhaite que cette liste soit commune aux pays du Groupe (G6), tout en ajoutant les 20 nouvelles substances controversées.

RÉDUIRE L'UTILISATION DES PESTICIDES ET EXCLURE LES OGM

Carrefour investit dans le développement de l'agriculture biologique et dans celui de l'agriculture raisonnée par la mise en œuvre de pratiques agro-écologiques. Carrefour a pour objectif que 15 % des ventes de produits frais alimentaires relèvent de l'agriculture biologique ou de l'agro-écologie d'ici 2025. Pour le Groupe, aider les agriculteurs à se convertir à l'agriculture biologique relève de sa responsabilité sociétale, contractualisé par un engagement d'une durée 5 à 7 ans. L'enseigne veut accompagner des centaines de producteurs dans ce profond changement de méthodes de production ou d'élevage. À fin 2022, le Groupe compte 3 530 producteurs partenaires en agriculture biologique. En France, Carrefour a également décidé de supprimer une partie des pesticides chimiques en développant l'agro-écologie pour ses Filières Qualité Carrefour (FQC) et Reflets de France. Carrefour a pris l'engagement avec ses producteurs partenaires que 100 % de ses produits Filières Qualité Carrefour soient issus de l'agro-écologie avant 2025 et que les produits FQC représentent 10 % de son offre de produits frais. Concrètement en magasin, il est possible de trouver des fraises sans pesticides de synthèse dès la floraison, des kiwis sans insecticides, des brocolis surgelés sans insecticide mais aussi des pâtes ou des lentilles.

Depuis 1998, Carrefour a pour politique d'exclure les OGM 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. Cette politique s'étend à la culture de soja sans OGM. Le Groupe a développé une première filière brésilienne de soja sans OGM pour nourrir les animaux des Filières Qualité Carrefour en 2000 ainsi qu'une filière française en 2017.

Collaborations et partenariats

- IBM FOOD TRUST

+ Pour en savoir plus

- [Carrefour.com](#) : [Nutrition, qualité, conformité et sécurité de nos produits/RSE](#) – voir rubrique Santé et qualité des produits
- [Carrefour.com](#) et rapport RSE : [Protéger la biodiversité/RSE](#) – voir rubrique Biodiversité

(1) Périmètre : G6.



2.1.4.3 Proposer une offre de qualité accessible à tous

Contexte et définition

Les consommateurs ont des attentes fortes en matière de qualité nutritionnelle des produits, y compris dans le contexte actuel de sensibilité du pouvoir d'achat. Aujourd'hui 77 % des français déclarent être influencés par la composition des produits, 57 % par le Nutri-Score et 45 % par les avis et scores

sur les applications nutritionnelles ⁽¹⁾. C'est pourquoi Carrefour se doit d'améliorer constamment son offre en reformulant ses gammes existantes, en mettant à disposition une information nutritionnelle complémentaire sur les produits, et en proposant une alimentation de qualité accessible à tous, notamment grâce à la marque propre.

Politique et performance

Indicateurs clés de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
Nombre de produits sur lequel est apposé le Nutri-Score	4 101	Nouveau	-	7 000 en 2022
Réduction de 2 500 tonnes de sucre des produits de marque Carrefour	Nouveau	-	-	2 500 en 2026
Réduction de 250 tonnes de sel des produits de marque Carrefour	Nouveau	-	-	250 en 2026

Commentaire performances 2022. Carrefour poursuit son travail de transparence pour apporter une information nutritionnelle claire et transparente au consommateur, plus de 4 000 produits disposent du Nutri-Score en 2022. Dans le

cadre du plan Carrefour 2026, le Groupe s'est engagé au retrait de 2 600 tonnes de sucre et 250 tonnes de sel pour les produits marque Carrefour d'ici 2026 (vs 2022).

Plan d'action

1. Reformuler des gammes existantes

L'ensemble des marques propres de Carrefour a été repensé pour incarner la transition alimentaire. Depuis 2018, le Groupe a renforcé la reformulation et l'optimisation du profil nutritionnel de ses produits, dans tous ses pays d'implantation. Le Groupe a notamment travaillé sur la diminution du taux de sucre dans les boissons sucrées, la diminution de la teneur en sel des légumes en conserve et l'élimination de nombreuses substances (colorant, arômes, perturbateurs). Depuis 2019, près de 400 recettes ont été reformulées avec amélioration du profil nutritionnel ou de la composition.

L'adoption du plan stratégique Carrefour 2026 a permis la définition d'objectifs quantitatifs liés à la valeur nutritionnelle des produits. Le Groupe s'engage donc à supprimer 2 600 tonnes de sucre et 250 tonnes de sel pour les produits de marque Carrefour.

2. Mettre à disposition une information nutritionnelle complémentaire sur les produits

Carrefour choisit de fournir une information nutritionnelle claire à ses clients. Le Groupe a donc progressivement déployé le Nutri-Score sur les emballages des produits à marque Carrefour et sur le site *carrefour.fr*. Ce logo développé par les pouvoirs publics français donne une indication de la qualité nutritionnelle des produits. Son échelle de 5 lettres et couleurs, de A (pour les produits les plus favorables sur le plan nutritionnel) à E (pour les produits les moins favorables sur le plan nutritionnel), et de vert à rouge, permet de connaître en coup d'œil le profil nutritionnel des produits.

L'algorithme créé pour aboutir au Nutri-Score prend en compte les nutriments à favoriser : fibres, protéines, fruits et légumes, légumineuses, fruits à coque, huiles d'olive, de noix et de colza, ainsi que des nutriments à éliminer : les calories, le sel, le sucre et les acides gras saturés.

À fin 2022, le Nutri-Score était déployé en Belgique, en Espagne, en France et en Pologne.

3. Proposer une alimentation de qualité accessible 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 et dans toutes les circonstances grâce à la mobilisation de ses équipes. 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 Filières Qualité, qui proposent aux clients des produits cœur de marché de qualité et accessibles, constitue le fer de lance de cette démocratisation. Les produits Carrefour sont au cœur de cet engagement au travers d'un travail non seulement sur la qualité, la provenance, la composition et la durabilité des produits mais aussi sur l'accessibilité prix.

Aussi, la page dédiée du programme Mieux manger initié par Carrefour donne des pistes à suivre pour manger à petit prix. La MDD bio permet de retrouver la qualité du bio au meilleur prix. En effet, avec des produits en moyenne 20 % moins chers que les grandes marques du secteur, les MDD contribuent à démocratiser des produits bio qui restent en moyenne 60 % plus chers que les produits conventionnels.

Soucieuse de porter sa mission de la transition alimentaire solidaire dans son ensemble. La Fondation Carrefour soutient la recherche médicale qui se penche sur les liens de cause à effet entre alimentation et santé (AFM Téléthon, Fondation pour la Recherche Médicale, CHU Nantes). À titre d'exemple, la Fondation accompagne l'application de nouvelles approches thérapeutiques pour lutter contre le développement de la résistance à l'insuline et du diabète de type 2 auprès de l'IHU ICAN en France.

(1) Infopro Digital Études pour Imediacentre et LSA. « Sustainable Brands : les Français et les marques, une relation durable ? ». 2022.

2.1.4.4 Former les collaborateurs et orienter les consommateurs vers une alimentation équilibrée

Contexte et définition

Producteurs, industriels, collaborateurs, élus, associations, ONG et consommateurs sont tous acteurs de la transition alimentaire. Carrefour s'efforce donc de construire des collaborations avec différents partenaires pour favoriser le

changement vers une meilleure alimentation. Par ailleurs, le Groupe forme ses collaborateurs et s'engage à aider les consommateurs à modifier leurs habitudes.

Politique et performance

Indicateurs clés de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
Nombre de collaborateurs formés à la transition alimentaire et au bio en présentiel	10 040	8 483	18%	-
Nombre de collaborateurs formés à la transition alimentaire et au bio en <i>e-learning</i>	8 520	2 806	204%	-

Commentaire performances 2022. En 2022, le nombre de collaborateurs formés à la transition alimentaire et au bio a progressé de 24% en présentiel et de 204% en *e-learning*. Cette évolution traduit la volonté du Groupe de faire vivre la transition alimentaire au sein de ses équipes grâce à l'accélération du digital et à la mise en avant de programmes de formation à distance.

Plan d'action

1. Communiquer et impliquer les clients autour du mieux manger

Carrefour est au cœur de la transformation alimentaire avec son programme Act for Food. En France, Carrefour propose sur son site Internet carrefour.fr des recettes à haute valeur nutritionnelle et dispose d'une rubrique dédiée pour les régimes alimentaires spécifiques (sans gluten, sans lactose, sans sucre, réduit en sel et végétarien et végétal). En Espagne, Carrefour est devenue en 2022 la première entreprise à disposer d'une édition exclusive du Monopoly consacrée à l'alimentation. Le jeu le plus universel de Hasbro a été mis à jour avec l'image de Carrefour, les valeurs de transition alimentaire pour tous et l'image de Carrefour, et la campagne « Food for All » créé pour encourager des modes de vie sains.

En Roumanie, Carrefour a mis en place un programme d'éducation alimentaire où les jeunes ont la possibilité d'apprendre quels sont les principes de base de l'alimentation, les bonnes combinaisons alimentaires, l'origine des aliments, les modes de culture des légumes, etc. À côté de cette formation théorique, les participants au programme auront l'opportunité de réaliser des séances pratiques leur permettant d'acquérir des habitudes saines. Les parents ont aussi eu la possibilité d'être sensibilisés aux bonnes pratiques en matière de santé alimentaire. Actuellement, 220 étudiants sont inscrits à ce programme.

2. Communiquer et impliquer les collaborateurs autour du mieux manger

La formation constitue une priorité pour le groupe Carrefour. 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 sont des axes clés de formation. En 2022, 10 540 collaborateurs ont été formés en présentiel et 8 520 en *e-learning* sur des sujets structurants tels que le marché des produits bio ou les produits frais.

En Espagne, dans le cadre du programme Act for Food, une chaire d'alimentation et de nutrition a été mise en place. L'objectif est de proposer un programme de formation pour les acheteurs de produits alimentaires du Groupe. La formation en ligne *Healthy Nutrition* a permis de communiquer les bases d'une alimentation saine aux acheteurs et des contenus approfondis ont été dispensés sur la nutrition. Cette chaire, qui se tient depuis 2018 a permis la formation dont 72 collaborateurs en 2022. La formation en ligne *Healthy Nutrition* a quant à elle été suivie par 35 000 personnes.

Carrefour mobilise ses collaborateurs autour des enjeux liés à son plan de transformation et sa raison d'être. 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. 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. À fin 2022, plus de 2 000 super-héros de la transition alimentaire ont été identifiés au sein du Groupe.

Collaborations et partenariats

- IBM FOOD TRUST
- WWF France
- Consumer Goods Forum
- IHU ICAN, CHU Nantes, Fondation pour la Recherche médicale (FRM), AFM Téléthon
- Panel Santé et Nutrition qui a réuni différentes parties prenantes sur le sujet de la santé et de la nutrition, avec la présence notamment du Secrétaire Générale du Groupe, la Directrice Exécutive Marketing et Clients

+ Pour en savoir plus

- [Carrefour.com : Nutrition, qualité, conformité et sécurité de nos produits/RSE](#) – voir rubrique Santé et Qualité des produits

2.1.4.5 Illustrations en 2022

International Food Transition Awards : mise en avant des fournisseurs vertueux en matière de RSE

Lancés en 2021, les *European Food Transition Awards* sont un concours en ligne entre les principaux fournisseurs internationaux et locaux de Carrefour, s'inscrivant dans le cadre du Pacte Transition Alimentaire, un engagement réciproque pris en 2019 entre Carrefour et ses partenaires. Lors de la première édition, la compétition était ouverte aux six pays européens où le Groupe est présent (France, Belgique, Espagne, Italie, Pologne, et Roumanie). Poursuivant son ambition d'être *leader* de la transition alimentaire pour tous, et après le succès des *European Food Transition Awards*, Carrefour a lancé cette année, en partenariat avec RTL, la nouvelle édition des *International Food Transition Awards*. Ce concours récompense les fournisseurs les plus vertueux en matière de RSE aux yeux des consommateurs. Ainsi, le concours a été ouvert à l'Argentine, au Brésil et à Taïwan, portant à neuf le nombre de pays participants (soit tous les pays intégrés du Groupe). Sélectionnés suite à un appel à projets lancé cet été par Carrefour auprès de ses fournisseurs, les produits retenus présentent leurs engagements sur cinq thèmes clés de la transition alimentaire : santé et nutrition, emballage, agriculture durable et biologique, communication responsable et transparence. Neuf prix correspondant à autant de catégories de produits ont été décernés ainsi que deux prix nationaux pour chacun des pays participant à l'opération (un prix marque nationale et un prix marque distributeur Carrefour). Les clients votent pour élire les trois finalistes de chaque catégorie, les gagnants ont été désignés en décembre 2022 par un jury composé de dix experts internationaux en RSE. Les produits plébiscités obtiennent une visibilité significative durant une année en magasin et en ligne. Cette année, plus de 570 000 votes ont été enregistrés, et le concours a réuni 250 fournisseurs internationaux et locaux, et 300 produits.

État des lieux des filières blockchain du Groupe

Les bénéfices de la *blockchain* appliquée aux filières alimentaires sont nombreux : pour les consommateurs, elle répond à un besoin de transparence de plus en plus grand ; pour les éleveurs, elle leur permet de valoriser leur production et leur savoir-faire. Pour l'enseigne, elle permet de partager avec tous ses partenaires une base de données sécurisée et de garantir aux clients une sécurité alimentaire renforcée. Carrefour a été le premier distributeur français à appliquer la technologie *blockchain*. En

2019, Carrefour a intégré progressivement la technologie *blockchain* aux Filières Qualité Carrefour (poulet d'Auvergne, tomate Cauralina, œufs fermiers de Loué, fromage rocamadour AOC, saumon de Norvège, etc.). En 2021, la technologie *blockchain* a été étendue aux produits textiles de la marque TEX. En 2022, ce sont plus de 500 produits qui sont équipés de cette technologie (69 filières en 2022). Le Groupe a décidé en 2022 d'aller au-delà de ses Filières Qualité, pour appliquer la technologie *blockchain* à ses produits bio de marque propre. En avril 2022, l'orange à dessert Carrefour Bio origine Espagne, en barquette 4 pièces, a été la première référence à bénéficier de la *blockchain* avant un déploiement progressif de la *blockchain* à d'autres produits de la marque Carrefour Bio. Concrètement, le consommateur accède aux informations sur le produit *via* le scan du QR Code présent sur l'étiquette. Il peut ainsi découvrir l'intégralité du cycle de vie du produit (origine et parcours, qualité, certification bio). Carrefour est ainsi le premier distributeur à appliquer la technologie *blockchain* sur des produits bio à marque propre.

Transition alimentaire et pouvoir d'achat : assurer une alimentation saine et accessible en temps de crise

En juin 2022, Carrefour a lancé le défi anti-inflation, qui a permis de proposer un panier de 30 produits essentiels pour moins de 30 euros, durant tout le mois de juillet, ainsi qu'une opération « prix serrés » toujours en cours. Celle-ci porte sur 200 produits de marques nationales pour lesquelles Carrefour continue de s'engager à réduire ses marges de façon à répercuter le moins possible, voire pas du tout, les hausses de prix. En France et en Espagne, Carrefour a ainsi proposé à ses clients une liste de 30 produits pour 30 euros. En Belgique, Carrefour a annoncé le 30 août 2022 son action 1 000 produits à moins de 1 euro disponibles en marques Carrefour comme en marques nationales (bananes, brie, pain blanc, etc.). En tant qu'acteur engagé de la transition alimentaire, Carrefour continue d'encourager ses clients à mieux manger, même en temps de crise. Consommer des fruits et légumes est essentiel pour la santé, c'est pourquoi Carrefour a lancé cette année, en France et en Belgique, les 5 fruits et légumes à moins d'1 euro : une action concrète pour renforcer le pouvoir d'achat de ses clients tout en optant pour une alimentation saine. Pour aller plus loin, Carrefour France propose aussi dans le cadre de son défi anti-inflation, une sélection de produits bio à moins de 2 euros.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

La promotion du mieux manger au meilleur prix

Carrefour accompagne ses clients dans leur transition vers des modes d'alimentation plus sains, de qualité et accessibles. Le Groupe utilise notamment les nouvelles technologies pour guider les consommateurs dans ses choix en magasin. Ainsi, au Brésil, Carrefour a lancé une nouvelle fonctionnalité sur son application My Carrefour : l'outil Nutri Choice. Fondé sur un algorithme qui analyse l'historique d'achat de chaque client, Nutri Choice propose, via une liste de suggestions, des

alternatives personnalisées qui sont à la fois plus équilibrées et plus économiques. La plate-forme en ligne Cybercook de Carrefour Brésil propose en outre un livre de cuisine interactif, téléchargeable via l'application My Carrefour, disponible en magasin en version papier : « *ComerEmCasa* : les meilleures recettes pour une vie simple et plus saine ». À travers 81 recettes, l'ouvrage explique comment cuisiner sain tout en faisant des économies. Chaque recette est dotée d'un code QR qui dirige le lecteur vers la préparation et des pages spéciales fournissent des informations plus générales sur les ingrédients et leurs coûts.

2.1.5 ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET DES CHÂÎNES D'APPROVISIONNEMENT

2.1.5.1 Synthèse des objectifs

Contexte En tant que distributeur, Carrefour est en contact direct avec de nombreuses parties prenantes et se doit d'entretenir des relations de qualité avec ses fournisseurs, producteurs, représentants syndicaux, pouvoirs publics, investisseurs, ONG, associations et clients. Ces derniers, interrogés dans le cadre du renouvellement de l'analyse de matérialité du Groupe en 2021, ont démontré des attentes fortes concernant le respect des Droits de l'Homme, l'instauration de relations durables et le partage équitable de la valeur créée au sein des chaînes d'approvisionnement. Le respect du bien-être animal et la garantie d'élevages éthiques est également identifié par les clients comme un enjeu prioritaire pour la transition alimentaire.

Plus largement, dans le cadre de son devoir de vigilance, le Groupe a une responsabilité envers ses parties prenantes directes et indirectes afin de garantir le respect de la santé et de la sécurité des personnes, les Droits de l'Homme et l'environnement. Carrefour souhaite ainsi être irréprochable dans ses relations avec ses partenaires à tous les niveaux, et notamment dans ses relations d'affaires, dans le respect des réglementations applicables telles que le règlement sur la protection des données (RGPD) ou la loi Sapin 2 sur la corruption.

Carrefour a su nouer une relation durable avec ses partenaires. D'une part, les relations partenariales variées avec le tissu économique local et les producteurs ont permis de sécuriser les approvisionnements, notamment pour les filières fruits et légumes. D'autre part, le respect par Carrefour des engagements établis avec ses fournisseurs est un élément clé de la pérennisation du tissu économique des territoires dans lesquels il s'approvisionne.

Risques et opportunités

Carrefour a identifié dans le cadre de l'analyse des risques du Groupe trois principaux risques relatifs aux relations entretenues avec les partenaires et parties prenantes :

■ « 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 ». 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 sur ce volet social est fondée sur l'analyse des risques par pays réalisée par amfori-BSCI et sur le *Global Right Index* d'IUTC. Le classement prend également en compte les recommandations de la FIDH et celles des équipes locales de Carrefour ; une nouvelle cartographie a été lancée en 2022 et les résultats sont attendus courant 2023 ;

■ « non-respect des lois anti-corruption (loi Sapin 2) ». La cartographie des risques de corruption du groupe Carrefour pour chacun de ses grands secteurs d'activité (*Retail, Property, Banque et Assurance*) a été mise à jour en 2021. À cette occasion, 576 collaborateurs ont été interviewés au travers d'entretiens menés dans tout le groupe Carrefour. Cette remise à jour a permis de redéfinir les scénarios des risques de corruption pour chacun des processus managériaux et opérationnels de l'entreprise, et de hiérarchiser les éventuels plans d'action pour un meilleur pilotage des risques et une analyse des contrôles en place ;

■ « non-respect des lois sur la protection des données personnelles (RGPD, LGPD, etc.) ».

Nos leviers d'actions

La responsabilité de Carrefour vis-à-vis de ses parties prenantes est plurielle. Les enjeux principaux identifiés sont les suivants :

- **soutien à l'économie locale** : riche du maillage de son réseau mondial de 14 348 magasins intégrés et franchisés, Carrefour est un commerçant de proximité, au service de ses clients, dans toutes ses implantations. Chaque magasin dispose de l'autonomie nécessaire pour adapter ses assortiments et sa gamme de services aux besoins locaux pour construire une relation de proximité avec ses clients. La mise en avant des produits du terroir est notamment encouragée par le développement des marques telles que Reflets de France ou Terra d'Italia. Grâce à ses partenariats avec les producteurs biologiques locaux, les Filières Qualité Carrefour, et des PME locales, le Groupe contribue à l'essor des économies locales ;
- **respect de la santé, de la sécurité et des Droits de l'Homme au sein des chaînes d'approvisionnement** : en collaboration avec ses différentes parties prenantes (investisseurs, consommateurs, ONG, etc.), Carrefour anticipe les risques découlant des enjeux liés à ses activités en amont des opérations de distribution, *via* leur chaîne d'approvisionnement. Carrefour s'engage ainsi à l'amélioration des conditions de travail et au respect des Droits de l'Homme et de l'environnement chez ses fournisseurs. Afin de respecter ses engagements, Carrefour place l'évaluation et la prévention des risques au cœur de son système de gestion. En effet, Carrefour s'attache à évaluer la conformité de ses fournisseurs dans le monde au niveau social et environnemental ainsi qu'à promouvoir des pratiques RSE tout au long de la chaîne de valeur ;
- **garantir des élevages éthiques** : Carrefour est engagé depuis plusieurs années dans une démarche d'amélioration du bien-être animal dans ses filières d'approvisionnement. En collaboration avec ses parties prenantes et des ONG expertes du bien-être animal, Carrefour définit ses exigences et établit leur déploiement dans les cahiers des charges de ses produits à marque propre. Des plans de progrès et des mécanismes de suivi sont également établis pour accompagner les transformations des modes de production ;
- **soutien au commerce équitable et promotion d'un salaire décent** : Carrefour veille à garantir une rémunération suffisante parmi ses employés et au sein de ses chaînes d'approvisionnement pour permettre un niveau de vie décent, reconnu par l'ONU et par l'Organisation internationale du travail comme un droit humain. Ainsi parmi ses employés et au sein de ses chaînes d'approvisionnement, Carrefour travaille à garantir une rémunération suffisante pour permettre un niveau de vie décent. À travers ses achats, Carrefour contribue notamment à développer et à soutenir le commerce équitable depuis plus de 20 ans, participant ainsi à l'amélioration des conditions de vie des producteurs et au développement pérenne des communautés ;
- **garantir la loyauté des pratiques et la protection des données personnelles dans les relations d'affaires** : 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. L'engagement des instances dirigeantes de Carrefour doit permettre l'acculturation des équipes locales à la lutte contre la corruption et accélérer la mise en conformité globale. De même, 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.

Coalitions et partenariats

IPE

Fashion Pact

ICS (Initiative for compliance and sustainability)

BSCI (Business social compliance programme)

Leather Working Group

LIT Ouesterel

AEBEA

Autres associations pour le bien-être animal : World Animal Protection, Welfarm, OABA, CIWF

Contribution aux Objectifs de développement durable



1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9

Nos objectifs

THÉMATIQUE	OBJECTIF	ÉCHÉANCE
Fournisseurs	500 fournisseurs engagés au sein du pacte pour la transition alimentaire	2030
Ancrage local	50 000 producteurs partenaires dans tous les pays du Groupe d'ici 2026 (producteurs en agriculture biologique, Filières Qualité Carrefour, régionaux et locaux)	2026
Approvisionnements	100 % des usines d'approvisionnement de produits contrôlés situées en pays à risque élevé ou à risque sont couvertes par un audit social	Permanent
Matières premières	100 % de matières premières durables et traçables dans nos produits TEX d'ici 2030	2030
Données personnelles	Mise en place d'une organisation, de règles et de procédures pour permettre la protection des données personnelles.	Permanent
Bien-être animal	8 objectifs clés de notre politique bien-être animal déployés dans tous les pays du Groupe d'ici 2025	2025

2.1.5.2 Respect des Droits de l'Homme et du travail

Contexte et définition

Les activités des entreprises ont un impact sur les Droits de l'Homme dans leurs pays d'implantation et au-delà, que ce soit au travers de leurs opérations en propre, dans leur sphère d'influence ou *via* leur chaîne de valeur. Ces dernières années, et notamment dans le cadre du devoir de vigilance, les entreprises ont progressé dans la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux dans leurs processus internes et dans ceux liés aux achats. Elles se sont investies dans la définition d'objectifs et le suivi d'indicateurs permettant de s'assurer des bonnes pratiques de leurs équipes et des collaborateurs, de leurs fournisseurs et, si nécessaire, de la correction de leurs actions.

Politique et performance de Carrefour

Le Groupe a pour objectif de promouvoir le respect des Droits de l'Homme pour l'ensemble de ses employés et de ceux de ses franchises. À partir des principaux référentiels et normes internationaux reconnus en la matière, Carrefour s'est fixé des engagements en lien avec les enjeux suivants : le respect des législations et des réglementations locales ou régionales en matière de droit du travail et de Droits de l'Homme en général ; la lutte contre travail des enfants ; la lutte contre le travail forcé, l'esclavage et le trafic d'êtres humains ; le respect du temps de travail ; la protection de la santé et de la sécurité des collaborateurs ; la garantie d'une rémunération décente ; le droit à des prestations sociales ; lutte contre les discriminations et le harcèlement ; favoriser le dialogue social, les droits aux négociations collectives, les libertés d'expression

Carrefour s'engage à promouvoir, respecter et faire respecter, protéger les Droits de l'Homme dans son domaine d'activité et sa sphère d'influence. La démarche de Carrefour s'appuie sur les instruments internationaux, universellement reconnus en matière de Droits de l'Homme : la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) sur les droits fondamentaux au travail, ainsi que les conventions pertinentes de l'OIT. Le Groupe, qui travaille avec des milliers de fournisseurs dans le monde, s'attache également à évaluer les risques présents sur ses chaînes d'approvisionnement, à évaluer la conformité sociale et environnementale de ses fournisseurs, ainsi qu'à promouvoir de meilleures pratiques RSE tout au long de sa chaîne de valeur.

et d'association ainsi que le respect de la vie privée et des données personnelles.

Carrefour s'engage aussi à améliorer les conditions de travail et le respect des Droits de l'Homme et de l'environnement chez ses fournisseurs. Carrefour met en place des outils et procédures permettant de contrôler et d'accompagner ses fournisseurs. Ainsi, conformément aux règles d'achat de Carrefour, le Groupe a notamment pris les engagements suivants :

- 100 % des usines d'approvisionnement situées en pays à risque élevé ou à risque couvertes par un audit social ;
- 100 % de nos matières premières naturelles seront durables et traçables dans nos produits TEX d'ici 2030.

Indicateurs clés de performance ⁽¹⁾	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Pourcentage d'audits avec alerte (sites de production potentiels)	17 %	14 %	3 pts
■ Dont alertes liées à la durée de travail	28 %	27 %	1 pt
■ Dont alertes liées à la rémunération, conditions de travail et avantages	24 %	22 %	2 pts
■ Dont alertes liées à la santé et sécurité	30 %	38 %	(8) pts

Indicateurs ⁽²⁾	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Nombre d'audits sociaux (sites de production potentiels)	1418	918	54,5%
■ Dont Bangladesh	54	51	5,9%
■ Dont Chine	907	576	57,5%
■ Dont Inde	77	59	30,5%
■ Dont Turquie	102	63	61,9%
■ Autres	278	169	64,5%

(1) Audits réalisés selon le standard ICS uniquement.

(2) Audits réalisés selon les standards ICS (nombre d'audits réalisés à la demande de Carrefour) et BSCI (nombre d'audits réalisés sur le parc des usines de Carrefour).

Commentaire 2022. En 2022, le nombre d'audits sociaux a augmenté. Cette augmentation se justifie d'une part par la fréquence des audits, et d'autre part, en raison des freins à la

mobilité du à la Covid-19, certains audits avaient du être reportés en 2021. Ils ont donc pu être réalisés en 2022.

Plans d'action

1. Protéger les collaborateurs du Groupe

Carrefour a formalisé son engagement en faveur de la protection des droits humains, de la santé, de la sécurité des personnes et de l'environnement depuis 20 ans, notamment au travers de partenariats et de 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 également signataire du Pacte mondial des Nations Unies depuis 2001 et tous les pays d'implantation intégrés de Carrefour sont membres de l'OIT.

Les Principes éthiques de Carrefour, diffusés en 2016, formalisent le cadre éthique dans lequel l'ensemble des collaborateurs du Groupe doivent exercer leur activité professionnelle au quotidien. Ils incluent notamment le respect de la diversité, la contribution à un environnement de travail sûr et sain, la promotion du dialogue social, le refus de tout harcèlement et toute discrimination, la garantie de la sécurité des personnes et des biens et l'intégrité individuelle et collective.

Afin d'en assurer l'application effective, le Groupe a déployé un système d'alerte éthique propre permettant aux collaborateurs ou aux parties prenantes qui le souhaitent d'alerter sur des situations ou des comportements en contradiction avec ces Principes éthiques (voir aussi sections 2.2.5 et 2.2.7.2 et 2.2.7.3).

En outre, Carrefour met à disposition de l'ensemble de ses employés en France et pour l'entité Groupe des formations en *e-learning* en lien avec les droits humains pour les sensibiliser à ces enjeux.

Carrefour œuvre aussi à ce que ses franchisés à l'international respectent les droits humains en annexant systématiquement à leurs contrats une charte pour la protection des Droits de l'Homme, qui les engage à respecter les normes internationales en matière de droits du travail. Les franchisés s'engagent à faire respecter ces engagements par l'ensemble de leurs salariés, fournisseurs, sous-licenciés, sous-traitants ou sous-franchisés.

2. Protéger les fournisseurs et la chaîne de valeur de Carrefour

Carrefour s'est engagé pour l'amélioration des conditions de travail et pour le respect des Droits de l'Homme chez ses fournisseurs en mettant en place des règles d'achat, ainsi que des outils et des procédures permettant de contrôler et d'accompagner ses fournisseurs dans leur mise en conformité.

Les règles d'achat encadrent la conformité sociale et environnementale des achats des produits contrôlés, qui répondent à un cahier des charges défini par Carrefour faisant l'objet d'un contrôle qualité spécifique. Ces règles s'appliquent à toutes les entités du Groupe et à tous les pays de production en fonction de leur niveau de risque. Diffusées à l'ensemble des pays du Groupe, elles stipulent la signature par les fournisseurs d'une Charte d'engagement ; le processus et les règles de conformité des audits sociaux ; la nomination, par les entités d'achat du Groupe, d'une personne en charge de la conformité sociale et environnementale ; un plan d'action visant la conformité aux règles d'achat spécifiques sur les étapes de production et les matières premières sensibles.

La Charte d'engagement fournisseurs, intégrée dans les contrats d'achats dans tous les pays, repose notamment sur la continuité du respect et de la promotion des Droits de l'Homme par Carrefour. Elle réaffirme les Principes éthiques du Groupe et stipule que les fournisseurs s'engagent à se conformer à ses exigences concernant les Droits de l'Homme, l'éthique et l'environnement. Elle leur interdit notamment le recours à la sous-traitance dissimulée ou non déclarée et demande aux

fournisseurs du Groupe, par un effet de cascade, d'avoir les mêmes exigences de conformité sociale vis-à-vis de leurs propres fournisseurs.

CARTOGRAPHIER LES FOURNISSEURS ET LA CHAÎNE DE VALEUR

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. Ainsi, la possibilité d'approvisionnement et les règles d'achat dépendent du niveau de risque affecté à chaque pays :

- risque extrême : la production et l'approvisionnement sont suspendus dans ces pays ;
- risque élevé : une autorisation préalable du Groupe est nécessaire pour toute production dans ces pays ; une fois le pays approuvé, l'approbation et le suivi des usines se font par les équipes Carrefour présentes sur place ;
- risque modéré : la sélection de l'usine se fait en application stricte des règles d'achat Groupe ;
- risque faible : les règles d'achat s'appliquent, mais l'audit n'est pas obligatoire.

DÉMARCHES SECTORIELLES ET MATIÈRES SENSIBLES

Carrefour tient à jour depuis 2018 une liste d'étapes de production considérées comme sensibles et qui peuvent présenter des risques liés aux droits humains et à l'environnement. Ces étapes peuvent être incluses dans le processus de fabrication des fournisseurs de Carrefour ou plus en amont sur la chaîne de valeur. Le Groupe a également identifié les matières premières auxquelles sont associés des risques en termes d'impact environnemental et/ou social tout au long de leur chaîne de valeur. Ces matières premières ont été priorisées en fonction de leur niveau de risque et de leur matérialité pour Carrefour.

ACCOMPAGNER ET FORMER LES COLLABORATEURS ET LES FOURNISSEURS

Pour renforcer la protection des droits de l'homme et du travail, des formations sont déployées sur des sujets sociaux ciblés. Certaines ont été dispensées aux équipes France et Espagne sur les thématiques des règles d'achat et du standard BSCI. Environ 80 collaborateurs des équipes achat et qualité ont été formés, ainsi que plus de 250 personnes des équipes du *Global Sourcing* depuis 2019 (Shanghai, Hong Kong, Bangladesh, Inde, Turquie, Cambodge, Vietnam).

Carrefour accompagne également ses fournisseurs pour améliorer les performances RSE au sein de la chaîne d'approvisionnement en dehors de son périmètre direct en collaboration avec des consultants ou des ONG locales. Tous les fournisseurs de l'entité Global Sourcing doivent évaluer leurs fournisseurs de rang 1 identifiés comme à risque (rang 2 pour Carrefour) sur des critères sociaux et environnementaux à l'aide d'une grille-outil fournie par Carrefour, qui permet de réduire les risques de non-conformité en amont. En 2019, Carrefour a ainsi dispensé des formations aux usines de ses fournisseurs de rang 1 au Bangladesh, au Pakistan et en Inde et a donné des outils relatifs aux risques chez leurs propres fournisseurs. Le projet est déployé depuis 2020 dans les pays suivants : Inde (242 tiers 2), Bangladesh (309 tiers 2), Pakistan (57 tiers 2), Cambodge (8 tiers 2), Vietnam (4 tiers 2), Birmanie (3 tiers 2) et Sri Lanka (15 tiers 2).

Carrefour a également élaboré le *Good Factory Standard*, un document pratique de formation diffusé auprès de tous les interlocuteurs en usines. Décliné par secteurs et/ou par type de produit (bazar, textile, bois, cuir, etc.), il regroupe un ensemble

d'exigences basiques à respecter et intègre les bonnes et mauvaises pratiques.

DÉVELOPPER DES PROCÉDURES DE CONTRÔLE

Conformément aux règles d'achat de Carrefour pour les produits contrôlés, 100 % des usines d'approvisionnement situées en pays à risque élevé ou à risque doivent faire l'objet d'un audit social, conforme au standard Initiative for Compliance and Sustainability (ICS) ou au standard Business Social Compliance Programme (BSCI). Avant de référencer un fournisseur, plusieurs contrôles sont réalisés dont un pré-audit, un audit technique, un audit social et un audit environnemental. Les audits sociaux sont obligatoirement réalisés pour les fournisseurs situés dans des pays classés « à risque », pour 100 % des usines fabriquant les produits aux marques Carrefour. La note A ou B est requise (C, D ou E sont non conformes). 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.

En plus des audits, des visites des équipes qualité (*Global Sourcing*) sont organisées en fonction d'un plan de contrôle défini par Carrefour pour vérifier la conformité de la qualité du produit et assurer une présence lors des productions. Pour le textile, des visites sont organisées de manière systématique pour 100 % des usines au minimum une fois par an afin de s'assurer que les procédures qualité et le standard de l'usine sont bien maintenus à l'aide du *Carrefour Good Factory Standard*.

Depuis 2019, l'évaluation des fournisseurs textile a intégré un *scoring* RSE, en plus du *scoring* habituel, incluant les *scoring* commerciaux, qualité et livraisons (*supply*). Cette évaluation RSE comprend les résultats d'audits sociaux, d'évaluations/alertes sur l'environnement, la gestion des fournisseurs (de rang 2 pour Carrefour), la traçabilité des composants, les certifications des fournisseurs et les bonnes pratiques sociales (au-delà de la *compliance* réglementaire).

Collaborations et partenariats

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

+ Pour en savoir plus

- [Charte d'engagement fournisseurs](#)
- [Principes éthiques](#)
- [Devoir de vigilance \(voir section 2.2 du présent chapitre\)](#)
- [Ligne d'alerte éthique](#)



2.1.5.3 Rémunération juste et salaires décents

Contexte et définition

Les collaborateurs du Groupe constituent la principale richesse de Carrefour. À travers son activité, le Groupe entend préserver et développer son capital humain et celui de la société dans laquelle il opère. Le Groupe s'y attache en assurant des conditions de travail favorables et assurant une rémunération juste et des salaires décents.

Dans le cadre l'engagement « Agir avec simplicité » de son programme « Act for Change », qui vise à faire évoluer ses collaborateurs dans un environnement professionnel sécurisé et favorable, Carrefour s'engage à respecter les Droits de l'Homme et les libertés fondamentales de ses employés. Le Groupe veille ainsi à ce que chaque salarié perçoive une

rémunération suffisante afin d'accéder à un niveau de vie décent, reconnu par l'ONU et par l'Organisation internationale du travail (OIT) comme un droit humain. Ce droit fondamental est couvert par l'accord-cadre mondial renouvelé et renforcé le 5 octobre 2022 avec l'UNI, afin de promouvoir le dialogue social, la diversité et les droits fondamentaux du travail au sein du groupe. Carrefour porte également une attention particulière à la reconnaissance du travail de ses employés. Afin de retenir ses talents, il s'attache à ce que les performances et les compétences de ses salariés soient valorisées au travers d'une rémunération juste et satisfaisante.

Politique et performance

1. Pour les collaborateurs de Carrefour

Chaque pays d'implantation de Carrefour fixe ses propres engagements en matière de rémunération, en fonction du contexte local. Néanmoins, le Groupe a défini des ambitions globales en matière de rémunération, applicables dans l'ensemble de ses pays d'implantation, visant à garantir un salaire décent à l'ensemble des salariés :

- respect des législations et des réglementations locales ou régionales en matière de rémunération dans l'ensemble des pays Carrefour et franchisés ;
- respect des accords de branches en matière de rémunération (notamment en garantissant le paiement du salaire minimum fixé par le pays ou par la province) dans 100 % des pays Carrefour, pour les entités propres au Groupe tout comme pour les franchisés ;

- gestion de la paie efficiente ;
- définition juste des rémunérations ;
- évaluation de la performance en matière de rémunération et de salaires décents.

2. Pour les fournisseurs locaux, nationaux et les PME

Carrefour s'est engagé à atteindre d'ici 2026 un total de 50 000 producteurs partenaires en agriculture biologique, Filières Qualité Carrefour, producteurs régionaux et locaux. La contractualisation avec ces partenaires garantit entre autres un prix juste. Le Groupe met également en place des « plans PME » dans tous les pays pour développer le commerce avec les PME. Enfin, Carrefour soutient les filières locales dans le cadre de diverses crises (crise du lait en France, soutien de filières dans le cadre de la crise sanitaire en Espagne, etc.).

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Evolution	Cible
Nombre de producteurs partenaires en agriculture biologique, FQC, producteurs régionaux et locaux	22 176	24 980	(11)%	50 000 en 2026

3. Pour les fournisseurs de Carrefour et tout au long de la chaîne d'approvisionnement

Carrefour s'engage à travers sa Charte d'engagement pour les Droits de l'Homme à accorder aux travailleurs une rémunération satisfaisant leurs besoins fondamentaux et ceux des membres de leur famille qui dépendent directement d'eux. Conformément aux règles d'achat de Carrefour, 100 %

des usines d'approvisionnement situées en pays à risque élevé ou à risque doivent faire l'objet d'un audit social, incluant des évaluations sur la rémunération minimum des collaborateurs de ses fournisseurs. Cet audit est conforme au standard *Initiative for Compliance and Sustainability* (ICS) ou au standard *Business Social Compliance Programme* (BSCI).

Indicateurs clés de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Nombre d'audits sociaux réalisés	1 418	918	54,5 %
■ Dont alertes liées à la rémunération, conditions de travail et avantages	24 %	22 %	2 pts
Pourcentage d'audits avec alerte (sites de production potentiels)	17%	14%	3 pts

Pour accompagner ses fournisseurs, promouvoir la RSE au sein des chaînes d'approvisionnement et favoriser le développement des territoires dans lesquels le Groupe s'approvisionne, Carrefour met en œuvre des formations, des projets régionaux et soutient le commerce équitable.

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Ventes TTC de produits issus du commerce équitable – marque propre et marques nationales (en milliers d'euros) ⁽¹⁾	137 167	126 855	8,1 %

(1) Périmètre : BR et ES excl. BUs non comparables. (81% du CA TTC consolidé en 2022 vs 100% en 2021)

Plans d'action

1. Pour nos collaborateurs

Le Groupe mène une politique de rémunération responsable, prenant en compte les questions de pouvoir d'achat propres à chaque pays. Les niveaux de rémunération proposés sont le plus souvent supérieurs au salaire minimum légal local et sont généralement complétés de dispositifs d'intéressement, de protection sociale ou d'avantages sociaux. La politique de rémunération des collaborateurs est définie par pays, au regard du contexte, des pratiques et des enjeux locaux, tout en s'assurant du respect des ambitions du Groupe, applicables dans l'ensemble des pays d'implantation. L'accord cadre mondial signé par Carrefour avec *UNI Global Union* en 2001, et renforcé en 2015, 2018 et à nouveau en octobre 2022, reprend les principes directeurs de l'ONU et les conventions fondamentales de l'OIT traitant des salaires décentes, et permet de faire reconnaître les droits des travailleurs en la matière. Les outils de suivi du temps de travail, en place sur l'ensemble des sites Carrefour et des sites des franchisés, permettent d'optimiser la gestion de la paie et d'assurer aux collaborateurs une rémunération juste, corrélée au temps de travail réel, et à fréquence régulière. Chaque pays dispose de systèmes d'évaluation de la performance individuelle et collective permettant d'adapter la rémunération et les bonus/ primes en conséquence.

2. Pour nos fournisseurs locaux, nationaux et les PME

Carrefour nourrit l'ambition de réunir 50 000 partenaires Bio, Filières Qualité Carrefour, régionaux et locaux. Un producteur partenaire est un producteur ou fournisseur avec lequel Carrefour entretient une relation privilégiée, encadrée par un contrat spécifique (engagement pluriannuel, engagement sur le prix, engagement sur les volumes, conditions de référencement simplifiées, paiement accéléré, contrat PME, autre). Les partenariats conclus entre Carrefour et ses fournisseurs locaux et nationaux garantissent ainsi contractuellement une rémunération juste.

Chaque pays du Groupe met en place un plan PME permettant la mise en place d'échanges privilégiés avec les Petites et Moyennes Entreprises, (contact privilégié, organisation de « clubs », organisations de trophées pour favoriser l'innovation, etc.) et la création d'un « contrat PME Carrefour », avec une durée spécifique, une double médiation, un dispositif pour aider la trésorerie des PME, une adresse *mail* spécifique et la signature du contrat le 31 décembre. Ce plan d'action inclut également la formation des acheteurs aux enjeux liés au commerce avec les PME et la garantie du respect du Code éthique de Carrefour (exemple : affichage dans les box de négociation du Code de conduite professionnelle). Pour favoriser le développement du commerce avec ces plus petites structures, le référencement local et le paiement peuvent être accélérés. En France en 2022, Carrefour a multiplié les initiatives locales au soutien de filières et a réaffirmé son engagement auprès des PME avec la signature de plus de 4 038 contrats avec des PME locales et régionales.

Enfin, Carrefour participe à soutenir les filières locales en fonction des enjeux identifiés dans les différents pays, en particulier depuis 2020 dans le cadre de la crise sanitaire. À titre d'exemple, En France, Carrefour et Système U ont conclu en 2021 des accords avec SODIAAL, Yoplait, Lactalis Fromages, Lactalis Nestlé Ultra Frais, Savencia et Eural, visant à revaloriser le prix du lait aux producteurs pour la 3^e année consécutive. En 2022, dans le cadre de la nouvelle loi EGALIM 2 visant à protéger le revenu des agriculteurs français, Carrefour et Système U ont renouvelé leurs accords conclus en 2021. 10 000 exploitations verront le prix du lait progresser de 25 euros/ 1000L. L'accord signé a permis de trouver un équilibre avec Sodial afin de pouvoir faire face aux surcoûts liés au contexte économique marqué par une inflation des prix sur de nombreux éléments entrant dans la fabrication des produits. C'est une condition qui permettra à la coopérative de continuer à soutenir les agriculteurs, tout en poursuivant sa dynamique d'investissement.

Cartographie des fournisseurs de rang 2 dans les pays à risque

Une cartographie des fournisseurs de rang 2 a été amorcée en 2022 par l'entité Global Sourcing. L'objectif est d'avoir la visibilité des différentes parties prenantes impliquées dans la chaîne de production et d'approvisionnement pour ensuite, mieux identifier les enjeux sociaux spécifiques, dont la rémunération juste. La rémunération est un des risques sociaux identifiés qui fait déjà partie des critères audités chez les fournisseurs de rang 1 du Groupe. À titre d'exemple, pour la filière textile, il s'agit d'identifier les fournisseurs des fournisseurs participant aux étapes suivantes : fabrication de la matière (filature, tricotage, teinture), assemblage du produit, etc.

Tracer les filières et communiquer de manière transparente

À titre d'exemple, en 2022, Carrefour a travaillé avec plus de 4 000 petits producteurs de coton dans le Madhya Pradesh et le Maharashtra pour conjuguer qualité du coton bio, juste rémunération des producteurs et traçabilité depuis la graine. 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. Elle est commercialisée depuis le printemps-été 2019 dans tous les hypermarchés Carrefour, en France et en Espagne.

PERFORMANCE SOCIALE DES FOURNISSEURS EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION

Carrefour s'appuie sur trois leviers dans ses chaînes d'approvisionnement pour avancer sur les questions des salaires décentes : les produits commerce équitable, les audits sociaux et la mise en place de services additionnels à la rémunération.

Principes des audits sociaux de nos fournisseurs en matière de rémunération des travailleurs

En matière de mise en oeuvre d'un salaire décent, les règles d'achats de Carrefour prévoient des audits sur le respect du salaire minimum, le paiement des heures supplémentaires comme prévu par la loi, et la liberté d'association. Des feuilles de route spécifiques à ces trois thématiques ont été définies localement. Les performances sociales des fournisseurs sont suivies et contrôlées de manière régulière au travers des audits sociaux. Des plans d'actions correctives sont mis en place de manière systématique et sont suivis dans le temps. En complément des audits sociaux, Carrefour développe localement des projets, pour répondre aux enjeux spécifiques de ses fournisseurs. Plus de 80 % des non-conformités observées dans les usines des pays à risque chaque année concernent les trois sujets suivants : « rémunération, avantages et conditions », « santé et sécurité » et « durée de travail ».

Conformité sociale des fournisseurs en matière de rémunération des travailleurs

En 2022, 1 418 audits sociaux ont couvert des sites de production potentiels du Groupe, soit 54 % de plus qu'en 2021. Cette augmentation s'explique par la fréquence des audits et par l'impact de la Covid sur les audits les années précédentes. Un point d'alerte est un point de non-conformité critique relevé durant un audit. Quand l'alerte concerne un fournisseur référencé, une action immédiate est exigée et confirmée dans les trois mois par un pré-audit pour maintenir une relation commerciale avec Carrefour. Les principales non-conformités rencontrées chez les fournisseurs de Carrefour concernent la durée du temps de travail, le niveau de rémunération et la santé – sécurité des travailleurs. En 2022, 15 % des audits de sites de production potentiels ont généré une ou plusieurs alertes.

Soutien du commerce équitable

En France, Carrefour a été la première enseigne de la grande distribution à commercialiser en 1998 une référence équitable : un café de petits producteurs de la marque Malongo. De

nombreux produits certifiés Max Havelaar® ont ensuite rejoint les rayons auprès des marques Alter Eco, Ethiquable, Lobodi, etc. Vingt ans plus tard, Carrefour et MaxHavelaar® ont conclu plusieurs engagements internationaux.

En 2022, plus de 137 millions d'euros de ventes de produits issus du commerce équitable ont été réalisés dans les magasins Carrefour dans le monde (+ 8 % par rapport à 2021). La gamme en marque propre issue de l'agriculture biologique, lancée en partenariat avec MaxHavelaar®, comprend aujourd'hui de nombreuses références, dans 5 filières : banane, café, cacao, miel et thé. En 2022, 993 produits du commerce équitable étaient proposés dans les magasins Carrefour à travers le monde.

4. Pour les franchisés

Charte pour la protection des Droits de l'Homme pour les franchisés à l'international

Carrefour œuvre à ce que ses franchisés à l'international respectent les droits humains en annexant systématiquement à leurs contrats une charte pour la protection des Droits de

l'Homme. Cette charte engage les franchisés à fournir aux travailleurs une rémunération en adéquation à leurs besoins fondamentaux. Cette rémunération doit au moins correspondre au salaire minimum fixé par la législation nationale du pays concerné ou, en l'absence de réglementation, doit permettre aux travailleurs d'avoir des conditions de vie décentes. En signant cette charte, les franchisés s'engagent à faire respecter ces engagements par l'ensemble de leurs salariés, fournisseurs, sous-licenciés, sous-traitants ou sous-franchisés, selon les cas. Ils s'engagent également à mettre en place des contrôles afin de s'assurer du bon respect des engagements qui y sont associés. Il peut par exemple s'agir de visites d'observation des pratiques des fournisseurs en matière de conditions de travail faisant l'objet de rapports dédiés, permettant d'évaluer la conformité avec la charte, la mise en place de plans d'actions correctives si besoin à l'issue de la visite, ainsi que des visites de suivi le cas échéant. Enfin, les franchisés se doivent aussi d'autoriser le groupe Carrefour, ou toute personne habilitée dans le cadre du dispositif de contrôle interne et externe mis en place, à effectuer des contrôles inopinés du respect des engagements de la charte.

2.1.5.4 Protection des données personnelles

Contexte et définition

La protection des données personnelles est un enjeu fort pour Carrefour. La mise en conformité du Groupe est une opportunité de renforcer la relation de confiance avec ses clients, salariés et partenaires de Carrefour en s'inscrivant dans une démarche plus globale de digitalisation de l'entreprise

Politique et performance

Carrefour déploie un plan de conformité au règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD). Ce plan est commun aux différents pays intégrés du Groupe. Des échanges réguliers ont lieu entre les différents DPO (*Data*

Protection Officer) sous l'égide du Groupe pour harmoniser les pratiques mais aussi pour respecter les législations et spécificités locales.

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Nombre de pays/entités ayant un DPO ⁽¹⁾	8/8	8/8	-

(1) Nouvel indicateur en 2020. Hors AR car la nomination d'un DPO n'est pas un attendu réglementaire dans ce pays.

Plans d'action

Carrefour a développé un plan de *monitoring* continu visant tous les points d'attention du RGPD pour s'assurer d'un niveau de suivi et, le cas échéant, de remédiation continue.

Le programme de conformité comporte notamment :

- l'application de la politique générale de protection des données personnelles ;
- la gestion des consentements ;
- l'établissement et la mise à jour des registres de traitement reprenant l'ensemble des traitements opérés ;
- la mise en place d'un dispositif de traitement des demandes d'exercice de droits pour permettre une réponse dans les délais légaux ;

- la mise en œuvre d'un plan de formation ;
- la mise en œuvre d'une politique de conservation des données ;
- le déploiement d'un réseau de correspondants RGPD conformément aux recommandations de la CNIL ;
- la présence d'un DPO dans chaque pays pour traiter toutes les problématiques de la protection des données personnelles et accompagner les métiers dans le pays concerné ;
- la tenue d'un registre des incidents et violations de données conformément au RGPD permettant de suivre les différents incidents, les qualifier juridiquement pour auto évaluer l'opportunité d'une notification à la CNIL et/ou une communication aux personnes concernées ;
- des outils de reporting depuis les pays intégrés ou BU vers le Groupe.

2.1.5.5 Loyauté des pratiques

Contexte et définition

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 encore aux activités requérant des autorisations administratives.

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.

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 et tiers externe 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 ainsi qu'à la contractualisation d'accords 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, 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 2022	Valeur 2021	Évolution
Montant acquitté par l'ensemble des entités du Groupe au titre de leurs obligations fiscales	975 M€	948 M€	2,85 %
Charges sociales supportées par le Groupe	1 608 M€	1 613 M€	(0,31) %
% de personnel à risque formé sur les sujets anti-corruption ⁽¹⁾	95,6 %	98,6 %	(3) pts

(1) Nouvel indicateur en 2020. Périmètre : hors données e-learning FR et hors PO, BE.

Plans d'action

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

GOUVERNANCE ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ

Dans le cadre de la conduite responsable de ses affaires, Carrefour veille au respect des règles applicables aux transactions qu'il opère dans l'ensemble des pays dans lesquels il est implanté, ou dans lesquels s'exerce son activité, notamment grâce à l'élaboration d'un réseau éthique et conformité constitué de divers acteurs aux différents niveaux de l'entreprise. Ce réseau comprend notamment :

- un Comité éthique Groupe, composé du Secrétaire Général Groupe, du Directeur des Ressources Humaines Groupe, du Directeur Juridique Groupe et de la Directrice Éthique et Conformité Groupe. Ce Comité s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2022 ;
- une Direction éthique et conformité, rattachée à la Direction juridique France et Groupe, chargée de conduire la mise en conformité du groupe Carrefour, ainsi que d'animer le réseau éthique et conformité au travers des différents pays ;

- des Responsables éthique et conformité dans chacun des pays intégrés et des BU, chargés d'assurer la mise en conformité de leurs entités respectives en tenant compte des réglementations sectorielles et/ou locales et de toute autre spécificité, ainsi que de remonter au Groupe toutes les informations utiles relatives à ce déploiement local du programme. Par ailleurs, ces membres du réseau éthique et conformité animent les Comités éthique et conformité locaux mis en place au sein de chaque pays intégré et BU et comprenant notamment le CEO, le CFO, le Directeur des Ressources Humaines, le Directeur Juridique et le Responsable éthique et conformité du pays ou de la BU concerné ;
- tous les collaborateurs, qui sont les premiers acteurs de la conformité, afin que le groupe Carrefour puisse collectivement respecter la réglementation en matière d'éthique et de conformité.

Par ailleurs, les équipes de la Conformité travaillent étroitement avec les équipes Sécurité et Contrôle interne, ainsi qu'avec les opérations, pour assurer un compte rendu et un pilotage toujours plus performants.

PROGRAMME ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ

L'engagement des instances dirigeantes du groupe Carrefour est total et les dirigeants affichent une tolérance zéro vis-à-vis des atteintes à la probité, telles que la corruption et le trafic d'influence. Ces dernières années, cet engagement s'est manifesté par une prise de parole d'Alexandre Bompard et Laurent Vallée, dans tous les pays du Groupe, à l'occasion de la Journée internationale de la lutte contre la corruption du 9 décembre 2021. Pour l'année 2022, de nouvelles vidéos des membres du Comité Exécutif Groupe ont été diffusées à l'occasion de la journée internationale de la lutte contre la corruption, dans tous les pays, incluant notamment des vidéos de tous les patrons de pays tournées en langue locale.

Afin de concrétiser sa démarche, tout en répondant aux exigences des différentes législations applicables, Carrefour a construit son programme éthique et conformité autour des piliers suivants :

- **cartographie des risques de corruption** : la cartographie des risques de corruption du groupe Carrefour pour chacun de ses grands secteurs d'activité (*Retail*, *Property*, Banque et Assurance) a été entièrement refondue en 2020 et est mise à jour régulièrement, dans tous les pays intégrés du Groupe. Par ailleurs, au cours de l'exercice 2022, le périmètre de la cartographie des risques a été étendu et englobe désormais de nouvelles activités du Groupe ;
- **politiques et procédures** : Carrefour dispose d'une Politique de lutte contre la corruption et le trafic d'influence en l'illustrant de situations concrètes. 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. Par ailleurs, d'autres politiques et procédures viennent compléter cette politique générale, afin d'apporter aux collaborateurs des outils pratiques d'accompagnement dans leurs opérations et projets, notamment : la politique cadeaux et invitations, la charte de *lobbying* responsable, les principes et règles applicables aux opérations de mécénat et d'aide d'urgence de la Fondation Carrefour. Aussi, tous les employés participant à un processus d'achat ou de sélection sont tenus de signer chaque année une déclaration d'indépendance, dont l'objectif est de porter à la connaissance de Carrefour les éventuels conflits d'intérêts pour mieux les encadrer ;
- **formations et sensibilisations** : un plan global de formation et de sensibilisation a été élaboré et déployé pour les fonctions les plus exposées (réunions en présentiel ou à distance), ainsi que pour les fonctions moins exposées (*e-learning*s). À fin 2022, 95,59% des collaborateurs les plus à risque de corruption

identifiés pour l'année 2022 ont été formés. Les *e-learning*s disponibles pour les collaborateurs moins à risque de corruption ont été suivis par plus de 80 000 collaborateurs en 2022 (24% des collaborateurs du Groupe) ;

- **procédure d'évaluation des tiers** : le Groupe a élaboré une solution d'évaluation des tiers globale, dont le déploiement a été réalisé en 2022 concernant toutes les activités de la France. Cette solution est également en cours de déploiement dans les pays intégrés du Groupe. Ces vérifications préalables concernent tous les tiers avec lesquels le Groupe envisage de nouer une relation commerciale (fournisseurs, consultants, franchisés, cibles d'acquisition, etc.). Le degré de vérification requis dépend du profil de risque du tiers concerné et des risques spécifiques éventuellement identifiés au cours de l'évaluation de ce tiers. Dans certains cas déterminés, des demandes d'informations complémentaires sont envoyées aux tiers concernés afin d'obtenir davantage d'informations et d'approfondir les diligences sur la base de ces informations. Afin d'assister les opérationnels et les responsables de la conformité pouvant être amenés à évaluer des tiers, Carrefour travaille avec un prestataire externe spécialisé dans l'évaluation des tiers. Par ailleurs, une Charte éthique des fournisseurs est communiquée aux fournisseurs et annexée aux contrats commerciaux ;
 - **système d'alerte** : un système global d'alerte externalisé a 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 téléphone. Ce système permet à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, et à ses partenaires externes (notamment fournisseurs et clients), de signaler tout soupçon de pratiques contraires à l'éthique, incluant notamment la discrimination ou le harcèlement, la santé et la sécurité des personnes, les vols, fraudes et détournement de fonds, la corruption et le conflit d'intérêts, les atteintes à l'environnement. En 2022, 5 909 alertes ont été reçues par le Groupe dont la majorité concernait des problématiques RH (hors discrimination et harcèlement).
 - **contrôles** : un ensemble de procédures de contrôles comptables participent à la prévention des actes de corruption. Par ailleurs, les équipes du Contrôle Interne et de l'Audit interne mènent des missions annuelles de contrôle et d'audit des différents piliers du programme de conformité du Groupe dans tous les pays. Ces équipes formulent des recommandations et plans d'actions portant sur des améliorations du programme éthique et conformité du groupe Carrefour.
- ## 2. Droit de la concurrence
- Carrefour a mis en place et déployé un dispositif comprenant les éléments suivants :
- 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 y 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, permet aux employés, fournisseurs ou prestataires de services de Carrefour, de signaler de manière confidentielle, toute situation ou comportement contraire à ces principes éthiques, y compris fiscaux.

Collaborations et partenariats

- Membre de *Transparency International* (France) depuis 2009
- 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](#)
- *Carrefour.com* : [Politique de lutte contre la corruption](#)

2.1.5.6 Garantir des élevages éthiques

Contexte et définition

Dans le monde, chaque année, 70 milliards d'animaux sont élevés pour nourrir l'homme en viande, en lait ou en œufs. Sans changement fondamental des modèles alimentaires, la demande augmentera de 25 % entre 2015 et 2030. La réponse à cette augmentation est principalement fournie par l'élevage intensif, qui représente 70 % de l'élevage mondial.

Dans ce cadre, le respect de l'animal et de sa sensibilité est une préoccupation croissante au sein de la société civile. Selon l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le bien-être animal est un bien commun qui fait partie intégrante du développement durable du

secteur de l'élevage. Il est lié à la sécurité et à la qualité alimentaire, à la santé humaine et animale ainsi qu'au développement rural. Dans plusieurs pays, et particulièrement en Europe, de nouveaux modes de consommation apparaissent, comme la baisse de la consommation de viande, la substitution des apports en viandes par des protéines végétales ou le choix de produits issus de modes d'élevages plus respectueux des animaux et plus durables. Ces changements sont rapides et nécessitent des évolutions dans les pratiques d'élevage.

Politique et performance de Carrefour

Carrefour est engagé depuis plusieurs années dans une démarche d'amélioration du bien-être animal dans ses filières d'approvisionnement. Cette démarche s'appuie notamment sur les « cinq libertés fondamentales » des animaux, adaptées aux différents modes d'élevage : liberté physiologique (absence de faim, de soif ou de malnutrition), liberté environnementale (logement adapté, absence de stress climatique ou physique), liberté sanitaire (absence de douleur, de lésion ou de maladie), liberté comportementale (possibilité d'exprimer des comportements normaux, propres à chaque espèce) et liberté psychologique (absence de peur ou d'anxiété). Carrefour a défini une politique de bien-être animal en 2019 autour de 10 axes de travail prioritaires partagés au sein de ses filières concernées :

1. combattre l'antibiorésistance et interdire les antibiotiques et les hormones de croissance ;
2. interdire le clonage et les animaux génétiquement modifiés et rechercher la biodiversité génétique ;
3. transformer l'élevage en cage et restreindre le confinement des animaux ;
4. minimiser le stress pendant le transport et l'abattage ;
5. limiter les pratiques controversées et optimiser la prise en charge systématique de la douleur ;
6. demander une alimentation adéquate ;
7. exiger un suivi sanitaire ;
8. bannir les tests sur animaux (cosmétiques, droguerie et produits d'entretien) ;
9. bannir les matériaux d'origine animale non issus d'élevages dont l'objectif premier est de produire des denrées alimentaires ;
10. améliorer le confort via l'habitat.

En 2020, les 8 pays intégrés ont défini des plans de progrès sur ces dix axes de travail, déclinés opérationnellement par espèces et catégories de produits. Carrefour évalue dès 2021 sa performance sur huit objectifs mesurés au travers d'indicateurs communs à l'ensemble des pays concernés du Groupe :

- œufs coquilles : 100 % des œufs coquilles commercialisés pour les produits contrôlés et les produits de marques nationales sont issus d'élevages hors cages d'ici 2025 (ou 2028 selon les pays) ;
- œufs ingrédients : 100 % des œufs utilisés en tant qu'ingrédients dans les produits de marques Carrefour sont issus d'élevages hors cages d'ici 2025 ;
- élevages hors cages : arrêt de la commercialisation de produits issus d'autres animaux (lapins et cailles) élevés en cage pour les produits de marque Carrefour en 2025 ;
- poulets : 50 % des ventes de poulet à marque Carrefour garantissant des critères de bien-être animal ⁽¹⁾ d'ici 2026 (critères du *Better Chicken Commitment*) ;
- porcs : 100 % des porcs Bio & Filière Qualité Carrefour apportent des garanties de bien-être animal amélioré d'ici 2025 ;
- chevaux : 100 % des approvisionnements en viande de cheval sont audités de façon indépendante ou d'origine UE d'ici 2025 ;
- abattage : 100 % des abattoirs livrant des produits bruts contrôlés par Carrefour sont audités selon un référentiel sur le bien-être animal d'ici 2025 ;
- transparence : chaque pays met en place un dispositif d'information sur le mode d'élevage pour les consommateurs, pour les produits à marque Carrefour, d'ici 2025.

(1) Les garanties de bien-être animal correspondent aux critères élevage du *Better Chicken Commitment*.

Indicateurs de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Cible
Œufs coquilles – Part du chiffre d'affaires de produits contrôlés et de marques nationales issus d'élevages hors cages (<i>en %</i>)	80,3 %	80,1 %	0,2 pt	100 % d'ici 2025 (2028 selon les pays)
Œufs ingrédients – Part des produits contrôlés contenant des œufs hors cages en tant qu'ingrédients ⁽¹⁾	60,2 %	51,2 %	9 pts	100 % d'ici 2025
Élevages hors cages – Part du chiffre d'affaires d'animaux (lapins et cailles) en produits contrôlés élevés hors cages	52,7 %	Nouveau	-	100 % d'ici 2025
Poulets – Part du chiffre d'affaires de produits contrôlés garantissant des critères de bien-être animal	35,9 %	36,4 %	(0,5) pt	50 % d'ici 2026
Porcs – Part du chiffre d'affaires des porcs Carrefour Bio et FQC garantissant des critères de bien-être animal ⁽²⁾	12,2 %	Nouveau	-	100 % d'ici 2025
Viande de cheval – Part du chiffre d'affaires de la viande de cheval dans les produits contrôlés et de marques nationales faisant l'objet d'audit indépendant ou provenant de l'UE ⁽³⁾	68,7 %	Nouveau	-	100 % d'ici 2025
Abattage – Part d'abattoirs fournisseurs de Carrefour audités selon un référentiel sur le bien-être animal ⁽⁴⁾	39,2 %	46,8 %	(7,6) pts	100 % d'ici 2025
Transparence – Part des espèces pour lesquelles le mode d'élevage est transparent, pour les produits à marque Carrefour	20,8 %	Nouveau	-	100 % d'ici 2025

(1) Périmètre : Belgique, Espagne, France, Italie, Pologne et Roumanie
(2) Périmètre : 31 % du CA en 2022.
(3) Périmètre : 31 % du CA en 2022.
(4) Périmètre : BU non comparables. 100 % du CA en 2022 vs. 92 % du CA en 2021, BE excl.

L'évaluation de la performance de notre politique bien-être animal est réalisée par le **BBFAW** (*Business Benchmark on Farm Animal Welfare*). En 2020, Carrefour a ainsi obtenu le niveau 3 (l'évaluation allant de 1 à 6, 1 étant la meilleure note).

Indicateur	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
<i>Business Benchmark on Farm Animal Welfare</i> (BBFAW) ranking (évaluation de la performance des entreprises sur le bien-être animal)	- ⁽¹⁾	3	-

Plans d'action

1. Combattre l'antibiorésistance

Depuis 30 ans, le Groupe travaille avec ses fournisseurs à la création de filières « d'animaux élevés sans traitement antibiotique » dans l'ensemble des neuf pays intégrés. Le Groupe encourage ses filières à utiliser de manière responsable les antibiotiques à usage thérapeutique afin de limiter l'antibiorésistance. Il interdit notamment les hormones et antibiotiques de croissance qui épuisent les capacités physiologiques des animaux et contribuent à l'antibiorésistance. Il systématise la prévention (animaux plus rustiques, limitation des densités, etc.), les vaccins et auto-vaccins et met en place des filières « sans traitement antibiotique ». Carrefour accompagne ses partenaires commerciaux de ses pays intégrés dans la création de pilotes afin de proposer une offre toujours plus complète de produits issus « d'animaux élevés sans

antibiotique » à horizon 2025. Ainsi, en France, Carrefour a développé, à fin 2022, plus de 185 références comportant la mention « élevés sans antibiotiques » sur tout ou partie de la durée d'élevage. Ces références concernent la viande de poulet (plein air et intérieur), la pintade, le porc, le veau, la poule pondeuse, la caille, des saumons et des crevettes. Au Brésil et en Pologne, Carrefour propose déjà un poulet Filière Qualité Carrefour élevé sans traitement antibiotique.

2. Interdire le clonage et les animaux génétiquement modifiés

Carrefour soutient la réglementation actuelle qui exclut *de facto* les clones et les animaux génétiquement modifiés de ses approvisionnements. Le Groupe porte une attention particulière au choix de races/souches en termes de rythme de croissance, de résistance et d'origine.

(1) Pas d'évaluation en 2022.

3. Transformer l'élevage en cage et restreindre le confinement des animaux

Avec ses fournisseurs, Carrefour a lancé un projet mondial de transformation garantissant que tous les œufs commercialisés sous la marque Carrefour soient issus d'élevages alternatifs à la cage. Cet engagement est d'ores et déjà effectif en Italie, Belgique et France. Il prendra effet en 2025 pour le Brésil, l'Argentine, Taiwan, la Pologne, l'Espagne et la Roumanie. L'engagement sera ensuite étendu à l'ensemble des œufs commercialisés dans les magasins – toutes marques propres et marques nationales, et aux produits transformés du G6. Carrefour France s'est également engagé en faveur de l'arrêt d'achat d'œufs de cailles issus d'élevages en cage pour sa marque Carrefour, depuis fin 2021.

4. Minimiser le stress pendant le transport et l'abattage

La politique de bien-être animal de Carrefour stipule que les animaux doivent être abattus après une durée de transport réduite à son minimum et dans des conditions satisfaisantes comme la densité, la température ou encore les méthodes de transfert. Dans les cahiers des charges des Filières Qualité Carrefour et dans le cahier des charges volailles AEBEA (mis en place sur 90 % des poulets de marque Carrefour), le temps de transport est limité et contrôlé. Les meilleures techniques et technologies disponibles doivent être mises en œuvre pour limiter le stress et éviter la douleur durant le transport et l'abattage. L'étourdissement et son contrôle avant abattage permettent de garantir une mort sans douleur et devront être appliqués à la majorité de nos approvisionnements à marques propres. La mise en place d'audits et la vidéosurveillance dans les abattoirs partenaires du Groupe sont deux priorités pour les années à venir.

5. Limiter les pratiques controversées et optimiser la prise en charge de la douleur

Carrefour s'engage à rechercher systématiquement avec ses partenaires une alternative technique et économique acceptable à la pratique des mutilations, en particulier : castration, écornage, caudectomie, époinçage. En cas de maintien de ces pratiques, la prise en charge de la douleur doit être complète (anesthésie ou analgésie). Pour l'élevage de porcs, Carrefour encourage ses fournisseurs à tester d'autres solutions à la castration chirurgicale, tels que l'élevage de mâles entiers et l'immunocastration.

6. Demander une alimentation adéquate

Les animaux doivent avoir accès à de l'eau fraîche et propre. Ils doivent bénéficier en quantité d'une nourriture saine, adaptée à leur espèce, leur âge et leurs besoins nutritionnels. L'alimentation doit assurer leur bonne santé et leur vigueur. Ces sujets font d'ailleurs partie des exigences minimales des produits vendus sous la marque Filière Qualité Carrefour, et sont ainsi audités dans tous les pays du Groupe.

7. Exiger un suivi sanitaire

Les élevages doivent faire l'objet d'un suivi sanitaire régulier par un vétérinaire ou d'inspections. Tout animal qui paraît malade ou blessé doit être soigné sans délai dans le respect de la réglementation sur l'utilisation des médicaments. L'euthanasie d'animaux doit être pratiquée selon des protocoles précis pour abréger une souffrance irréversible. L'euthanasie d'animaux en

bonne santé est interdite. Ces exigences figureront progressivement dans les cahiers des charges des produits Filières Qualité Carrefour et seront ainsi auditées dans tous les pays du Groupe.

8. Bannir les tests sur les animaux

En Europe, comme la réglementation l'impose, Carrefour n'accepte aucun produit fini cosmétique ayant été testé sur des animaux. Le Groupe souhaite étendre cette pratique à l'ensemble de ses pays intégrés sur les produits cosmétiques, d'entretien et de droguerie.

9. Bannir les matériaux d'origine animale non issus d'élevages

Pour tous les produits à marque propre commercialisés dans les pays du Groupe, Carrefour achète exclusivement des produits dont le cuir, les plumes et la laine sont un co-produit de l'industrie alimentaire.

Les textiles aux marques de Carrefour n'utilisent pas de fourrures animales ou de laine issue de lapins Angora.

Le Groupe interdit également que les plumes et duvets aient été prélevés sur des animaux vivants et le cachemire dans les produits TEX est issu d'une filière qualité tracée garantissant le bien-être animal.

Aussi, dans l'ensemble des pays intégrés du Groupe, Carrefour ne commercialise pas de viande de zèbre, kangourou ou crocodile, toutes marques confondues (marques de Carrefour et marques nationales).

10. Améliorer le confort *via* l'habitat

Carrefour encourage ses filières à développer des habitats permettant un accès extérieur ou le plein air. Le Groupe incite également ses partenaires à installer des éléments permettant aux animaux d'exprimer leur comportement naturel dans le cadre d'habitats enrichis (comme les sources de lumière naturelle, les perchoirs pour les poulets, les matériaux manipulables pour les porcs, les cours d'accès à l'extérieur ou jardins d'hiver, les objets à ronger pour les lapins, etc.).

En collaboration avec *World Animal Protection*, Carrefour Brésil a mis en place une chaîne de production différenciée plus respectueuse de l'animal, effective sur les trois-quarts de la viande de porc vendue dans ses magasins. Ainsi, d'ici décembre 2022, 100 % des truies passeront en gestation en groupe, ce qui limitera leur contention en cage à 28 jours et l'identification des porcs au moyen d'entailles à l'oreille sera bannie. L'immunocastration remplacera quant à elle la castration chirurgicale, d'ici décembre 2025.

Début 2020, Carrefour a annoncé son adhésion à l'AEBEA (Association étiquette bien-être animal) pour fournir aux consommateurs une information claire et systématique sur le niveau de bien-être animal et le mode d'élevage, pour toute son offre en poulet frais à ses marques. Ainsi, tous les poulets vendus aux marques de Carrefour bénéficient progressivement d'un environnement plus confortable : ajout de perchoirs, de supports de picage, de lumière naturelle ou de densité réduite. Grâce à cette transformation, 10 millions de poulets par an profitent ainsi de conditions de vie garantissant une nette amélioration du bien-être animal.

Collaborations et partenariats

- Œuvre d'assistance aux bêtes d'abattoir (OABA)
- Laboratoire d'Innovation Territoriale Questerel
- Association Étiquette Bien-Être Animal (AEBEA)
- Welfarm
- *Compassion In World Farming* (CIWF)

+ Pour en savoir plus

- *Carrefour.com* : [Garantir le bien-être animal/RSE](#) – voir rubrique Éthique des affaires et chaînes d'approvisionnement

2.1.5.7 Illustrations en 2022

Soutien aux producteurs locaux et régionaux

Le Groupe poursuit l'accompagnement de ses fournisseurs et partenaires locaux dans la mise en place de la transition alimentaire pour tous. En 2022, le Groupe a réaffirmé son engagement avec la signature de plus de 4 038 contrats avec des PME locales ou régionales (ce qui représente 3 264 fournisseurs). Carrefour a également procédé à une pérennisation des accords pluriannuels, représentant en 2022 50 % des accords régionaux en France. En Belgique, Carrefour a organisé des journées découvertes permettant aux clients du Groupe de rencontrer des producteurs locaux de leur région. Carrefour Belgique collabore aujourd'hui avec plus de 800 producteurs locaux et propose plus de 12 000 produits locaux au travers de tous les magasins Carrefour en Belgique. Pour assurer une collaboration pérenne avec ses producteurs, Carrefour Belgique a établi une Charte des producteurs locaux qui garantit notamment un lien direct entre le producteur et le magasin ainsi que la non négociation du prix demandé par le producteur. Au Brésil, les produits régionaux sont reconnus pour leurs bénéfices sociaux et environnementaux. Les articles typiques des biomes brésiliens, comme la noix de baru, vendus par Carrefour Brésil contribuent au développement des communautés et à la préservation des écosystèmes du pays. La centrale de Carrado fournit à Carrefour un certain nombre de produits collectés par des communautés agroextractivistes du Cerrado et de la Caatinga basées sur la production agroécologique et l'économie solidaire. Carrefour Brésil s'est engagé en 2022 dans le Manifeste des Marques Locales, et réaffirme donc son engagement à valoriser des produits régionaux et locaux.

Accompagner les petits producteurs de banane bio et équitable

Première référence du rayon fruits et légumes de Carrefour (140 000 tonnes commercialisées par an en France, Espagne, Belgique, Italie, Roumanie et Pologne), la banane représente une source essentielle d'emplois et de revenus pour 4 millions de familles dans les pays producteurs du Sud. Cependant, les plus petits exploitants n'ont pas toujours la garantie d'être rémunérés à un juste prix et, par ailleurs, l'empreinte environnementale de la production de bananes est forte. Pour répondre à ces enjeux, Carrefour propose depuis 2014 dans ses magasins une banane bio et équitable. En 2021, Carrefour a abondé à hauteur de 300 000 euros le projet inédit d'1 million d'euros développé par le mouvement Fairtrade/Max Havelaar et financé par l'Agence Française de Développement (AFD) en faveur des pratiques écologiques et de la promotion de l'égalité femmes/hommes dans la filière de la banane bio-équitable. Prévue sur trois ans, l'initiative bénéficiera à 10 000 personnes travaillant dans 11 coopératives au Pérou et en République Dominicaine. Les priorités du projet portent sur l'amélioration durable des revenus, l'autonomisation des femmes et des jeunes ainsi que la mise en

place de mesures de résilience devant le changement climatique. Parmi les actions concrètes : la construction de micro-usines d'intrants biologiques, la création de champs-écoles de diversification, la formation des femmes et des jeunes par le biais de modules d'enseignement ainsi que des échanges d'expériences entre producteurs et coopératives des deux pays. En complément de cette filière équitable, en 2020, le Groupe a créé une nouvelle filière de bananes antillaises Filière Qualité Carrefour, en partenariat avec l'UGPBAN (Union des groupements de producteurs de bananes de Guadeloupe et Martinique) et le CIRAD (Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement). L'objectif est de permettre la production antillaise d'une banane agro-écologique, cultivée sans insecticides et, d'ici 2022, sans herbicides. Carrefour appliquera la technologie *blockchain* à cette filière pour en assurer la promotion auprès des consommateurs.

Traçabilité de la filière coton bio en Inde

À l'horizon 2030, Carrefour se fixe comme objectif que 100 % des matières premières naturelles sur les produits de sa marque TEX soient durables et traçables. Depuis 2019, Carrefour travaille avec plus de 4 500 petits producteurs de coton dans le Madhya Pradesh pour conjuguer qualité du coton bio, juste rémunération des producteurs et traçabilité depuis la graine. La Fondation Carrefour a soutenu l'installation de deux unités de production de biopesticides permettant à 2 000 producteurs locaux d'obtenir de meilleurs rendements et d'augmenter leurs revenus. Elle a rendu possible 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. 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. Ces 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. La technologie *blockchain*, mise en place sur le textile en 2020, offre désormais la possibilité aux consommateurs de suivre, *via* un QR Code sur l'étiquette de son produit, le parcours du coton du champ au magasin. En 2021, Carrefour a pris l'engagement que 50 % des produits en TEX en coton seront biologiques d'ici 2025.

Maîtrise de la protection animale à l'abattoir

En France, pour s'assurer de la protection animale à l'abattoir et des conditions de transport adéquates, des audits sont réalisés

par des organismes qualifiés indépendants tous les 3 ans pour toutes les espèces animales. Carrefour s'appuie soit sur une méthodologie co-construite avec l'OABA (Œuvre d'assistance aux bêtes d'abattoirs), soit sur des démarches équivalentes avec l'AEBEA (Association étiquette bien-être animal) pour les poulets ou avec INTERBEV (Association nationale interprofessionnelle du bétail et des viandes) pour les bovins. Tous les abattoirs ont été sollicités par Carrefour pour intégrer un système de contrôle vidéo aux étapes sensibles. En 2022, Carrefour a travaillé avec 110 abattoirs partenaires parmi lesquels 59 sont équipés d'un système de vidéo contrôle SVC.

Au niveau du Groupe, chaque pays a rédigé un plan de progrès en 2020 dans l'objectif de se doter d'un système d'audit de la protection animale sur les sites d'abattage FQC en 2022 et sur les produits à marque Carrefour en 2025. La méthodologie d'évaluation sera inspirée de celle en vigueur en France et adaptée si besoin avec des ONG locales de protection animale.

Carrefour s'engage pour une plus juste rémunération de ses producteurs partenaires

En 2022, Carrefour a poursuivi sa volonté d'accompagner les producteurs français et de proposer à ses clients des produits de qualité, cultivés et fabriqués en France avec la signature d'une

nouvelle Filière Qualité sur la crème UHT. Celle-ci s'inscrit dans la continuité du partenariat initié en janvier 2021 avec la Laiterie Saint-Denis-de-l'Hôtel et l'Association des Producteurs Laitiers du Bassin Centre sur le lait UHT Filière Qualité Carrefour. Cette signature repose sur un contrat tripartite entre Carrefour, LSDH et l'APLBC. Celui-ci offre davantage de visibilité et de perspectives aux 326 producteurs concernés avec des garanties de volumes sur 3 ans, ainsi qu'une plus juste rémunération grâce à un prix du lait équitable certifié par Bureau Veritas. Initialement fixé à 390 euros les 1 000 litres en 2021, il se voit revalorisé à 430 euros les 1 000 litres cette année, tant pour le lait que la crème UHT FQC. Pionnière en matière d'accompagnement des agriculteurs dans la transition agricole, la démarche Filière Qualité Carrefour est depuis 30 ans engagée en faveur du mieux pour tous et répond à des enjeux stricts en matière de traçabilité, de qualité et de goût. La même année, Carrefour et Système U, au travers de la centrale Envergure, se sont engagés avec l'ensemble des entités de la Coopérative Sodiaal (Yoplait, Candia et Entremont), à revaloriser le prix du lait aux producteurs en 2022. Ces accords ont porté le prix du lait à 400 euros/1 000 litres en 2022, pour les 3 entités de la coopérative Sodiaal. Ils visent à poursuivre les efforts des trois années passées afin d'assurer une meilleure rémunération des agriculteurs français.

2.1.6 LES COLLABORATEURS

2.1.6.1 Synthèse des objectifs

Contexte Groupe à la fois multi local et de proximité, Carrefour emploie 334 640 personnes dans le monde, dont 55,2 % 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 accessible à tous dans l'ensemble des canaux de distribution – et ce, dans les 8 pays intégrés du Groupe ainsi que dans les 40 pays en franchise internationale.

Avec la forte intensité de main d'œuvre caractéristique du secteur de la grande distribution, Carrefour a de grands enjeux de recrutement, de rétention et d'engagement de ses salariés. Pour recruter dans les meilleures conditions, attirer les talents, retenir les collaborateurs malgré les exigences du métier et engager chacun à donner le meilleur de lui-même au quotidien, Carrefour cultive une promesse employeur singulière, attractive et engageante. Le Groupe capitalise sur une culture ancrée de l'égalité des chances qui se traduit à deux niveaux : la diversité à l'entrée et l'ascenseur professionnel qui offre des opportunités uniques de promotion aux plus méritants.

Carrefour dispose de plus de 300 métiers ; parmi ceux-ci, de nombreux postes sont accessibles à tous, avec ou sans diplôme, tournés vers les travailleurs des territoires où sont implantés nos établissements quels que soient leur âge, leurs caractéristiques socioprofessionnelles ou leur origine. Cette ouverture à tous les candidats entretient la diversité de notre collectif de travail ; accueillir tous les talents nous permet d'être plus performants chaque jour en considérant toutes les individualités qui peuvent nous aider à réaliser notre raison d'être, et joue un rôle de justice sociale.

Par ailleurs, par ses capacités de formations et une pratique ancrée de promotion interne au mérite, Carrefour offre des opportunités de développement et de carrière à ses collaborateurs les plus engagés et permet à chacun d'exprimer pleinement son potentiel. Cette culture du développement de tous les talents et de la promotion interne est soutenue par des dispositifs qui permettent de renforcer et de concrétiser ces opportunités d'ascension professionnelle à l'échelle.

Risques et opportunités

Les risques aux collaborateurs pour Carrefour sont intégrés dans le processus de gestion des risques de l'entreprise (voir chapitre 4.1). Les risques analysés annuellement concernent les compétences des collaborateurs, la rétention, la diversité et l'inclusion de ces derniers :

- **défaut de développement et 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, à une baisse de la productivité et à une augmentation du *turn-over* ;
- **défaut d'attraction et de rétention des talents** : le Groupe pourrait rencontrer des difficultés à attirer, à recruter et à retenir des talents sur ses postes clés. Ce risque est notamment susceptible de se matérialiser en raison de départs sur les postes critiques que sont les Directeurs et Senior Directeurs ;
- **non-respect des principes de diversité, discrimination et harcèlement** : 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 ;
- **atteinte à la santé et à la sécurité des personnes au travail** : En tant qu'un des premiers employeurs privés 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 ;

- **non-respect de la liberté d'association et du dialogue social** : le manque de dialogue social pourrait conduire à une démotivation des collaborateurs. Ces mouvements sont susceptibles d'entraîner une perte de productivité et/ou de revenus.

Par ailleurs, Carrefour a mis à jour son analyse de matérialité en 2021 ⁽¹⁾ (voir section 1.3.1.4). Un enjeu lié aux collaborateurs est identifié comme majeur par les parties prenantes dans le cadre de la stratégie de transition alimentaire du Groupe (faisant partie des dix enjeux prioritaires), trois autres font partie des enjeux importants (faisant partie des vingt enjeux prioritaires) :

- bien-être, sens et motivation des collaborateurs (classement en 4^e position) ;
- attraction et rétention des talents (classement en 12^e position) ;
- diversité et inclusion au sein du lieu de travail (classement en 15^e position) ;
- formation et développement des compétences des collaborateurs (classement en 20^e position).

(1) Mise à jour tous les deux ans.

Nos leviers d'actions

Les ambitions de Carrefour sont portées par les femmes et les hommes du Groupe. Ils permettent à Carrefour d'offrir quotidiennement des services, des produits et une alimentation de qualité, accessibles à tous à travers l'ensemble de ses canaux de distribution, dans ses neuf pays intégrés.

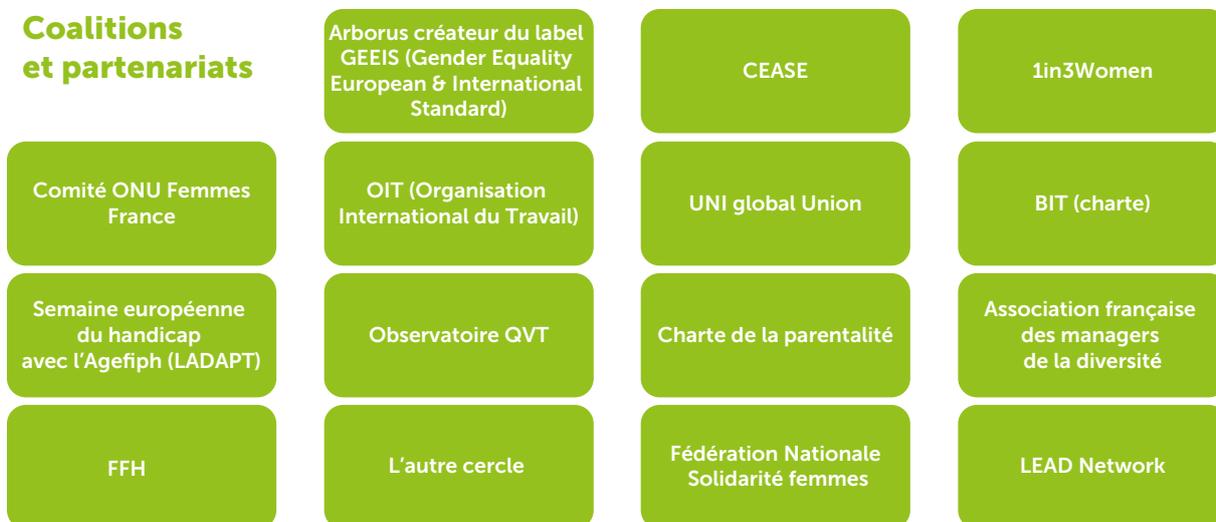
À ce titre, Carrefour dispose de plusieurs leviers puissants à savoir :

- **la sensibilisation et l'adhésion de ses collaborateurs** : en effet Carrefour accorde une importance prépondérante à la montée en compétence de ses équipes ;

- **l'intégration de la mixité sociale et de la diversité dans tous ses lieux d'implantation** : le Groupe s'est engagé très tôt dans la promotion de la diversité, en signant en 2004 la Charte de la diversité qui vise à donner à tous, et dans tous les pays, les mêmes opportunités d'évolution professionnelle et d'égalité lors du recrutement ;

- **sur la préservation de la santé des collaborateurs** : depuis 2020, tous les pays du Groupe se sont dotés d'un plan d'actions sur la santé, sécurité et qualité de vie au travail. Les équipes locales doivent fixer des objectifs, notamment en ce qui concerne la fréquence et les taux de gravité des accidents du travail et structurer un plan d'action.

Coalitions et partenariats



Contribution aux Objectifs de développement durable



Nos objectifs

THÉMATIQUE	OBJECTIF	ÉCHÉANCE
Égalité femmes-hommes	35 % de femmes dirigeantes (top 200) d'ici 2025	2025
Handicap	15 000 salariés en situation de handicap dans le Groupe en 2026	2026
Formation	50 % au moins des salariés ont accès à une formation tous les ans	Annuel
Recommandation employeur	Score minimum de 75/100 de recommandation employeur attribué tous les ans à Carrefour par ses collaborateurs	Annuel

2.1.6.2 L'emploi chez Carrefour et la transformation managériale

Contexte et définition

Carrefour emploie ses 334 640 collaborateurs dans plus de 300 métiers et différents formats de magasins, dans 8 pays intégrés et dans plus de 30 pays en franchise internationale. Le Groupe déploie son activité sur deux grands marchés : l'Europe et l'Amérique latine. Depuis le lancement de « Carrefour 2022 » en 2018, Carrefour poursuit l'ambition de devenir *leader* de la transition alimentaire pour tous afin de mettre le bien manger – sain, frais, bio et local – à la portée de chacun – une ambition qui constitue depuis 2019 la raison d'être du Groupe. La transformation du modèle économique en *Digital Retail Company*, qui doit permettre de placer le digital et la data au cœur de toutes les opérations du Groupe et de son modèle de création de valeur, prolonge cette raison d'être et constitue le modèle opérationnel du Groupe. Pour accompagner ces mutations, le Groupe déploie depuis 2019 le programme international « Act for Change » afin d'aligner les comportements du *management* à ces objectifs et faire des collaborateurs les principaux acteurs de la transformation du Groupe. Il se décline en quatre engagements majeurs : « Grandir et avancer ensemble », « Servir le client avec passion », « Agir avec simplicité » et « Être fiers de transformer

Politique de Carrefour

Les collaborateurs du Groupe sont au cœur de sa transformation. Le pilier « Être fiers de transformer notre métier » du programme Act for Change porte trois ambitions, associées à des compétences des *managers* du Groupe : être ouverts sur l'extérieur, faire vivre la stratégie de Carrefour au sein des équipes, stimuler l'innovation et l'expérimentation. A cet effet, le Groupe vise notamment à faire émerger, parmi ses collaborateurs, des « Super-Héros », ambassadeurs de la transition alimentaire et des sujets de diversité et d'inclusion, capables de mobiliser leurs équipes aux enjeux d'une entreprise inclusive pour tous et de sensibiliser les clients aux enjeux de la transition alimentaire.

Par ailleurs, depuis 2018, le Groupe poursuit la simplification de son organisation pour viser à une plus grande efficacité en tirant partie des opportunités de mutualisation ou de digitalisation que font naître les initiatives issues du *Digital Day* ou lancées par le plan Carrefour 2026. Pour accompagner ces transformations, Carrefour privilégie la négociation, la mobilité, le reclassement interne et la formation. Le Groupe ambitionne de maintenir un dialogue social fort, constructif et régulier, à l'échelle internationale, européenne et nationale, qui recouvre l'ensemble des thèmes sociaux tout en prenant en compte les spécificités locales.

notre métier » ; des compétences associées à ces enjeux sont constitutives du modèle de *management* déployé dans tout le Groupe. Un modèle de *leadership*, les 4C, vient compléter ce modèle en explicitant les attentes de Carrefour envers ses cadres dirigeants :

- le Courage : accélérer l'excellence grâce à des actions audacieuses, ciblées et tournées vers l'avenir ;
- le Changement : faciliter le changement et la transformation avec écoute, ouverture et flexibilité ;
- le Client : développer la passion clients et renforcer notre impact sociétal ;
- la Coopération : développer et cultiver la collaboration transversale, l'engagement et l'esprit d'équipe.

Le dialogue social, élément constitutif de la culture de Carrefour, est également un facteur d'accélération de la transformation de ses métiers. Il contribue à la performance de l'entreprise et garantit un bon climat social dans l'ensemble de ses magasins.

1. L'emploi chez Carrefour

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

En 2022, les effectifs mondiaux ont connu une hausse (334 640 collaborateurs à fin 2022 vs 319 565 collaborateurs en 2021).

Ceci s'explique par la dynamique de l'activité de Carrefour à travers le monde d'une part ainsi que des évolutions de périmètre d'autre part. En 2022, Carrefour a notamment intégré les effectifs de Grupo BIG au Brésil. Cette intégration a été pour partie contrebalancée par des opérations de transfert en franchise et location-gérance de points de vente et la sortie de Taïwan, qui représentait 12 174 salariés fin 2021, du périmètre du bilan social en raison de la cession en cours.

RÉPARTITION PAR FORMAT

Depuis décembre 2021, les effectifs ont connu une légère évolution en termes de répartition entre les formats. Le format hypermarché reste cependant très majoritaire, avec plus de la moitié des effectifs totaux (68 %), soit 227 768 collaborateurs qui sont rattachés à ce format historique de Carrefour.

Format	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Total formats Hypermarchés	68 %	71 %	(3) pts
Supermarchés	16 %	15 %	+ 1 pt
Total autres formats et activités	16 %	14 %	+ 2 pts

Périmètre : 100 % du périmètre CA HT consolidé au 31/12/2022.

Effectifs par zone géographique

Pionnier dans des pays tels que le Brésil, Carrefour déploie son activité en Europe et en Amérique latine. Le Groupe est

souvent l'un des premiers employeurs privés des pays dans lequel il est implanté : la France, pays historique, mais également au Brésil, en Argentine, en Espagne et en Roumanie.



Zone	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution	Évolution %
Zone Amérique	159 949	115 310	+ 44 639	+ 39 %
Zone Europe	174 319	191 707	(17 388)	(9) %
Zone Asie	372	12 548	(12 176)	(97) %
TOTAL ZONES	334 640	319 565	+ 15 075	+ 5 %

Périmètre : 100 % du périmètre CA HT consolidé au 31/12/2022.

Nature des contrats

Les collaborateurs du groupe Carrefour sont très largement employés en contrat à durée indéterminée (92 %) et à temps plein (78 %).

Types de contrat	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Contrat à durée indéterminée	92 %	91,5 %	+ 0,5 pt
Contrat à durée déterminée	7,6 %	8,5 %	(0,9) pt
Part des effectifs à temps partiel	22,0 %	26,4 %	(4,4) pts

Périmètre : 100 % du périmètre CA HT consolidé au 31/12/2022.

Nature des embauches

Les embauches sont réalisées à la fois en CDI et CDD – ces derniers permettant notamment de faire face à l'accroissement temporaire d'activité dans les magasins sur les périodes de forte affluence.

Nombre d'embauches	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Contrat à durée indéterminée	87 725	68 358	+ 28 %
Contrat à durée déterminée	74 910	75 425	(1) %
TOTAL	162 635	143 783	+ 13 %

Périmètre : 100 % du périmètre CA HT consolidé au 31/12/2022.

Départs

Après la forte baisse du nombre de départs de collaborateurs en CDI chez Carrefour durant la pandémie en raison d'un marché de l'emploi très statique en raison du contexte sanitaire, la situation s'est progressivement normalisée. En 2022, la forte reprise du marché du travail et le poids croissant

du Brésil dans les effectifs du Groupe, pays où la grande distribution connaît des taux de rotation du personnel structurellement importants (54 % du nombre moyen de CDI en 2022), explique une hausse significative des taux de départ des salariés en CDI (102 174 départs).

Répartition des emplois par statut

Catégorie	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Directeurs Exécutifs	0,04 %	0,04 %	-
Directeurs seniors	0,07 %	0,07 %	-
Directeurs	0,5 %	0,5 %	-
Cadres	7,7 %	10 %	(2,2) pts
Employés	91,6 %	89,4 %	+ 2,2 pts
TOTAL	100,00 %	100 %	-

Périmètre : 100 % du périmètre CA HT consolidé au 31/12/2022.

2. Le programme Act for Change

Afin de mesurer le changement de culture de l'entreprise, Carrefour a introduit en 2019 le E-NPS® (*Employee Net Promoter Score®*), un indicateur de l'engagement des

collaborateurs mesuré par une enquête en ligne auprès d'un échantillon représentatif de 20 000 salariés des 8 pays du Groupe. Organisée autour de cinq questions, dont une de recommandation globale, elle permet d'évaluer la mise en œuvre effective du programme.

Cette enquête a fait l'objet d'une cinquième vague en 2022 entre le 28 février et le 18 mars. Avec 77 % des salariés répondants qui se sentent acteurs de la transformation, les

résultats témoignent de l'implication des salariés dans les chantiers stratégiques en cours de déploiement au sein du Groupe – ils étaient 71 % en 2019 dans la première enquête.

« Je me sens acteur(trice) de la transformation en cours au sein du groupe Carrefour »

Participation	64 %
Nombre de répondants	16 615
Score Groupe obtenu en 2022 (% de salariés d'accord)	77 %
Ne sait pas	4 %
Pas d'accord	18 %

3. La culture du dialogue social

Le dialogue social se traduit par la signature d'accords collectifs au niveau des pays d'implantation du Groupe ou de leurs entités.

Indicateurs de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
% d'employés couverts par un accord collectif	99 %	91 %	8 pts
Nombre d'accords signés	369	453	(18,5) %

Nos plans d'action

Le programme Act for Change

Volet managérial et culturel du plan de transformation du Groupe « Carrefour 2022 », les quatre piliers du programme Act for Change se déclinent en plans d'action qui se traduisent par des formations, des communications et des objectifs annuels pour les salariés. Les *managers*, en magasin ou en entrepôt, sont les garants de la bonne diffusion et application du programme sur les sites opérationnels du Groupe.

« **Grandir et avancer ensemble** ». Le premier pilier du programme vise à développer les talents, encourager la diversité au sein des équipes et favoriser la coopération entre les Directions et formats de magasins du Groupe. Les programmes de promotion interne, les formations en *management* dans chaque pays ainsi que les programmes de l'Université Carrefour ont été mis à jour dans cette optique.

« **Servir le client avec passion** ». Dans le cadre du deuxième pilier Act for Change, en 2022, Carrefour a poursuivi le déploiement, dans l'ensemble des pays du Groupe, de la méthode « 5.5.5 client », un plan d'amélioration simple, orienté vers la satisfaction client, mis en place en Argentine et en Espagne depuis 2018. Le « 5.5.5 » repose sur trois principes – confiance, service et expérience – et se décline en quinze engagements concrets qui remettent le client au cœur des préoccupations des magasins.

« **Agir avec simplicité** ». Le troisième engagement présente trois ambitions : utiliser les ressources avec pertinence et efficacité ; agir avec rapidité et simplicité ; responsabiliser les autres et soi-même. Le Groupe s'engage notamment à mener de nombreuses initiatives innovantes en matière de qualité de vie au travail, instaurer un dialogue social constructif et régulier ainsi qu'à mettre en œuvre une politique de santé au travail commune à l'ensemble des pays.

Le pilier « **Être fiers de transformer notre métier** » 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. Carrefour porte ainsi une attention particulière à la montée en compétences de ses *managers*, pour lesquels des programmes innovants ont été mis en place.

Les collaborateurs, au cœur de la transformation

Les collaborateurs de Carrefour s'investissent au quotidien pour accompagner la transition alimentaire dans l'ensemble des pays d'implantation du Groupe. À titre d'exemple, les métiers de la filière Achats accompagnent les agriculteurs partenaires dans leur conversion au bio ; les métiers du digital développent la technologie *blockchain* permettant la traçabilité des produits issus des Filières Qualité Carrefour ; les équipes en magasin promeuvent l'offre locale et bio, préparent sur place des produits de qualité et conseillent les clients. Le Groupe déploie une politique de formation soutenue pour permettre à ses collaborateurs d'évoluer et de se construire des parcours de carrières diversifiés, dans des environnements stimulants. Carrefour a pour objectif de former 100 % de ses collaborateurs dans les domaines clés de la transition alimentaire.

La conduite de la transformation

IMPLICATION ET MOBILISATION DES SALARIÉS

Les « Super-Héros » de la transition alimentaire

Carrefour mobilise ses collaborateurs autour des enjeux liés à son plan de transformation « Carrefour 2026 ». Le Groupe a lancé en 2018 le programme des « Supers-Héros de la transition alimentaire » à l'échelle internationale. Ce programme a été déployé dans chaque pays afin d'identifier les « Supers-Héros locaux », collaborateurs engagés en magasins pour porter la transition alimentaire auprès de leurs collègues et des clients. L'objectif de ce programme est de valoriser les initiatives locales issues du terrain au plus proche des clients et de les diffuser largement dans tous les pays du Groupe. En 2023, ce programme évolue pour y ajouter nos engagements pour une entreprise plus inclusive. Carrefour souhaite ainsi donner plus de visibilité aux actions mises en place pour encourager la prise d'initiatives en faveur d'une meilleure inclusion de nos clients et

collaborateurs dans l'entreprise. Ce programme des Super-Héros permet aux équipes magasins de s'approprier nos engagements et de les transformer en actions concrètes, au plus proche des clients. L'exemple des Super-Héros dans chaque pays peut ainsi inspirer l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Dans le monde entier, les Super-Héros conçoivent et mettent en œuvre localement leurs projets en faveur de la transition alimentaire et de l'inclusion. 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, apprentissage de la langue des signes, mise en place des heures silencieuses en magasin.

Les panels internes et parties prenantes

Plusieurs fois par an, Carrefour organise des sessions de travail pour émettre des recommandations opérationnelles sur un thème précis de RSE. Une cinquantaine de personnes du Groupe, d'ONG, d'administrations, ainsi que des clients, des investisseurs et des fournisseurs se réunissent pour apporter leurs expertises et points de vue. Plusieurs pays du Groupe mènent également des campagnes de communication ou de mobilisation en magasin sur des thématiques RSE : les économies d'énergie, la pêche responsable, la biodiversité, le bio, le recyclage solidaire et les déchets, etc.

Formation des collaborateurs en lien avec la transformation du Groupe

Carrefour fait monter en compétence ses cadres afin qu'ils deviennent ambassadeurs de la transformation du Groupe. Dans ce contexte, l'**Université Carrefour** a pour mission de construire un écosystème ouvert et disruptif d'apprentissage, en encourageant l'expérimentation, la mise en relation et le partage des connaissances, permettant à top *management* de Carrefour de se développer individuellement et en équipe. En France, les parcours *Manage for Change* et *Manage for Lead* forment ainsi les *managers* à piloter la performance de leurs équipes en fonction des priorités stratégiques de l'entreprise.

L'innovation digitale est au cœur du modèle opérationnel du Groupe. Carrefour se donne pour ambition d'être d'ici 2026 un leader mondial du *Digital Retail* avec une stratégie fruit de la transformation profonde du Groupe conduite depuis 2018, fondée sur une approche *data-centric, digital first*. Tous les pays développent des programmes ou des outils pour permettre aux collaborateurs de mieux appréhender l'environnement et la culture numériques. Pour donner à chaque collaborateur les clés pour être partie prenante de ce projet d'entreprise, 100 % des salariés du Groupe seront formés au digital d'ici 2024, soit 100 000 collaborateurs par an entre 2022 et 2024. Pour porter cette ambition, une *Digital Retail Academy* a été mise en place. Elle a permis, dans chaque pays du Groupe, de rassembler et enrichir les formations existantes et proposer de nouveaux cursus autour de la *data*, du *digital commerce*, de la technologie et des méthodes et approches innovantes. L'objectif a été largement atteint pour 2022 avec plus de 160 000 collaborateurs formés au digital dans toutes les géographies du Groupe.

Depuis 2018, l'**École des leaders**, une école de formation interne dédiée à ses collaborateurs à potentiel, est venue apporter un cadre à l'ascenseur social que constitue Carrefour depuis sa création. Lancé en Argentine et en Espagne, ce dispositif se déploie progressivement dans le Groupe : en plus des deux pays fondateurs, la France, la Pologne, l'Italie, la Belgique (sous la dénomination de « Carrefour Académie ») et la Roumanie comptent aujourd'hui une École des *Leaders*. Le processus de sélection de ce programme multiformat est ouvert à tous les volontaires : employé(e)s, *managers*, responsables de Pôle, en hypermarchés et supermarchés ou aux sièges. Il permet, au terme d'un cursus souvent mené en partenariat avec une

structure d'enseignement supérieur (Dauphine en France), d'accéder à une responsabilité supérieure. Ce dispositif a vocation à prendre encore davantage d'importance dans les années à venir. Une première édition doit être lancée au Brésil en 2023. Afin de faire vivre ce puissant moteur interne d'ascension professionnelle dans la durée, le plan stratégique Carrefour 2026 engage l'entreprise à diplômer 5 000 nouveaux collaborateurs d'ici à 2026.

Carrefour consacre des moyens importants à la formation sur les produits frais et à la transition alimentaire afin d'accompagner le déploiement d'Act for Food. Les collaborateurs sont formés aux fondamentaux de la transition alimentaire pour mieux incarner la raison d'être de Carrefour auprès des clients. En Italie et en Argentine, par exemple, des « écoles métiers » accompagnent les employés des rayons Produits Frais Traditionnels dans une démarche d'amélioration continue de la qualité de service *via* des formations certifiantes, le partage de bonnes pratiques, des expérimentations et des tests de projets innovants.

La culture du dialogue social

UN DIALOGUE SOCIAL À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE

En octobre 2021, le groupe Carrefour et la fédération syndicale mondiale *UNI Global Union* ont reconduit leur accord-cadre mondial. Celui-ci vise à promouvoir et encourager :

- un dialogue social permanent et constructif et la reconnaissance par Carrefour de l'importance du rôle des organisations syndicales et de la représentation du personnel pour élever ou s'assurer de standards sociaux de qualité pour les personnels du Groupe ;
- la diversité et l'égalité des chances sur le lieu de travail par le biais d'initiatives conjointes, portant notamment sur l'équilibre hommes-femmes et sur la lutte contre la discrimination et les violences faites aux femmes ;
- la défense et le respect des droits fondamentaux des travailleurs – liberté syndicale et principes de négociations collectives – ainsi que leur sécurité et leurs conditions de travail chez Carrefour ainsi que dans les locaux de ses fournisseurs et de ses franchisés.

En raison de sa participation depuis 2017 au *Global Deal* du ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, Carrefour est identifié comme l'une des entreprises françaises les plus actives dans les accords internationaux, participant à la protection des droits fondamentaux des salariés partout dans le monde.

UN DIALOGUE SOCIAL À L'ÉCHELLE EUROPÉENNE

Dès 1996, Carrefour a signé avec la FIET (intégrée depuis dans *UNI*) l'accord de constitution de son comité d'entreprise européen, le comité d'information et de concertation européen (CICE). Il a été renouvelé et élargi en 2011 avec la fédération syndicale internationale *UNI Global Union*. Ce comité est l'un des plus reconnus en Europe pour la qualité de son contenu et des échanges entre partenaires sociaux. Les principaux thèmes abordés sont l'organisation du travail, la promotion de la diversité, la formation professionnelle, la santé sécurité de l'employeur ainsi que les sujets RSE et de droits fondamentaux. Une réunion plénière se réunit annuellement. Un séminaire d'information et de formation est tenu sur un thème défini par les membres de son Comité Directeur qui varie chaque année. Enfin, des comités spécifiques se réunissent sur les sujets de la responsabilité sociétale, de la diversité et des nouvelles technologies.

Après une année 2020 marquée par la gestion de la crise, le nombre de rencontres du CICE a repris son rythme habituel en 2021 et 2022. Un Observatoire Emploi et Formation a été créé au sein du CICE en 2021 et s'est réuni à six reprises en 2022.

Par ailleurs, Carrefour participe activement aux réunions du dialogue social sectoriel au sein de la structure européenne du commerce, Eurocommerce, en association avec la délégation syndicale d'UNI Europa.

UN DIALOGUE SOCIAL LOCAL

Au niveau de chaque pays du Groupe, le dialogue social est régi par des accords collectifs locaux, qui jouent un rôle majeur dans la performance économique de l'entreprise mais également sur les conditions de travail et plus largement sur la qualité de vie au travail des collaborateurs.

Chacun des pays du Groupe est engagé dans des négociations régulières avec ses partenaires sociaux. Ces négociations donnent lieu à de nombreux accords dont les thématiques sont diverses et abordent des sujets tels que les droits sociaux ou l'organisation du travail. En 2022, Carrefour France a notamment signé deux nouveaux accords collectifs de Groupe l'un relatif à la santé, la prévention et la qualité de vie et des conditions de travail au sein de Carrefour France et le second portant sur le pouvoir d'achat.

Au Brésil, plus de 250 accords et conventions collectives ont été signés aussi bien pour Carrefour Brésil qu'Atacadão. En Espagne, sept accords collectifs ont été signés ou amendés en 2022, notamment un accord portant sur la politique de droit à la déconnexion numérique.

RÉORGANISATION RESPONSABLE

Depuis 2018, le Groupe ajuste ses effectifs, notamment par des réductions au niveau de ses sièges ou la cession et le passage en franchise de certains magasins dans des pays tels que la France, la Pologne ou l'Italie. Les réductions ont été opérées dans le cadre d'un dialogue social soutenu et accompagnées par un ensemble de mesures favorisant le reclassement ou l'accompagnement des collaborateurs vers une mobilité interne ou externe. Elles ont notamment été mises en place dans le cadre d'accords négociés et signés par les partenaires sociaux. En France, deux avenants ont été prorogés en 2022 : l'accord relatif à l'anticipation et l'accompagnement de la transformation sociale portant création de l'Observatoire des métiers, des compétences et de la transformation sociale et l'accord adaptant les outils de la GPEC aux enjeux de la transformation des sièges et fonctions support du Groupe.

+ Pour en savoir plus

- [Carrefour.com : L'emploi chez Carrefour et la transformation managériale/RSE](#) – voir rubrique Collaborateurs

2.1.6.3 Attirer, retenir et développer les talents

Contexte et définition

Le monde du travail évolue sous l'influence des changements sociétaux, technologiques et commerciaux. Les demandes des nouvelles générations qui rejoignent le monde de l'entreprise évoluent. Elles désirent bénéficier de nouveaux modes de *management* et de travail. Ces changements sont des enjeux clés pour Carrefour qui a adapté en conséquence ses actions en matière d'attraction, de développement et de rétention des talents.

Pour renforcer la culture client, le Groupe concentre ses investissements de formation et de recrutement sur les compétences et métiers stratégiques de la transformation digitale, de la transition alimentaire et du management.

Politique de Carrefour

En écho de l'engagement « Grandir et avancer ensemble » cette politique poursuit les objectifs suivants :

- **attirer les talents** en renforçant les programmes de recrutement et de développement, la promotion de l'alternance et des stages, les partenariats avec des écoles et des universités ;
- **retenir les talents** grâce à un système de gestion de carrière et de rémunération incitatif ;

Performance de Carrefour

1. Attraction des talents

Depuis sa création, le Groupe œuvre pour attirer les bons profils aux bons postes : les collaborateurs de Carrefour sont ceux qui portent et font vivre la stratégie du Groupe.

Carrefour porte une attention particulière à la montée en compétence de ses *managers*, pour lesquels des programmes innovants ont été mis en place. Un effort particulier est réalisé pour accélérer la montée en compétences de tous les collaborateurs sur le digital, enjeu au centre de la transformation de Carrefour en *Digital Retail Company*.

Le Groupe est également attaché à promouvoir la mobilité au sein de ses équipes afin d'anticiper au mieux le futur de la grande distribution, secteur en profonde et rapide mutation. Cette ambition est au centre de l'engagement « Grandir et avancer ensemble », le premier des quatre piliers du programme « Act for Change ».

- **développer les compétences des collaborateurs** : en donnant la priorité à la formation, au travers notamment de nouveaux programmes de développement multi formats et multi métiers ainsi qu'en investissant largement pour préparer ses collaborateurs aux évolutions du monde de la grande distribution. Ainsi, depuis 2019, la politique de formation de Carrefour s'est construite 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.



Indicateurs de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Évolution du nombre d'embauches	162 635	143 783	+ 13 %

2. Rétention des talents

TURNOVER ET ANCIENNETÉ DES COLLABORATEURS

Indicateurs de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Taux d'attrition subie des Directeurs sénior Directeurs et Directeurs Exécutifs ⁽¹⁾	4,5 %	4,6 %	(0,1) pt
Turnover ⁽²⁾	29,2 %	22,9 %	+ 6,3 pts
Turnover volontaire ⁽³⁾	22,2 %	12,7 %	+ 9,5 pts
Ancienneté moyenne des collaborateurs (en années)	9	9	-

(1) Nombre de démissions des employés niveau Directeur et Senior Directeur ramené à la population.

(2) Turnover des employés en contrat à durée indéterminée incluant les recrutements de l'année, les licenciements, les démissions et les fins de période d'essai et calculé sur la base des effectifs.

(3) Turnover volontaire des employés en contrat à durée indéterminée incluant les démissions.

PROMOTION ET MOBILITÉ INTERNE

Grâce à l'ensemble des actions et programmes menés au sein du Groupe, 2 000 collaborateurs ont été promus en 2022 (2 941 en 2021) et plus de la moitié des personnes nommées dans un nouveau grade de *management* ou de direction sont issues de l'interne.

Au total, 51 % des nouveaux *managers*, 62 % des nouveaux Directeurs, 37 % des nouveaux Directeurs seniors et 20 % des nouveaux Directeurs Exécutifs sont issus de la promotion interne en 2022.

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Taux de promotion interne : total	51 %	50 %	+ 1 pt
Taux de promotion interne : promotions <i>Manager</i>	51 %	49 %	+ 2 pts
Taux de promotion interne : promotions Directeur	62 %	60 %	+ 2 pts
Taux de promotion interne : promotions Directeur sénior	37 %	44 %	(7) pt
Taux de promotion interne : promotions Directeur Exécutifs ⁽¹⁾	20 %	44 %	(24) pts

(1) Nouvelle catégorie de postes créée en 2021 parmi les Directeurs seniors.

3. Développement des compétences des collaborateurs

Le Groupe a mis en place un suivi personnalisé des talents clés afin de s'assurer de leur montée en compétence et de la construction appropriée des parcours professionnels. Les programmes *Next Gen* permettent d'apporter à de hauts potentiels les clés pour accélérer leur promotion dans les postes exécutifs du Groupe (C200). Les programmes *Graduates* accélèrent les carrières de jeunes diplômés.

D'ici 2025, Carrefour a pour objectif qu'au moins 50 % des salariés du Groupe bénéficient d'au moins quatre heures de

formation au cours de l'année, quel que soit leur niveau ou leur place dans l'entreprise. Cet objectif est intégré dans l'indice RSE et transformation alimentaire du Groupe depuis 2020. Après une année 2021 marquée par un fort effet de rattrapage des formations empêchées par la crise sanitaire, l'année 2022 a permis de consolider les volumes de formation à des niveaux élevés – avec plus de 11 h de formation par salarié en moyenne ; 77,6 % des salariés ont ainsi bénéficié de 4 heures de formation ou plus. La mise en œuvre du plan de formation de la *Digital Retail Academy* a notamment permis de former plus de 160 000 collaborateurs au digital et ses enjeux.

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
% d'employés formés dans l'année (disposant d' <i>a minima</i> 4 h de formation)	77,6 %	81 %	3,4 pts
Nombre moyen d'heures de formation par salariés	11,3	13,3	(15) %
Nombre total d'heures de formation dispensées dans l'année (en millions)	3,5	4,2	(17) %

11,3 heures de formation par salarié en moyenne et 264 euros dépensés en moyenne par ETP en formation et développement (Sur le périmètre France. Les frais de salaires et frais annexes sont inclus).

Plans d'action

1. L'attraction des talents

1.1. LES PRINCIPAUX ENJEUX DU RECRUTEMENT

Dans le cadre de sa transformation et de l'évolution du secteur de la grande distribution, Carrefour a pour enjeu clé de renforcer ses compétences, notamment sur les sujets du digital, sur les activités liées à la transition alimentaire ou encore sur certains métiers, tels que les métiers de bouche. Tous les pays du Groupe mènent des actions en ce sens visant :

- **l'amélioration des stratégies de recrutement du Groupe** et la modernisation des pratiques par **un meilleur recensement des besoins et des problématiques de recrutement**, la diversification des canaux de diffusion selon les profils, les métiers et les localisations et l'approfondissement des viviers de candidatures. En 2022, près de 27 500 offres du périmètre France ont ainsi été relayées sur les sites de partenaires institutionnels et associatifs et ont reçu plus d'un demi-million de candidatures. Les équipes de recrutement ont innové avec le lancement d'une opération de recrutement dans le Métavers afin de valoriser la stratégie digitale de Carrefour et ses ambitions en termes de recrutement ;
- **le renforcement de la visibilité des métiers du Groupe** grâce à une marque employeur forte via la production régulière de contenus ciblés mettant en avant les expertises de ses collaborateurs. Les pays du Groupe sont actifs sur LinkedIn, Instagram, Facebook, Twitter et TIKTOK depuis 2022, pour faire vivre en images les métiers Groupe et transmettre les actualités de l'emploi de Carrefour ; en 2022, pour la deuxième année consécutive, Carrefour est sur le podium de l'index RSE d'Universum qui demande à des étudiants et jeunes diplômés de niveau bac + 5 en recherche d'emploi de classer les entreprises pour lesquelles ils sont le plus attentifs en matière d'engagement RSE ;
- **le développement de nombreux partenariats avec des écoles clés** (écoles de commerce, d'ingénieur, IT) qui se sont poursuivis en 2022 auprès des grandes écoles cibles du périmètre France. Trois nouvelles conventions ont été signées avec des écoles d'ingénieurs prestigieuses (Polytechnique, ENSAE et Centrale Supélec) afin d'attirer davantage de candidats sur les postes du e-commerce et de la *Data* ainsi qu'en prévision de l'ouverture d'un nouveau programme *Graduates Data* prévu pour 2023 ;
- **le développement des stages et de l'apprentissage** dans les pays pour faire connaître le Groupe et recruter sur les métiers spécialisés, en tension au sein de Carrefour, notamment les métiers de bouche ou les métiers de l'IT et du digital. En France, des campagnes de recrutement sponsorisées ont été mises en place afin de développer l'attractivité du Groupe envers les nouvelles générations, en leur faisant découvrir nos métiers en tension ou pour cibler des zones géographiques particulièrement en pénurie ;
- **la mise en place de plusieurs actions spécifiques pour attirer les talents du digital**, tels qu'un partenariat exclusif avec la nouvelle école de la *Data* « l'Albert School » en France axée sur le *business* et la *Data* où les étudiants travaillent sur des cas concrets fournis par Carrefour. Afin de renforcer la visibilité du Groupe, lors d'une soirée cinéma avec Seekube, des talents digitaux ont eu l'occasion de participer à un *jobdating* avec des experts de la *Data* chez Carrefour à la suite de la projection d'un film ;
- **renouvellement des programmes *Graduates Dirigeants*, *Finance* et *Hyper*** qui depuis 11 ans 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 pour les *Graduates Dirigeants* et *Finance*. Ces programmes ont pour objectif de préparer les plans de succession de postes clés de Direction (Siège ou *Hyper*) ou dans le domaine de la *Finance*. En 2021, ces programmes ont été renforcés, notamment par une révision du plan de formation. De plus, les nouveaux *graduates* ont été sponsorisés par un membre *Comex* et ont eu pour la première fois la possibilité d'accéder à des opportunités à l'international en fin de programme. Enfin, le nouveau programme « Tremplin », lancé à la fin de l'année 2021 a été renouvelé cette année. Il s'inscrit dans le cadre des ambitions de Carrefour d'agir en faveur de la diversité de ses équipes et ouvre une nouvelle voie pour accéder aux *Graduates*. Ce dispositif, à la fois innovant et inclusif, permet à une promotion d'alternants issus de quartiers défavorisés de suivre ce parcours spécifique. Ils bénéficient de formations (fortement axés sur le modèle de *leadership* Carrefour), d'immersions et de l'accompagnement d'anciens *graduates*, sous forme de mentorat avec l'objectif d'intégrer un programme *graduate* par la suite.

1.2. LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES TALENTS CLÉS

Carrefour a maintenu en 2022 sa stratégie en matière d'identification et de suivi de ses talents clés, constitués pour partie de ses Directeurs Exécutifs, des collaborateurs issus des programmes de *Graduates Dirigeants* ou des collaborateurs à haut potentiel ou aux compétences indispensables pour le Groupe. Une étude a été réalisée pour établir un état des lieux des compétences présentes et manquantes au sein de la population des dirigeants clés. La cartographie des postes clés a été actualisée afin d'identifier tous les postes de dirigeants ayant un impact significatif sur la stratégie de Carrefour, d'un pays ou d'une *business unit*, et de s'assurer que chacun d'entre eux existe dans les pays majeurs du Groupe. L'outil SIRH groupe déployé en 2022 permet des analyses précises des écarts entre les compétences présentes et celles requises par les évolutions du marché. L'ensemble de ces éléments orientent le recrutement, en interne ou en externe.

2. La rétention des talents

2.1. LE SYSTÈME DE GESTION DES CARRIÈRES DE CARREFOUR

Le système de gestion des carrières de Carrefour se déploie à travers les actions mises en place par les ressources humaines : systématisation des entretiens annuels, possibilités de mobilité et de promotion interne, programmes de formation des collaborateurs. Depuis 2019, douze « actes managériaux », qui traduisent les engagements stratégiques du Groupe sur les quatre piliers de son programme *Act for Change* ont été définis pour enrichir les entretiens d'évaluation annuels et faire l'objet de plans de développement spécifiques. En complément du système d'évaluation traditionnel des collaborateurs, des Entretiens compétences et carrières (ECC) sont organisés dans tous les pays.

Carrefour a mis en place un système spécifique de gestion de carrière des talents clés afin que la rémunération, les évolutions de carrière et les opportunités de mobilité qui leurs sont offertes correspondent à leurs ambitions personnelles. Ainsi, chaque dirigeant du Groupe identifié comme talent clé, bénéficie d'un suivi individualisé aboutissant à un plan de carrière sur mesure, qui recense aussi bien les besoins en formation que les opportunités de mobilité au sein du Groupe.

2.2. LA PROMOTION ET LA MOBILITÉ INTERNES AU CŒUR DU MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DE CARREFOUR

Carrefour développe des programmes de promotion interne et de développement professionnel.

Les collaborateurs sont amenés à découvrir de nouveaux métiers lors d'un changement de poste ou de la prise en charge de nouvelles activités grâce au développement de la polyvalence. La politique d'alternance de Carrefour contribue également à renforcer les compétences de jeunes collaborateurs sur tous les métiers du Groupe. La promotion interne est favorisée, notamment grâce à l'école des leaders, véritable ascenseur social interne, progressivement déployée dans différents pays.

Le Groupe propose par ailleurs à ses collaborateurs des expériences professionnelles qui les mettent en situation d'exprimer leur esprit d'initiative, contribuant à la fois à leur épanouissement personnel et à la performance de l'entreprise. Certains pays ont par ailleurs lancé des dispositifs de développement des compétences extra-professionnelles pour accompagner les collaborateurs dans leur mobilité interne. En France, le mécénat de compétences leur est proposé pour répondre à leur quête de sens et d'engagement tout en montant en compétence.

2.3. UN SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION À LONG TERME INCITATIF

Depuis 2019, le Groupe a relancé des programmes de rétention long terme pour les contributeurs majeurs à la transformation de l'entreprise. Il s'agit de plans d'attribution gratuite d'actions sous conditions de présence et de performance ; l'Indice RSE et Transition Alimentaire compte pour 25 % de cette performance. D'abord adressé aux deux plus hauts niveaux de *management*, le nombre d'attributaires a été élargi en 2021 pour concerner les talents qui ont une contribution majeure dans la transformation de l'entreprise. En 2022, le plan a bénéficié à plus de 800 talents, (contre 700 en 2021, soit +16 % dont plus de 80 % sont extérieurs au périmètre *senior management*).

2.4. ÊTRE À L'ÉCOUTE DE SES COLLABORATEURS

En 2021, Carrefour a déployé une plate-forme d'écoute permanente à l'échelle du Groupe, afin de pouvoir plus facilement recueillir les avis de ses collaborateurs sur les sujets d'actualité internes et accroître sa réactivité quant aux actions à mettre en place. Cette plate-forme a été mobilisée pour la deuxième édition de l'enquête interne *all managers* et a permis une analyse des priorités à traiter au sein de chaque équipe.

3. Le développement des compétences des collaborateurs

3.1. DES PLANS DE FORMATION AU MANAGEMENT

La manière dont la valeur se construit change radicalement à l'ère du digital et le *management* doit s'y adapter rapidement. Dans ce contexte, Carrefour a mis en place des programmes innovants pour accompagner la montée en compétence de ses *managers*.

L'Université Carrefour a complété son offre de formation en l'alignant au plan de transformation « Carrefour 2022 », afin de permettre aux cadres de comprendre les évolutions technologiques et sociétales, leur impact sur la grande distribution et sur l'entreprise ; d'appréhender précisément la stratégie de l'entreprise et de l'intégrer dans leur périmètre d'action. Elle propose un environnement international riche pour échanger idées et pratiques avec des *leaders* issus de tous les pays du Groupe.

Des nouveaux programmes de développement du *management* ont été mis en place en 2022 :

- **des programmes de gestion des cadres dirigeants** à destination des cadres à fort potentiel, notamment le programme *Next Gen*, conçu pour aider les futurs Directeurs Exécutifs à développer de solides compétences de *leadership* ;
- **les parcours de management multiformat, *Manage for change* et *Manage for lead***, à destination des *primos managers* et des *managers* confirmés pour leur permettre de piloter la performance de leurs équipes ;

- **les programmes de coaching et de mentoring individuel**, dans la langue du collaborateur.

3.2. LES FORMATIONS RELATIVES À LA TRANSFORMATION DIGITALE

Le Groupe se donne pour ambition d'être un *leader* mondial du *Digital Retail* avec une stratégie fondée sur une approche *data-centric, digital first*. Tous les pays développent ainsi des programmes ou des outils afin de permettre aux collaborateurs de mieux appréhender l'environnement et la culture numériques. En 2019, le Groupe a procédé à la refonte complète de sa plate-forme LMS (*Learning management system*), afin de la rendre multiformat. Le contenu des modules de *e-learning* a été totalement revisité afin de mettre à disposition des collaborateurs les formations adaptées à la stratégie du Groupe, au service de sa transformation digitale et de la transition alimentaire pour tous.

D'ici 2024, 100 % des collaborateurs du Groupe bénéficieront de formations dédiées au digital (soit environ 100 000 personnes par an), au sein de sa *Digital Retail Academy*. Cet objectif a été largement atteint pour 2022 avec plus de 150 000 collaborateurs formés au digital dans toutes les entités du Groupe.

Par ailleurs, afin de fluidifier les échanges et encourager l'innovation, en 2022, Carrefour a mis à disposition de l'ensemble de ses collaborateurs la plate-forme de communication et de collaboration *Workplace de Meta* (Facebook) en France, Italie, Belgique, Espagne et en Roumanie. Cet outil sera déployé dans l'intégralité des pays du Groupe en 2023.

3.3. LES FORMATIONS RELATIVES À LA TRANSITION ALIMENTAIRE ET LES PRODUITS FRAIS

Les produits frais et la transition alimentaire sont des sujets de formation prioritaires pour le Groupe. Ainsi, dans chaque pays des dispositifs de formations spécifiques aux produits frais ont été mis en place. Au Brésil, une formation dédiée à la manipulation de produits frais est dispensée dans chaque magasin, par des employés expérimentés du magasin. En 2022, l'École des PFT, une école dédiée à la formation des professionnels des métiers de bouche a continué à se développer en Argentine avec deux éditions à date. Carrefour Espagne est également doté d'un dispositif de formation régional dédié aux produits frais ainsi que des formations de découpe des viandes pour les professionnels de la boucherie qui a été développé et amélioré en 2022 pour plus d'efficacité.

Un accent fort est également placé sur le renforcement des compétences autour de la transition alimentaire. En Pologne, par exemple, des formations et des *webinars* sont été diffusés autour du Bio. En Espagne, la Chaire d'alimentation et de nutrition est un programme mis en place en collaboration avec des professeurs de l'université de San Pablo CEU. La prochaine étape consiste à réaliser une enquête à la demande du ministère de l'équité en Espagne sur la nutri-économie et comment proposer une offre d'alimentation saine aux clients ayant les budgets les plus modestes et de la nutrition. En Italie, une Académie mise en place avec les fournisseurs permet aux apprenants de mieux connaître les produits et les process de production notamment en lien avec les produits de la marque Carrefour et de la gamme bio. En France, de nombreux modules *e-learning* sont proposés, notamment sur la Filière Qualité Carrefour, l'hygiène & la qualité ou encore la pêche durable.

3.4. LES FORMATIONS RELATIVES À LA CULTURE CLIENT

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'action 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. Dans le cadre de cette démarche, Carrefour a mis en place une plate-forme qui permet à tous les collaborateurs du

Groupe (magasins intégrés ou sièges) de consulter leur NPS® et les verbatims associés. Le nombre de connexions a été multiplié par 6 en 2 ans, témoignant de la mobilisation des équipes. Le NPS® a en outre été intégré à la rémunération variable de tous les cadres dirigeants du Groupe en 2019 et de l'ensemble des *managers* en France en 2020.

L'écoute et la compréhension du client font également l'objet d'autres programmes de formation parmi lesquels la méthode « 5/5/5 », déployée dans tous les pays du Groupe depuis 2020. Conçue pour répondre concrètement aux demandes des clients à travers 15 engagements, cette méthode permet de rappeler, à tout moment, les points à vérifier pour satisfaire le client.

En Argentine, en 2022, une nouvelle école a été lancée la *school of clients*, destinée à former l'ensemble des collaborateurs aux enjeux du service clients. Plus de 13 000 salariés ont bénéficié de formations dans ce contexte.

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
- Charte de la diversité
- Charte du réseau *1in3Women*

+ Pour en savoir plus

- Charte BIT
- Charte du réseau *in3women*
- *Carefour.com* : [Attirer, retenir, et développer les talents/RSE](#) – voir rubrique Collaborateurs

2.1.6.4 Promouvoir la diversité et l'inclusion, lutter contre les discriminations et le harcèlement

Contexte et définition

Carrefour emploie 334 640 personnes dans le monde dont 184 817 femmes, soit 55,2 % des effectifs, et 3,7 % de salariés déclarés en situation de handicap.

Carrefour est attaché, depuis sa création, à refléter et à intégrer la diversité et la mixité sociale de ses lieux d'implantation. Le Groupe est convaincu que représenter l'ensemble de ses clients, dans leur diversité culturelle, constitue un avantage compétitif réel pour améliorer le service client et donc la performance. La diversité et la mixité sociale sont également des facteurs de rétention des collaborateurs, c'est pourquoi elles s'inscrivent naturellement dans la stratégie des ressources humaines. Conformément aux ambitions du plan stratégique Carrefour 2026, une nouvelle Direction de l'engagement a été créée en 2022, positionnée au niveau du COMEX du Groupe

Politique de Carrefour

« Promouvoir la diversité » est l'une des trois ambitions de « Grandir et avancer ensemble », premier engagement du programme Act for Change du groupe Carrefour. Carrefour s'est engagé très tôt dans la promotion de la diversité en signant, en 2004, la Charte de la diversité donnant à tous, et dans tous les pays, les mêmes chances dans l'évolution professionnelle et le recrutement. Carrefour veille en outre à ce que les membres de son Conseil d'administration soient représentatifs de la diversité du Groupe.

Carrefour œuvre depuis de nombreuses années en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes en interne, comme au sein de son écosystème. L'égalité des chances dans l'évolution de chaque collaborateur, l'équité en matière de

témoignant de notre volonté d'aller encore plus loin dans la prise en compte de ces enjeux avec un pôle dédié à la Diversité et à l'Inclusion. Afin de traduire cette ambition en actions concrètes, le Groupe s'est doté d'une politique Diversité, Équité et Inclusion pour le Groupe. L'application effective de ces directives sera assurée au moyen d'une organisation fondée sur une gouvernance efficace, la mesure de la performance et une stratégie d'écoute. En effet, dans chaque pays intégré, un ou plusieurs référents ont été désignés pour mettre en œuvre la politique dans leur pays. Cette « File Diversité » se réunira tous les trimestres au moyen de groupes de travail, afin de réaliser un reporting chiffré, d'échanger nos bonnes pratiques et de piloter la performance du Groupe.

rémunération et l'accès des femmes aux postes d'encadrement font partie des engagements forts du Groupe.

Engagé depuis plus de 20 ans pour la cause du handicap, le Groupe met tout en œuvre pour maintenir dans l'emploi chacun de ses collaborateurs en situation de handicap. Il mène une politique ambitieuse de sensibilisation/formation au handicap et se mobilise pour changer le regard sur le handicap.

L'inclusion, la lutte contre les discriminations et le harcèlement font également partie de ses engagements majeurs. Carrefour a pour ambition de développer, dans tous ses pays, l'égalité des chances ainsi qu'une culture du respect, de l'acceptation et de la différence qui soient promues et traduites en actions concrètes.



Performance de Carrefour

1. Égalité entre les femmes et les hommes

Les objectifs du Groupe en matière d'égalité entre les femmes et les hommes ont vocation à bénéficier à ses collaborateurs ainsi qu'aux différents acteurs de son écosystème et s'articulent autour des axes suivants :

- contribuer à la féminisation de ses instances dirigeantes, notamment par :
 - le renforcement de programmes de développement interne,
 - ainsi que l'intégration à l'indice RSE et de transition alimentaire d'un nouvel engagement fort portant sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ;
- mener une politique de rémunération équitable et veiller à sa bonne application ;
- œuvrer pour que l'équilibre des temps de vie permette l'égalité des chances entre les hommes et les femmes ;
- promouvoir l'égalité des genres au sein de son organisation à ce titre le Groupe a déployé et maintient dans tous ses pays la labellisation GEEIS (*Gender Equality European & International Standard*) pour l'égalité professionnelle ;
- mobiliser les ressources de Carrefour au bénéfice de femmes en situations difficiles et notamment en faveur de la lutte contre les violences conjugales.

Indicateurs	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Part des femmes dans les nominations à des postes clés	28,2 %	28,5 %	(0,3) pt
Part de femmes au Conseil d'administration	46 %	46 %	-
Part des femmes au Comité Exécutif Groupe ⁽¹⁾	28,6 %	21 %	+ 7,6 pts
Part des femmes Directeurs Exécutifs ⁽²⁾	25,7 %	24,7 %	+ 1 pt
Part des femmes Directeurs seniors	20,2 %	19,4 %	+ 0,8 pt
Part des femmes Directeurs	25,3 %	25,2 %	+ 0,1 pt
Part des femmes <i>managers</i>	43,7 %	43,7 %	-
Part des femmes employées	56,4 %	57,1 %	(0,7) pt
TOTAL GROUPE – PART DES FEMMES DANS LES EFFECTIFS	55,2 %	55,6 %	(0,4) PT
Part des femmes dans le <i>management</i>	42,3 %	42,5 %	(0,2) pt

(1) Au 31/12/2022.

(2) Nouvelle catégorie de postes créée parmi les Seniors Directeurs – Indicateur intégré à l'indice RSE et de Transition alimentaire.

Alors que les effectifs tendent vers la parité au niveau du Groupe, avec une légère baisse de la part des femmes chez Carrefour dans l'ensemble en 2022, le taux de femmes dans le *management* reste quasi stable par rapport à 2021. De plus, on constate une nette progression de la part des femmes au sein du Comité Exécutif Groupe ainsi que parmi les Directeurs, Directeurs seniors et exécutifs, malgré la sortie de Carrefour Taiwan qui connaissait l'un des meilleurs taux de féminisation des instances dirigeantes du Groupe.

2. Salariés et clients en situation de handicap

Dans le cadre de sa politique en faveur de l'égalité et de la diversité, Carrefour se fixe également comme objectif de promouvoir l'emploi des personnes en situation de handicap et développer leur singularité au sein de ses équipes. Pour accélérer l'inclusion de ces personnes en situation de handicap dans notre Société, Carrefour a fait du handicap la « grande cause » du plan stratégique 2023-2026 et s'engage ainsi sur deux objectifs forts. Le premier objectif concerne les collaborateurs : Carrefour a annoncé son objectif de

15 000 personnes en situation de handicap dans les effectifs du Groupe d'ici 2026. Le second objectif concerne nos clients. Carrefour s'engage à résoudre les 5 irritants des clients en situation de handicap dans les magasins et en digital : passage en caisse prioritaire, orientation dans le magasin, praticité du parcours d'achat, accessibilité numérique et offre de produits adaptés aux besoins spécifiques de ces clients.

Le Groupe compte 11 281 collaborateurs en situation de handicap à fin 2022, soit 3,7 % de ses effectifs. Afin d'accompagner les pays à atteindre cet objectif ambitieux de 15 000 collaborateurs en situation de handicap en 2026, des objectifs cibles par pays et des plans d'actions ont été définis.

La part ainsi que le nombre total de collaborateurs en situation de handicap au sein du Groupe a progressé au cours de l'année en raison notamment de l'intégration de Grupo BIG ; la mise en place de nombreuses mesures en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap ont permis une augmentation de la part de cette population dans la quasi-totalité des pays intégrés du Groupe.

Indicateurs clés de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Pourcentage de salariés déclarés en situation de handicap	3,7 %	3,4 %	0,3 pt
Nombre de salariés déclarés en situation de handicap	11 281	10 902	3,5 %

3. Inclusion et égalité des chances

Fin 2020, l'engagement avait été pris en France de recruter 15 000 jeunes dont 50 % issus des quartiers défavorisés et d'accueillir 3 000 stagiaires de troisième issus d'établissements en zone d'éducation prioritaire. Ce sont finalement près de 18 000 jeunes qui nous ont rejoint en alternance et en CDI

dont 53 % issus des QPV et plus de 3 200 collégiens ont pu venir découvrir un métier à nos côtés. Cette dynamique de recrutement de jeunes issus de tous les horizons s'est poursuivie en 2022 : à fin novembre, plus de 15 000 jeunes de moins de 30 ans dont 55 % issus des quartiers ont été embauchés.

Indicateurs clés de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Part des effectifs ayant moins de 30 ans	34,5 %	34 %	+ 0,5 pt
Part des effectifs entre 30 et 50 ans (en %)	47 %	48 %	(1) pt
Part des effectifs ayant plus de 50 ans (en %)	18,5 %	18 %	+ 0,5 pt

4. Lutte contre les discriminations et le harcèlement

En 2022, 5 909 alertes ont été reçues au travers de la ligne d'alerte éthique disponible dans tous les pays du Groupe. Les alertes concernant les discriminations et le harcèlement

représentaient quant à elles 8% des alertes. Ces alertes permettent notamment d'affiner le plan d'action et les initiatives mises en place par le Groupe en matière de lutte contre les discriminations et le harcèlement.

Plans d'action

1. Promouvoir la mixité et l'égalité professionnelle femmes/hommes

1.1. ACCOMPAGNEMENT DES FEMMES VERS LE LEADERSHIP

Le Groupe emploie 184 817 femmes, soit 55,2 % de ses effectifs. Carrefour travaille à accompagner et former l'ensemble des femmes, employées ou *managers*, en leur proposant des programmes de *leadership* spécifiques. L'objectif est d'augmenter la représentation des femmes parmi les Directeurs Exécutifs de 22 % en 2020 à 35 % d'ici 2025. Le Groupe développe des programmes de *coaching* individuel et de mentorat pour les femmes afin d'augmenter leur nombre parmi les hauts potentiels :

- des programmes internes existent au niveau du Groupe ; à titre d'exemple, après un pilote en 2022, le programme *Empowering Women Leaders* a montré de très bons résultats et sera reconduit en 2023 auprès de 8 femmes Directrices. À travers des ateliers en groupes restreints et un accompagnement individuel, ce programme leur permet de travailler leur posture de *leaders* face à leurs propres perceptions et freins, ainsi qu'au sein de l'organisation. De nombreux dispositifs ont également été mis en place dans les pays afin de favoriser la mixité au sein des métiers et des niveaux hiérarchiques. En Espagne, Carrefour s'est associé à un programme de *coaching* innovant destiné aux collaboratrices à haut potentiel. Chaque année les collaboratrices participent à une régates inter-entreprises ; l'objectif est de leur apprendre à mieux se connaître et les encourager à relever de nouveaux défis. Un programme de mentorat inter-entreprise a été mis en place et des ateliers ont été organisés : plus de 100 femmes cadres y ont discuté des obstacles et des limites à leur développement dans l'entreprise. Elles ont également eu l'occasion de participer à un *Feedback 360°* et à un rapport d'auto *coaching* ;
- le programme EVE initié par Danone ;
- le programme international *Women Leaders*, qui porte plusieurs engagements inspirés par la signature, en 2013, des *Women Empowerment Principles* d'ONU par le Président-Directeur Général et les Directeurs Exécutifs d'Espagne, d'Argentine, du Brésil et de la Belgique ;

- une attention particulière est portée à la mixité des promotions dans les dispositifs de formation qui existent à travers le Groupe en faveur de la promotion interne. En effet, l'École des *Leaders* représente un réel levier pour promouvoir l'égalité professionnelle chez Carrefour, comme l'illustre la mixité des promotions, ainsi que le programme *Next Gen 1* dont 60 % des participants sont des femmes.

Le Groupe offre également à ses collaborateurs de nombreuses occasions de *networking* et d'échanges de bonnes pratiques, notamment dans son partenariat avec *LEAD Network*, un réseau professionnel européen dédié à l'égalité entre les hommes et les femmes spécifique au secteur de la grande distribution et à l'industrie des biens de consommation. De nombreuses actions ont été menées autour de ce dispositif dans les pays, tels que l'accueil d'un événement du chapitre France au siège de Carrefour pour promouvoir la mixité des métiers ainsi que le lancement d'un chapitre *LEAD* en Roumanie autour du dépassement des préjugés. De plus, une sélection de collaborateurs, dont des *graduates* et *graduates alumni* ont également eu l'occasion de participer à des programmes de formations dédiés au *leadership* inclusif, du mentorat inter-entreprises et de rendre à l'événement annuel du *LEAD Network*.

L'engagement de Carrefour se traduit également au travers de l'indice RSE et de la transition alimentaire du Groupe qui mesure son évolution dans le temps, selon deux axes :

- **certification par le Label International GEEIS** : Carrefour a souhaité se doter d'un référentiel reconnu pour avoir une assurance externe sur la mise en œuvre effective des politiques d'égalité et donner une visibilité à ses actions. Le choix du GEEIS répondait au souhait d'avoir un unique référentiel, externe à Carrefour, auditable, et adapté à notre présence mondiale et à la diversité de nos législations sociales. Les évaluations du GEEIS, qualitatives mais aussi quantitatives, permettent de rendre des comptes de façon très lisible aux instances de directions sur les progrès accomplis. En 2020, conformément à l'engagement pris publiquement en 2017, Carrefour a réalisé son objectif d'avoir « 100 % des pays labellisés GEEIS ». En 2022, la campagne d'audits de nos entités par rapport au référentiel GEEIS a continué avec un maintien du niveau de maturité dans tous nos pays ainsi que l'extension au label *GEEIS Diversity* par Carrefour Italie ;

■ **la féminisation de nos instances dirigeantes** : en 2021, le Conseil d'administration de Carrefour a pris un nouvel engagement intégré dans l'indice RSE et de transition alimentaire d'avoir « 35 % de femmes parmi nos Directeurs Exécutifs (C200) d'ici 2025 ». Cet engagement a donné lieu à la définition de trajectoires par années et par pays suivies au niveau du Groupe. À fin 2022, cet indicateur s'élève à 25,7 % au niveau du Groupe, soit une progression de 3,3 points par rapport à 2020.

Cette politique a permis à Carrefour de maintenir la féminisation du *management* en 2022 malgré une légère masculinisation des effectifs du Groupe dans l'ensemble (42 % en 2022) : aussi bien dans les postes de *managers* (44 % en 2022 comme en 2021) que dans les postes de Directrices (25 % en 2022 comme en 2021) et de Directrices seniors (20 % contre 19 % en 2021).

À la fin de l'année 2022, le Comité Exécutif Groupe se composait de 14 membres dont 4 femmes (soit un pourcentage de 28,6 % en 2022 par rapport à 7 % en 2017). Le Conseil d'administration est féminisé à hauteur de 46 %.

1.2. ACCORDS COLLECTIFS SUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET SALARIALE

La Direction de Carrefour a signé en 2020 avec les organisations syndicales un nouvel accord sur l'égalité professionnelle dont l'objectif est de faciliter l'évolution des femmes et de permettre aux hommes de mieux s'impliquer dans leur rôle familial, sans préjugé ni crainte pour leur évolution professionnelle. Cet accord s'organise autour du recrutement, de la formation, de la promotion professionnelle, des rémunérations effectives, des conditions de travail et de l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle, thèmes pour lesquels le Groupe et les organisations syndicales définissent des objectifs et engagent des actions concrètes.

Parallèlement, le Groupe mène une politique de rémunération équitable. À titre d'exemple, en France, Carrefour hypermarchés a signé le 9 mars 2020 le nouvel accord du Groupe sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, qui contient un dispositif de contrôle de l'égalité en matière salariale aux niveaux collectif et individuel.

1.3. PRÉSERVER L'ÉQUILIBRE DES TEMPS DE VIE ET LA PARENTALITÉ

Carrefour s'attache à favoriser l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, l'un des quatre axes du programme *Women Leaders*. Les mesures prises par pays dans ce cadre bénéficient aux femmes comme aux hommes. En effet, les collaborateurs peuvent bénéficier de mesures facilitant la garde de leurs enfants. Par exemple en France une crèche est ouverte au sein du siège ou les collaborateurs peuvent bénéficier d'une aide financière au moyen de chèques CESU auxquels Carrefour participe à hauteur de 50 %.

Parallèlement de nombreux dispositifs existent dans tous les pays du Groupe pour aider les collaborateurs à chaque étape de leur parentalité. Des jours de congés supplémentaires sont accordés aux collaborateurs engagés dans un parcours de PMA en France et en Roumanie. Au Brésil, il y a quelques années, Carrefour a rejoint le programme des entreprises citoyennes qui prolongent le congé de maternité (à 6 mois) et le congé de paternité (à 20 jours) au delà de la durée légale. De plus, l'entreprise a un programme de santé spécial pour les femmes enceintes et dispose de salles d'allaitement dans certains hypermarchés. Au sein de Carrefour Argentine des mesures spécifiques ont également été instaurées, qui accordent des congés maternités et paternités plus avantageux que ceux prévus par la loi locale et où les femmes leaders bénéficient d'un programme spécifique à leur retour, prévoyant notamment des horaires aménagés.

2. Salariés et clients en situation de handicap

2.1. LA DÉMARCHÉ DE RECRUTEMENT, D'INTÉGRATION ET DE MAINTIEN DANS L'EMPLOI EN FAVEUR DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Le groupe Carrefour a ancré ses démarches liées au recrutement, à l'intégration et au maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, au cœur de sa politique de ressources humaines.

Le premier accord portant sur l'emploi de personnel en situation de handicap a été signé en 1999 au sein des hypermarchés français et a depuis été renouvelé à huit reprises. Le dernier renouvellement de l'accord a eu lieu en 2020 avec pour objectif de sécuriser les parcours professionnels et de maintenir dans l'emploi les personnes en difficulté de santé au travail. L'accord prévoit également de favoriser leur recrutement en contrats d'alternance. Vingt ans après cette première démarche, Carrefour reste très engagé sur ce sujet. Carrefour accompagne ses collaborateurs en situation de handicap tout au long de leur carrière. Des Référents Handicap sont nommés au sein de chaque format pour permettre un accompagnement au plus près de ces collaborateurs.

Au sein de Carrefour France, afin de faciliter l'employabilité des personnes en situation de handicap un Manifeste Inclusion porté par le ministère des solidarités et de la santé a été signé en 2019 et comprend dix engagements concrets. S'agissant du recrutement, l'intégralité des postes proposés sont ouverts à tous avec l'assurance que toutes les sélections soient uniquement basées sur les compétences, la motivation et les aptitudes à tenir le poste. Carrefour a également renouvelé sa participation au salon de l'emploi dédié « Hello Handicap » en 2022. Les référents handicap et les services de ressources humaines ont pour rôle d'accompagner l'intégration, notamment par le recueil des besoins du collaborateur pour adapter au mieux son environnement de travail ainsi que la reconnaissance administrative de leur handicap, notamment en aidant les collaborateurs à l'élaboration des dossiers de reconnaissance (RQTH). Les collaborateurs bénéficient également de dispositifs spécifiques prévus par des accords collectifs, tels que des journées d'absence autorisées ou des aides financières.

Aussi, le Groupe œuvre pour le maintien dans l'emploi lorsque le handicap apparaît au cours de la vie professionnelle. Des aménagements organisationnels, matériels ou humains du poste permettent de préserver les compétences et d'améliorer les conditions de travail des collaborateurs concernés. Des actions sont également menées pour former et sensibiliser tous les acteurs de l'entreprise à ce sujet. À titre d'exemple, les recruteurs sont formés à la non-discrimination, les référents handicap disposent d'un parcours dédié et les *managers* bénéficient de formations contre les idées reçues. En 2022, Carrefour s'est engagé auprès de la Fédération Française Handisport. Ce partenariat vise à œuvrer pour l'emploi des personnes en situation de handicap et la sensibilisation de nos collaborateurs sur le sujet. Des dispositifs spécifiques aux collaborateurs sourds et malentendants sont également mis en œuvre.

2.2. L'ACTION DE CARREFOUR POUR CHANGER LE REGARD SUR LE HANDICAP

Soucieux de faire bouger les lignes et de changer le regard sur le handicap, Carrefour soutient et participe à plusieurs événements de sensibilisation au handicap ou à la prise en compte de la différence au sein des équipes.

Carrefour est partenaire des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 et souhaite mettre ces jeux paralympiques au service de l'inclusion. Ces jeux sont en effet l'occasion d'agir pour rendre nos services plus accessibles à nos clients en situation de handicap, de mettre en avant les performances de nos collaborateurs en situation de handicap et de sensibiliser nos

collaborateurs et nos clients au sujet du handicap.

En octobre 2022, Carrefour a organisé en France sa première semaine paralympique #PARAmourduSport. Une semaine de sensibilisation de nos collaborateurs et de nos clients au sujet du handicap au travers de la pratique sportive. Au total, 245 collaborateurs ont été mobilisés durant cette semaine, 8 magasins et 3 sièges ont participé aux actions de sensibilisation et la communication interne et externe sur ce sujet du handicap a touché 32 millions de personnes durant cette semaine.

En novembre 2022, Carrefour a continué ses actions de sensibilisation en prenant une nouvelle fois activement part à la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées, organisée depuis 24 ans par l'Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées (ADAPT). Carrefour France et Carrefour Belgique se sont engagés une nouvelle fois lors du *Duo Day*, une opération européenne à laquelle la France participe depuis 2018. Le principe consiste à créer un duo entre une personne en situation de handicap et un collaborateur d'une entreprise privée ou publique, pour passer la journée ensemble, en présentiel ou à distance.

En Espagne, le programme INCLUYE a pour objectif de promouvoir l'inclusion et la visibilité des collaborateurs en situation de handicap par le biais de réunions, de tuteurs et d'actions par les services de ressources humaines ainsi que les collaborateurs eux-mêmes. Un dispositif permet également à des volontaires de Carrefour de dispenser des formations à destination des personnes vivant avec un handicap intellectuel. Au Brésil, le 21 septembre est la Journée nationale de lutte pour les personnes en situation de handicap. Tout au long de la semaine des actions de sensibilisation ont été menées pour l'inclusion de ce public, auprès des équipes d'encadrement et des employés. Des cercles de conversations ont également été organisés autour de l'inclusion et des carrières des personnes en situation de handicap.

Une autre initiative du Groupe prise en 2021, a été le déploiement et la généralisation d'une « heure silencieuse pour tous » adaptée aux personnes présentant des Troubles du Spectre de l'Autisme. Ainsi en France, dans plus de 1 240 magasins, tous les jours pendant quatre heures la luminosité est réduite, et la musique ainsi que les annonces sont éteintes. Des initiatives similaires existent également dans les pays du Groupe tels que la Pologne, l'Espagne et l'Argentine. De plus, à l'occasion de la Journée internationale de sensibilisation à la Langue des Signes Française (LSF) une action a été lancée par Alexandre Bompard en collaboration avec le ministère des solidarités et de la santé visant à enseigner aux collaborateurs en magasin 10 signes pour bien accueillir une personne sourde ou malentendante. Carrefour Argentine, en collaboration avec la Croix Rouge, a diffusé une vidéo de formation à la langue des signes à destination des collaborateurs des lignes de caisses dans ses magasins.

En Espagne, depuis plusieurs années, Carrefour a également renforcé l'accessibilité pour les personnes sourdes ou malentendantes d'une partie de ses hypermarchés grâce à la mise en œuvre de l'outil « SVisual », un service de vidéo-interprétation pour les personnes utilisant la langue des signes.

3. Inclusion et égalités des chances

Établir une culture d'entreprise inclusive qui favorise l'égalité des chances au sein de son organisation est une ambition prioritaire pour Carrefour. C'est pourquoi, ces sujets ont été intégrés à la stratégie d'écoute des collaborateurs. Lors de la dernière enquête réalisée en 2021 l'intégralité des *managers* du Groupe (plus de 16 000 répondants) ont été interrogés sur leur sentiment d'appartenance au Groupe ainsi que le niveau d'acceptation de tous, d'authenticité et d'égalité des chances ressenti chez

Carrefour. Les résultats montrent que la culture inclusive et l'égalité des chances sont considérées comme des réelles forces du Groupe.

3.1. INCLUSION POUR TOUS

Actions en faveur des jeunes

Engagé depuis des années dans une démarche active de recrutement et de formation des jeunes, à la fin de l'année 2020, l'engagement avait été pris de recruter en 2021 15 000 jeunes, dont 50 % issus des quartiers défavorisés et d'accueillir 3 000 stagiaires de 3^e issus d'établissements en zone d'éducation prioritaire. Ce sont finalement près de 18 000 jeunes qui nous ont rejoint en alternance et en CDI dont 53 % issus des QPV et plus de 3 200 collégiens ont pu venir découvrir un métier à nos côtés. Cette dynamique de recrutement de jeunes issus de tous les horizons s'est poursuivie en 2022 : à fin novembre 2022, plus de 15 000 jeunes de moins de 30 ans dont 55 % issus des quartiers ont été embauchés.

D'importants moyens ont été mis en place afin de leur proposer une formation d'excellence et certifiante ou diplômante. À ce titre, Carrefour a été récompensé par la remise du Trophée Marque employeur et recrutement à la huitième édition des Victoires des *Leaders* du Capital humain en 2021. Ces différentes mesures témoignent de l'engagement du Groupe à promouvoir l'égalité des chances dans un contexte de crise qui frappe de plein fouet les jeunes générations et augmente leurs difficultés à trouver des opportunités d'emploi durable.

De plus, le nouveau programme « Tremplin » lancé à la fin de l'année 2021 a été poursuivi cette année. Il s'inscrit dans le cadre des ambitions de Carrefour en faveur de la diversité de ses équipes et ouvre une nouvelle voie d'intégration dans les Programmes *Graduates*. Ce dispositif innovant et inclusif permet à une promotion d'alternants issus des quartiers prioritaires de suivre un parcours spécifique : ils bénéficieront de formations (fortement axées sur le modèle de *leadership* Carrefour), d'immersions et d'un accompagnement sous forme de mentorat par d'anciens *graduates*, avec l'objectif d'intégrer un des programmes *graduates* à la suite.

Actions pour soutenir la diversité chez Carrefour

Dans le cadre de son plan stratégique 2026, Carrefour réaffirme l'importance de l'égalité des chances, de la diversité et de l'ascension sociale. Ces objectifs sont au centre de notre politique de recrutement, de développement des compétences et de promotion interne. Pour favoriser l'accès de tous les talents à nos opportunités professionnelles, Carrefour s'est investi dans la mise en place de nombreux partenariats nationaux et territoriaux avec les acteurs associatifs et institutionnels de l'emploi et de l'insertion.

En 2022, Carrefour a renforcé son engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion en rejoignant les signataires de la Charte de L'Autre Cercle, association qui défend l'inclusion des personnes LGBTQ+ au travail. Pour pallier aux difficultés que peuvent rencontrer les personnes transgenres à s'intégrer professionnellement, en 2022 Carrefour Brésil a proposé un webinaire à l'occasion de la journée de visibilité Trans en janvier, participé à un salon dédié à l'emploi des personnes transgenres et maintenu le programme de développement de compétence intitulé « Transforma » dédié à cette population. Des actions sont également menées au sein du Groupe pour favoriser l'emploi des seniors, tels que le partenariat avec l'association « Hire 45+ » pour faciliter le recrutement des collaborateurs de plus de 45 ans en Roumanie. En Espagne, Carrefour s'est associé à la Croix Rouge et a signé un accord en matière d'emploi et d'intégration sociale.

Carrefour organise régulièrement des événements ayant pour objet de favoriser le recrutement, l'intégration et l'inclusion de profils diversifiés. Carrefour dédie chaque année une journée à la

diversité, afin de sensibiliser ses collaborateurs sur l'acceptation de la différence. La Journée internationale de la diversité 2022 a permis la production d'une vidéo pédagogique qui a été créée et diffusée en interne pour mettre en valeur les actions réalisées en faveur de la diversité et de l'inclusion chez Carrefour dans tous nos pays. Celle-ci abordait notamment la notion de stéréotype et avait pour vocation de sensibiliser les collaborateurs dans tous nos pays et les encourager sur leur propre rôle pour contribuer à un environnement de travail plus inclusif.

Enfin, une vaste campagne de communication intitulée « Chacun sa chance #jeveuxjepeux » portant sur les dispositifs RH qui contribuent à l'égalité des chances chez Carrefour France a été lancée en 2022. Elle est incarnée par des collaboratrices et des collaborateurs engagés et actifs, qui témoignent de leurs parcours professionnels et des dispositifs RH dont ils ont pu bénéficier. Cette série d'affiches et de capsules vidéos s'articule autour de 5 grands enjeux d'égalité professionnelle : l'égalité entre les femmes et les hommes, le handicap, les profils issus de Quartier prioritaires, la communauté LGBTQ+ ainsi que le niveau d'études.

3.2. FAVORISER L'ÉGALITÉ DES CHANCES GRÂCE À L'ÉCOLE DES LEADERS

L'École des *Leaders*, l'école interne utilisée pour développer la promotion interne, représente un réel levier pour promouvoir la diversité et l'égalité professionnelle chez Carrefour. Cela s'illustre à la fois par la mixité des promotions mais aussi par la spécificité des modules dédiés à la diversité et à l'égalité professionnelle. Pour accélérer la promotion interne, Carrefour a annoncé dans son plan stratégique le doublement du rythme des promotions de l'École des *Leaders* : 5 000 nouveaux collaborateurs seront diplômés à l'horizon 2026.

4. Lutte contre les discriminations et le harcèlement

4.1. LES ACTIONS POUR COMBATTRE LES DISCRIMINATIONS

Les magasins et entités Carrefour favorisent la diversité au sein de leurs équipes. Le Groupe a mis en place un Code de conduite professionnelle Carrefour, transmis à tous ses fournisseurs, afin qu'ils s'engagent à respecter les 10 principes éthiques du Groupe. Ces Principes éthiques, depuis octobre 2016, concernent le respect de la diversité, la contribution à un environnement de travail sûr et sain, la promotion du dialogue social, le refus de tout harcèlement ainsi que la garantie de la sécurité des personnes et des biens.

4.2. LES ACTIONS POUR LUTTER CONTRE LE HARCÈLEMENT ET LES VIOLENCES

Les différents pays du Groupe s'engagent à lutter contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes au quotidien. À l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes, le 8 mars, des actions de sensibilisation ont été proposées aux salariés. Au Brésil, des communications internes visant à promouvoir la réflexion sur les comportements sexistes et à changer les mentalités ont été déployées. Le Groupe a participé à l'action en faveur de l'employabilité pendant la journée de la Femme organisée par le Secrétariat de la Femme du Syndicat de

São Paulo. En France, des référents « harcèlement sexuel et agissements sexistes » (près de 300 référents membres du CSE et 300 référents salariés) ont été nommés depuis 2019. Ces référents ont été formés pour s'approprier les définitions des textes réglementaires (sexisme, harcèlement), détecter les situations à risque et identifier les moyens de prévention. Des modules *e-learning* de sensibilisation au sexisme et au harcèlement ont également été proposés aux *managers* et aux collaborateurs.

Carrefour est également fortement engagé dans la lutte contre les discriminations ou toutes formes de violences racistes. Particulièrement au Brésil où Carrefour a pris des mesures fortes pour revoir en profondeur les politiques de formation des collaborateurs et des sous-traitants en matière de sécurité, et de respect de la diversité et des valeurs de tolérance. Le groupe Carrefour Brésil dispose d'un plan contre le racisme avec 8 engagements publics, qui se déclinent en plus de 70 actions, tels que nous pouvons souligner le programme de stages et d'apprentissage ainsi qu'une formation de sensibilisation à la lutte contre le racisme pour tous les employés. En 2022, un documentaire a également été réalisé pour mettre en lumière les principales actions de ce plan et montrer certains de ses impacts concrets. La matérialité de ces actions a été reconnue en 2021 par la certification *GEEIS Diversity* obtenue par Carrefour Brésil.

Collaborations et partenariats

- Partenariat avec l'Organisation Internationale du Travail (OIT)
- Charte BIT depuis 2015
- Projet *CEASE (FACE)*
- *Orange Day* auprès d'ONU Femmes France, depuis 7 ans
- Accord international entre Carrefour et *UNI Global Union* renouvelé en 2021
- AFMD
- ARBORUS (GEEIS)
- Observatoire de la QVT (anciennement OPE)
- FFH
- L'autre cercle

+ Pour en savoir plus

- [Carrefour.com : Promouvoir la diversité et l'inclusion, lutter contre les discriminations et le harcèlement/RSE](#) – voir rubrique Collaborateurs

2.1.6.5 Garantir la santé, la sécurité et la qualité de vie des collaborateurs

Contexte et définition

Dans le cadre du troisième engagement de son programme Act for Change, « Agir avec simplicité », Carrefour permet à ses 334 640 collaborateurs d'évoluer au sein d'un environnement professionnel sécurisé et favorable. Le Groupe veille à préserver leur santé et à leur qualité de vie au travail. Il s'est fortement mobilisé sur la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS), qui sont à l'origine de 45 % des

accidents de travail et maladies professionnelles ; sur la prévention du stress et des risques psychosociaux et, plus largement, sur la santé mentale des collaborateurs. Carrefour a pris en charge l'amélioration de la qualité de vie au travail à travers des actions en faveur de la pratique du sport, le déploiement du télétravail et la préservation de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Politique de Carrefour

Le pilier « Agir avec simplicité » du programme « Act for Change » du groupe Carrefour est construit autour de trois ambitions : utiliser les ressources avec pertinence et efficacité, agir avec rapidité et simplicité et responsabiliser les autres et soi-même. Concrètement, le groupe Carrefour s'engage à préserver la santé de ses collaborateurs et à réduire les risques d'accident du travail partout où le Groupe est présent et à mener de nombreuses initiatives innovantes en matière de qualité de vie au travail.

Depuis fin 2020, tous les pays du Groupe se sont dotés d'un plan d'action sur la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail. Les équipes locales intégrées doivent fixer des objectifs, en particulier concernant la fréquence et les taux de gravité des accidents du travail. Elles doivent structurer un plan d'action qui couvre notamment la prévention des risques d'accidents du travail, et même à domicile ; des maladies professionnelles ; du stress professionnel, ainsi qu'à l'amélioration de l'équilibre travail/vie personnelle ou encore la formation sur la gestion des conflits en milieu professionnel.

Performance

1. Préserver la santé des collaborateurs et prévenir les risques d'accident du travail

Indicateurs clés de performance	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Taux de fréquence des accidents du travail (nombre accidents/millions d'heures travaillées)	25,7	25,3	+ 0,36 pt
Taux de gravité des accidents du travail (nombre de jours d'absence pour motif d'accident/1 000 heures de travail)	1	0,90	+ 0,10 pt

(1) Périmètre Hors AT et BR.

(2) Périmètre : 100 % du périmètre CA HT consolidé 2022.

Indicateurs ⁽¹⁾	Valeur 2022	Valeur 2021	Évolution
Taux d'absence pour motif d'accident du travail et de trajet	0,43 %	0,66 %	(0,23)
Taux d'absentéisme : maladie	6,34 %	5,17 %	+ 1,17
Taux d'absentéisme : accident du travail	0,38 %	0,61 %	(0,23)
Taux d'absentéisme : accident de trajet	0,05 %	0,05 %	-

(1) En pourcentage d'heures d'absence (en fonction du motif) reporté à des heures travaillées. Périmètre Hors Carrefour Brésil et AT.

2. Être à l'écoute des collaborateurs pour assurer la qualité de vie au travail

Voir section 2.1.6.3.

Plans d'action

1. Préserver la santé et la sécurité des collaborateurs

1.1. ÉVALUER LES RISQUES, AU CŒUR DE LA DÉMARCHÉ DE PRÉVENTION

Afin de réduire le nombre des accidents du travail et leur gravité, Carrefour place l'évaluation et la prévention des risques au cœur de son système de gestion de la santé et de la sécurité. Les équipes de prévention du Groupe ont identifié, pour une soixantaine de postes de travail, les situations dangereuses et les mesures de prévention à associer, afin que les établissements du Groupe puissent piloter, suivre et actualiser leurs propres plans

d'action. Les risques de Carrefour se trouvent principalement en magasin et en entrepôt. En magasin, les principales causes d'accident sont liées à l'utilisation des machines (trancheuses à jambon, scies à os, pétrins...). Pour la partie logistique, les risques majeurs sont liés à l'accès aux quais de transbordement.

La prévention des risques professionnels démarre dès l'accueil et l'intégration des nouveaux employés. Les pays du Groupe forment à leur arrivée ses nouveaux collaborateurs afin qu'ils connaissent les risques professionnels liés à leur environnement de travail, sachent s'en protéger et alerter en cas de dysfonctionnement et/ou de situation dangereuse.

La santé et la sécurité au travail restent au cœur des priorités de formation tout au long de la vie professionnelle des collaborateurs, qui participent périodiquement à des sessions aux gestes de premiers secours, à la prévention des risques liés aux manutentions manuelles et à celle des accidents du travail.

1.2. ENRAYER LES TROUBLES MUSCULO-SQUELETTIQUES

Les troubles musculo-squelettiques sont une cause majeure d'accidents du travail et des maladies professionnelles. Carrefour investit continuellement pour mettre à disposition de ses collaborateurs du matériel d'aide à la manutention (transpalette électrique, table de mise en rayon, dépileur à palette, etc.). 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...

En France, Carrefour possède une structure dédiée à la prévention des risques professionnels. À la fin de l'année 2021, une Direction dédiée à la prévention et à la santé a été mise en place. Ces dernières années, le réseau a été fortement mobilisé sur une action de prévention très importante, celle des troubles musculo-squelettiques (TMS).

Pour réduire ces risques, Carrefour a investi dans du matériel d'aide à la manutention. L'entreprise s'inscrit dans une démarche approfondie d'étude ergonomique des postes de travail. L'analyse de ces études de poste permet d'adapter les nouvelles conceptions des mobiliers magasins et ainsi d'agir à la source pour réduire durablement l'exposition des collaborateurs aux troubles musculo-squelettiques.

En Pologne, un important travail a été réalisé à partir de 2021 sur les équipements de protection individuels sur deux ans. Ce processus a démarré par une phase de tests approfondis d'une large gamme de modèles et de fournisseurs de chaussures de sécurité auprès de collaborateurs en magasin, tenant compte de la qualité mais aussi du confort d'utilisation. Un nouveau fournisseur a été sélectionné sur la base des conclusions de la phase de tests, avec la possibilité de commander les nouveaux équipements à partir de 2022.

En 2021, afin de mettre à jour le programme ergonomique en place, un spécialiste de cette discipline et de la santé et sécurité au travail a intégré les équipes de Carrefour Argentine.

1.3. PRÉVENIR LE STRESS ET LES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

La démarche de prévention déployée par le groupe Carrefour vise à évaluer les principaux facteurs de risques psychosociaux et à favoriser l'élaboration de plans d'action adaptés. 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, des formations de sensibilisation aux risques psychosociaux à destination des *managers* dans certains formats ont été proposées. Ces formations ont pour but de rendre les *managers* alertes quant aux risques et signes de stress afin d'être en mesure de suivre et d'accompagner leurs équipes. L'outil Wittyfit a été testé sur chaque format afin d'identifier les facteurs de risques et permettre aux collaborateurs d'être force de propositions quant aux plans d'actions à mettre en place.

1.4. S'ASSURER D'UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET D'UN RYTHME DE TRAVAIL ADÉQUATS

Carrefour s'engage à ce que les entités du Groupe et ses franchises respectent les législations et réglementations locales

ou régionales ainsi que les accords de branches en matière de temps de travail, d'heures supplémentaires, de temps de repos et de congés. Depuis fin 2020, tous les pays du groupe Carrefour se sont dotés d'un plan d'actions sur la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail, parmi lesquels figurent des actions relatives au temps de travail. Pour accompagner la pratique du télétravail exceptionnel imposé à certains collaborateurs pour lutter contre l'épidémie, les pays ont mené des sessions de sensibilisation sur les bonnes pratiques à suivre pour préserver les équilibres de vie (*webinars*, guides, accompagnement managérial...).

1.5. VEILLER AU NIVEAU DE PROTECTION SOCIALE DES COLLABORATEURS

Depuis 2014, Carrefour France a harmonisé l'ensemble de ses régimes de prévoyance et de remboursement de frais de santé dans un accord signé avec ses partenaires sociaux. En tant qu'entreprise responsable, Carrefour France a fait le choix de proposer à tous ses collaborateurs une couverture sociale de bon niveau, quel que soit leur contrat : CDI, CDD, apprentis, contrats de professionnalisation et dès trois mois d'ancienneté pour les employés. Cette démarche s'inscrit dans la politique RH de Carrefour et permet aux familles des salariés de bénéficier d'une protection sociale de qualité grâce à une mutualisation sur une population importante. En 2021, des nouveaux dispositifs de couverture médicale ont également été initiés dans d'autres pays du Groupe, tels que la Pologne et la Roumanie.

1.6. PRÉSERVER LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ POUR LES FRANCHISÉS ET LES INTÉRIMAIRES

Le réseau des franchisés français bénéficie d'un certain nombre d'actions mises en place par Carrefour pour réduire les accidents du travail : expertise en santé sécurité au travail, cellule de crise dédiée, etc. À titre d'exemple, en France, dans le cadre de la crise sanitaire, les franchisés sont destinataires de l'ensemble des procédures et communications du Groupe. Ils ont par ailleurs accès à la hotline interne Carrefour et leurs commandes de moyens de protection (gels, gants, masques) ont été mutualisées avec celles des autres magasins Carrefour au début de la pandémie, lors de la pénurie de ces équipements. Par ailleurs, afin de limiter au maximum le risque d'accidents chez des intérimaires, des investissements importants ont été réalisés par Carrefour France pour renforcer leur formation à la sécurité.

2. Innover pour la qualité de vie au travail

2.1. FAVORISER UNE ORGANISATION FLEXIBLE DU TRAVAIL

Avant l'apparition de la crise sanitaire, le Groupe avait pour ambition d'accompagner la transformation culturelle liée à l'organisation du travail. La très grande majorité des pays offrait déjà aux collaborateurs, lorsque leur activité professionnelle le permettait, de télétravailler ou travailler à distance une partie du temps. À l'issue de la première période de confinement sont apparues des opportunités pour accélérer cette transformation et apporter de nouvelles dimensions au modèle de travail en place au sein du Groupe – les *Smart ways of working* – capitalisant sur les leçons de cette période. En France, parallèlement au renouvellement et l'extension de l'accord relatif au télétravail en 2021, un réel accompagnement a été proposé au *manager* pour faciliter sa mise en œuvre. Un site Internet dédié met à la disposition des collaborateurs une multitude de ressources tels que des rituels, des informations et des documents pour aider à la nouvelle organisation du travail. Des formations et des *webinars* ont également été diffusés à cet effet. En complément, le Groupe encourage l'utilisation des moyens technologiques pour accroître la flexibilité et limiter les déplacements. Depuis 2018, les collaborateurs bénéficient des nouveaux outils de travail G Suite, qui offrent cette flexibilité, facilitent l'organisation du travail à distance, fluidifient le partage et la collaboration grâce aux outils de *Drive*, de visioconférence, de partage des agendas, etc.

2.2. PRÉSERVER L'ÉQUILIBRE DES TEMPS DE VIE POUR LES COLLABORATEURS

Pour permettre à l'ensemble de ses collaborateurs de s'épanouir dans leur activité professionnelle, Carrefour s'attache à favoriser l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Carrefour France a signé la Charte de la parentalité en entreprise, qui traite de l'articulation des temps de vie pour les salariés parents et incite le Groupe à des actions concrètes. Il est également signataire des 15 engagements pour l'équilibre des temps de vie de l'Observatoire de la qualité de vie au travail, qui stipule notamment que les employeurs doivent éviter de solliciter leurs collaborateurs le week-end, le soir ou pendant les congés, sauf à titre exceptionnel, et également s'efforcer de limiter les envois de mails hors des heures de bureau ou le week-end. Dans la même optique, l'accord signé en 2017 et relancé en 2021 réaffirme le droit des salariés à la déconnexion en dehors des temps de travail ainsi que la nécessaire vigilance du risque de sur sollicitation. Le nouvel accord relatif au télétravail signé en France en 2021 prévoit l'extension du droit à la déconnexion à cette modalité d'organisation du travail. Enfin, en 2021, l'Observatoire de la Qualité de Vie au travail a lancé la nouvelle Charte de la parentalité en entreprise, qui vient renforcer l'approche inclusive de la charte de 2008.

2.3. DÉVELOPPER LE SPORT POUR UNE MEILLEURE SANTÉ DES COLLABORATEURS

« Act for Food », projet de transformation du groupe Carrefour, porte comme nouvelle signature « On a tous droit au meilleur ». Dans cet esprit, les pays du Groupe ont déployé des programmes dédiés à la santé des collaborateurs, et en particulier, à l'amélioration des modes d'alimentation et de vie et d'alimentation, notamment par le sport. La Pologne, l'Italie, la Roumanie, l'Argentine, le Brésil et la Belgique ont ainsi développé des programmes sportifs, en partenariat avec des professionnels. En complément, des actions de prévention contre le tabac, le surpoids ou l'exposition au soleil sont proposées aux collaborateurs.

En 2022, le groupe Carrefour est devenu partenaire premium des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Au cœur de ce partenariat se trouvent la raison d'être de Carrefour, la transition alimentaire pour tous, la capacité unique du Groupe à associer l'ensemble des Français à cette grande fête du sport à travers ses

5 000 magasins et ses sites e-commerce, ainsi que la profonde adhésion du Groupe aux valeurs de Paris 2024 et le projet d'organiser des Jeux Olympiques et Paralympiques sobres, durables et inclusifs. Sous la signature « Nourrir tous les espoirs », le partenariat se décline notamment en un projet d'entreprise qui mobilise tous nos collaborateurs et nos franchisés, au travers de programmes de sensibilisation au handicap, à la nutrition, à la santé au travail par le sport, etc. Carrefour a notamment pu offrir l'opportunité à plus de 500 collaborateurs d'être sélectionnés comme « volontaires » des Jeux de Paris 2024. Des événements et des challenges ont été organisés avec de grands sportifs au sein de l'entreprise pour promouvoir le sport et les pratiques favorables à la santé. Une communauté de salariés a été créée sur Workplace pour réunir les collaborateurs les plus intéressés par cet événement mondial. Une solution offrant un accès à 4 000 infrastructures sportives sur le territoire est déployée depuis janvier 2023 et offerte à 100 % des 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* : [Garantir la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail/RSE](#) – voir rubrique Collaborateurs
- Les principes éthiques du Groupe
- Ligne d'alerte éthique

2.1.6.6 Illustrations en 2022

Faciliter l'accès à nos magasins pour les personnes hypersensibles

En France, environ un adulte sur sept, soit 4,3 millions de personnes, déclarent un trouble fonctionnel et/ou un handicap ressenti. Lancé à l'occasion de la journée internationale de sensibilisation à l'autisme en avril 2021, Carrefour a célébré en 2022, la seconde année de son dispositif d'heure silencieuse, élaboré en collaboration avec Autisme France. Plus de 270 000 heures silencieuses ont été réalisées dans les différents pays du Groupe. L'heure silencieuse permet de limiter les nuisances sonores et visuelles pouvant perturber le parcours des courses atteintes d'un trouble de l'autisme : la luminosité du magasin est réduite, tandis que la musique et les annonces micro radio sont coupées. Les appareils de nettoyage, quant à eux, ne sont pas utilisés le temps du dispositif. D'abord hebdomadaire, l'heure silencieuse a progressivement été élargie pour devenir quotidienne puis être proposée deux fois par jour en mars de cette année.

Sensibiliser les collaborateurs à l'inclusion des personnes en situation de handicap

En tant qu'employeur solidaire et responsable, Carrefour a réaffirmé ses engagements en faveur de l'inclusion en signant avec la Fédération Française Handisport une convention destinée à soutenir l'inclusion par le sport et renforcer le recrutement et l'emploi de personnes en situation de handicap. Partenaire premium des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, Carrefour s'est associé le 8 octobre 2022 à la première Journée Paralympique. Au cours de la semaine, Carrefour a organisé plusieurs événements pour faire connaître les Jeux Paralympiques et sensibiliser ses collaborateurs au handicap à travers le sport.

En interne, l'emploi de personnes en situation de handicap fait partie des priorités de la politique de ressources humaines du Groupe depuis plus de 20 ans. À l'occasion de la semaine européenne de l'emploi des personnes handicapées (novembre 2022), les collaborateurs en France et en Belgique ont participé le 17 novembre 2022 à l'opération européenne du *Duo Day*, qui réunit en duo une personne en situation de handicap et un salarié valide qui va lui faire découvrir son métier le temps d'une journée ensemble. Au Brésil, le Groupe a organisé, du 21 au 25 mars 2022, une action visant exclusivement à embaucher des personnes en situation de handicap. Puis lors d'un partenariat avec l'Institut de l'opportunité sociale (IOS), Carrefour Brésil a ouvert des cours de formation professionnelle pour les personnes en situation de handicap à Sao Paulo, Rio de Janeiro et Porto Alegre.

Le soutien à la lutte contre le cancer du sein

Partenaire depuis sept ans de *Pink Ribbon*, l'organisation internationale de lutte contre le cancer du sein, Carrefour Belgique relaie ses actions tout au long de l'année auprès de ses clients en magasin mais aussi grâce à l'engagement de ses collaborateurs. Cette année encore, Carrefour Belgique a soutenu l'association *Pink Ribbon*, notamment via son action « L'arrondi solidaire ». Du 3 au 6 octobre 2022, les clients Carrefour ont eu la possibilité d'arrondir à l'euro supérieur leur ticket de caisse afin de financer la lutte contre le cancer du sein. Plus de 120 000 euros ont été récoltés. En Italie, l'initiative promue par Procter&Gamble en soutien à la Caravane de la Prévention avait permis la réalisation de plus de 1 250 dépistages du cancer du sein. Fort de ce succès, Carrefour a organisé une nouvelle édition en mars 2022. En France, un challenge collaboratif inter-entreprises a été organisé du 10 au 21 octobre

2022. Pendant deux semaines, les équipes Carrefour France ont relevé de nombreux défis et ont parcouru pas moins de 32 500 kilomètres, faisant de Carrefour le vainqueur du classement des communautés. Cela témoigne aussi du fort engagement que Carrefour accorde à la prévention du cancer du sein.

La digitalisation de Carrefour

Carrefour se donne pour ambition d'être un *leader* mondial du *Digital Retail*. Cette vision détaillée lors du *Digital Day* de 2021 est assise sur la conviction qu'une *Digital Retail company* est une entreprise où tous les collaborateurs, toutes les fonctions de l'entreprise, portent la transformation digitale à leur niveau et l'intègrent dans leurs activités quotidiennes. Ainsi, le digital n'est plus seulement une ligne de métiers spécifiques, mais rentre dans l'ADN de Carrefour et dans le cœur de métier de chaque équipe. Pour cela, deux engagements ont été annoncés lors du *Digital Day* :

- faire entrer le digital dans le quotidien de l'ensemble des collaborateurs en déployant Workplace, la plate-forme digitale de Meta ; elle a été lancée en France et en Belgique au premier semestre puis en Italie, en Espagne et en Roumanie au deuxième semestre. À date, l'outil est ouvert à 175 000 salariés et invités et la moitié d'entre eux sont déjà des utilisateurs actifs. Workplace sera déployé dans le reste du Groupe au cours de l'année 2023. Cet outil de communication interne a pour objectif de permettre aux collaborateurs de créer des communautés et d'utiliser les fonctionnalités familières des réseaux sociaux dans leur quotidien professionnel. En supprimant les silos et en favorisant la communication directe entre tous les employés, quels que soient leurs positions dans le Groupe, leurs entités ou leurs pays d'implantation, Workplace les aidera à libérer du temps pour être plus présents sur le terrain, au service des clients ;
- former 100 % des collaborateurs au digital d'ici 2024, soit 100 000 personnes par an, en créant une *Digital Retail Academy*. 152 000 salariés du Groupe ont bénéficié de formations digitales au cours de cette première année de mise en œuvre.

Plusieurs programmes ont été élaborés et déployés au cours de l'année. En lien avec HEC, l'Université Carrefour a formé l'ensemble des dirigeants du Groupe membres du Top 200 à la *data*. Les profils tech ont réalisé une compétition mondiale animée par Google et bénéficié de cursus sur GCP. Des salariés des sièges ont bénéficié de formations sur la *data* et l'IA.

En guise de pilote pour le Groupe, la *Digital Retail Academy* a lancé en France l'événement de formation « Tous digital ! », une formation transversale et accélérée visant à mettre tous les employés de Carrefour au diapason du numérique. Organisé durant 3 semaines à partir de mi octobre, « Tous digital ! » a été un événement inédit par son ampleur, sa forme et son ambition. Il a permis, un an après les annonces du *Digital Day*, à chaque salarié de comprendre combien la transformation digitale est clé pour l'avenir de Carrefour et que chacun a un rôle à jouer. Tous Digital ! n'est pas une formation classique mais un *serious game digital*, proposant une expérience ludique et innovante dans un monde virtuel. Cette expérience de 45' a été construite pour faire vivre une expérience marquante et engageante à nos salariés.

Plus de 60 000 collaborateurs ont validé la formation au cours de ces trois semaines. Elle est en cours de déclinaison dans les autres pays du Groupe.

En avril 2022, Carrefour et Albert School, une école d'excellence dédiée à la *data*, ont conclu un partenariat inédit. Pour former

des profils capables de comprendre, d'exploiter et de valoriser la *data*, Albert School structure son enseignement autour de *Business Deep Dives*. Il s'agit de séquences de trois semaines d'analyse des modèles et des enjeux d'une entreprise, tels que l'économie, la finance, le *marketing*, le *retail* et la *data*. Carrefour a inauguré le premier *Business Deep Dive*, en partageant des cas concrets d'usage de la *data*, et en mobilisant ses collaborateurs pour dispenser des cours. Le partenariat prévoit également le financement par Carrefour de trois bourses pour les étudiants, qui ont intégré le programme *Bachelor* d'Albert School à la rentrée 2022.

Engagement de Carrefour auprès des réfugiés

L'année 2022 a été fortement marquée par la crise que subit l'est de l'Europe depuis plusieurs mois. Cette mobilisation s'est illustrée par le partenariat du Groupe avec des associations d'aide humanitaires nationales et européennes telles que les Banques Alimentaires Européennes ou Médecins sans Frontières. Les différents pays du Groupe ont exprimé leur solidarité en s'appuyant sur leurs outils de mobilisation privilégiés. Ainsi, Carrefour Belgique a invité ses clients à arrondir leur ticket de caisse du 4 au 20 mars 2022 en faveur des réfugiés ukrainiens. 270 440 euros ont été collectés et transférés à la Croix-Rouge de Belgique. En Italie, une initiative similaire a été lancée. En soutien à l'ONG Terres des Hommes, les clients ont eu la possibilité de donner 2, 6 ou 10 euros (ou plus) en caisse. L'argent récolté a été

réuni aux dons des collaborateurs afin de distribuer les fournitures nécessaires pour assurer la continuité des services d'urgence et de pédiatrie des hôpitaux ukrainiens. Dans la continuité de cette action, trois camions, en partance d'Italie, contenant plus de 25 tonnes de denrées alimentaires et de produits de première nécessité ont été donnés par Carrefour pour répondre aux besoins urgents des centres d'accueil en Pologne. La Pologne et la Roumanie, pays voisins de l'Ukraine, ont également initié de nombreuses actions de soutien aux réfugiés arrivés sur leurs territoires : collectes, distributions alimentaires ou encore embauches en magasin. En Pologne et en Roumanie, la Fondation Carrefour a également contribué à l'achat de produits de première nécessité pour les réfugiés en collaborant avec FARA Foundation, Ocalenie Foundation et les Croix Rouge de Pologne et de Roumanie.

Plus largement, le Groupe est engagé dans l'inclusion et la valorisation de la diversité. Au Brésil, une action exclusivement axée sur l'embauche de personnes réfugiées a été menée le 15 février 2022. Avec plusieurs éditions tout au long de l'année, les *D-Days*, organisés par Carrefour Brésil depuis 2018, consistent en des dates spéciales destinées à l'embauche de professionnels issus de groupes minoritaires. Plus de 250 personnes réfugiées travaillent actuellement chez Carrefour, dont 150 nouveaux employés en 2021.