



Document d'enregistrement universel

incluant le rapport financier annuel

2025

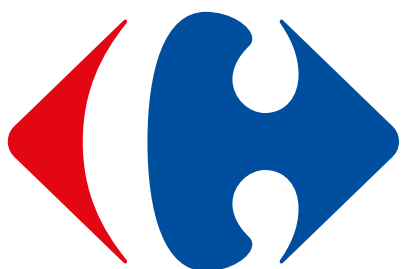


SOMMAIRE

1	PRÉSENTATION DU GROUPE	5	5	RAPPORT D'ACTIVITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2025	391
	1.1 Profil du Groupe – résumé opérationnel 2025	6		5.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés	392
	1.2 Défis globaux et opportunités de développement	18		5.2 Situation financière et trésorerie du Groupe	398
	1.3 Plan Carrefour 2026 – Stratégie et avancées des objectifs	23		5.3 Perspectives	403
	1.4 Nos engagements sur la diversité et l'inclusion	36		5.4 Autres informations	404
	1.5 Modèle d'affaires – parties prenantes et activités	39		5.5 Glossaire des indicateurs financiers	412
	1.6 Performance	48		5.6 Analyse de l'activité de la société mère	413
	1.7 Organigramme juridique simplifié	56	6	COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2025 RFA	417
2	ÉTAT DE DURABILITÉ ET PLAN DE VIGILANCE ÉD	57		6.1 Compte de résultat consolidé	418
	2.1 État de durabilité	58		6.2 État du résultat global consolidé	419
	2.2 Plan de vigilance du groupe Carrefour	255		6.3 État de la situation financière consolidée	420
3	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA	295		6.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés	422
	Synthèse de la gouvernance	296		6.5 Variation des capitaux propres consolidés	424
	3.1 Une gouvernance équilibrée	299		6.6 Notes annexes	425
	3.2 Le Conseil d'administration	306		6.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	520
	3.3 Comité Exécutif Groupe	335	7	COMPTES ANNUELS DE CARREFOUR SA AU 31 DÉCEMBRE 2025 RFA	525
	3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	341		7.1 Compte de résultat	526
	3.5 Règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF	353		7.2 Bilan	527
	3.6 Opérations effectuées sur les actions de la Société	353		7.3 Tableau de flux de trésorerie	528
	3.7 Conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce	355		7.4 Notes annexes aux états financiers	529
				7.5 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	550
4	GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE 2025	357	8	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL	555
	4.1 Gestion des risques 2025	358		8.1 Renseignements sur la Société	556
	4.2 Dispositif de contrôle interne	377		8.2 Renseignements sur le capital	559
	4.3 Procédures judiciaires et d'arbitrage	388		8.3 Actionnariat	567
			9	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	571
				9.1 Documents accessibles au public	572
				9.2 Personne responsable	572
				9.3 Responsable de l'information financière	572
				9.4 Responsables du contrôle des comptes	573
				9.5 Informations incluses par référence	573
				9.6 Tables de concordance	574

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

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



Document d'enregistrement universel

Rapport financier annuel 2025



Le Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 26 mars 2026 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n° 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

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

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



2025 S'INSCRIT DANS LA CONTINUITÉ DES PROFONDES TRANSFORMATIONS ENGAGÉES PAR CARREFOUR CES DERNIÈRES ANNÉES, TOUT EN MARQUANT UNE ÉTAPE STRUCTURANTE DANS L'ÉVOLUTION DU GROUPE.

Dans des environnements de marché toujours exigeants, nous avons amélioré avec détermination notre performance économique et financière en renforçant la cohérence de notre portefeuille d'activités et la solidité de notre modèle commercial.

L'année a d'abord été marquée par la prise de contrôle totale de Carrefour Brésil, la cession de Carrefour Italie, ainsi que, début 2026, par la signature d'un accord en vue de la cession de Carrefour Roumanie.

Sur le plan opérationnel, Carrefour a continué de renforcer sa dynamique commerciale dans ses marchés clés, portée par une offre toujours plus compétitive et différenciante. Nos produits à marque Carrefour, notre e-commerce et notre NPS, ont de nouveau progressé, témoignant de la pertinence de notre proposition de valeur.

Fidèles à notre raison d'être, la Transition alimentaire pour tous, nous avons poursuivi nos engagements en matière de responsabilité sociale et environnementale, avec des avancées concrètes en faveur de l'inclusion et de la transition écologique.

Forts des fondations posées par le plan Carrefour 2026, nous avons engagé la préparation de notre nouveau cycle stratégique.

Carrefour 2030 est un plan de croissance et d'investissement qui s'appuie sur trois axes :

- la bataille de l'offre et des clients, en renforçant encore notre compétitivité prix, la qualité et la différenciation de nos assortiments, ainsi que la personnalisation de la relation client ;
- la valorisation de nos magasins, portée par notre expansion, l'introduction plus volontariste de nouvelles familles de produits et de services et le développement du e-commerce relié à nos points de vente ;
- la performance par la technologie, l'intelligence artificielle et la data, afin d'augmenter durablement notre efficacité opérationnelle.

Plus que jamais, Carrefour entend conjuguer ambition financière et responsabilité, croissance et discipline, proximité client et excellence opérationnelle et commerciale.

Je tiens à remercier l'ensemble de nos collaborateurs, ainsi que tous nos partenaires et actionnaires, pour leur engagement et leur confiance. C'est grâce à cette mobilisation collective que nous pouvons aborder avec confiance cette nouvelle étape de notre trajectoire et construire, ensemble, le Carrefour de demain.

Alexandre Bompard
Président-Directeur Général

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 Profil du Groupe – résumé opérationnel 2025	6	1.3 Plan Carrefour 2026 – Stratégie et avancées des objectifs	23
1.1.1 Repères et chiffres-clés	6	1.3.1 Rappel des objectifs du plan Carrefour 2026	23
1.1.2 Panorama des activités	7	1.3.2 S'engager pour rendre le meilleur accessible à tous nos clients : résultats 2025	24
1.1.3 Location-gérance et franchise, au cœur de notre modèle	7	1.3.3 Inventer le Groupe de demain	30
1.1.4 Nos implantations géographiques	8	1.3.4 Un modèle compétitif, créateur de valeur	33
1.1.5 L'histoire du Groupe	9	1.4 Nos engagements sur la diversité et l'inclusion	36
1.1.6 Notre modèle d'affaires	12	1.4.1 Renforcer l'inclusion	36
1.1.7 Notre raison d'être	14	1.4.2 Renforcer la cohésion du Groupe	38
1.1.8 Les faits marquants	14	1.5 Modèle d'affaires – parties prenantes et activités	39
1.2 Défis globaux et opportunités de développement	18	1.5.1 Synthèse du modèle d'affaires	39
1.2.1 Persistance des enjeux de pouvoir d'achat	18	1.5.2 Création de valeur partagée	40
1.2.2 Les nouvelles tendances de consommation	19	1.5.3 Description de nos activités	42
1.2.3 Soutien à la filière agricole	19	1.6 Performance	48
1.2.4 Dérèglement climatique, limites planétaires et sobriété énergétique	20	1.6.1 Synthèse de performances financières 2025	48
1.2.5 Emploi, inclusion et entreprise citoyenne	21	1.6.2 Synthèse des performances boursières 2025	49
1.2.6 Le digital au cœur des modes de consommation, des métiers et des opérations	22	1.6.3 Synthèse des performances extra-financières 2025	51
		1.7 Organigramme juridique simplifié	56

1.1 Profil du Groupe – résumé opérationnel 2025

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

1.1.1 REPÈRES ET CHIFFRES-CLÉS

Carrefour est l'un des leaders mondiaux du commerce alimentaire grâce à un réseau multi-formats et omnicanal puissant. Les enseignes du Groupe accueillent 80 millions de foyers clients par an dans ses 15 719 magasins et sur ses sites d'e-commerce (à fin décembre 2025).

Le Groupe, qui compte près de 300 000 collaborateurs dans 7 pays ⁽¹⁾ (France, Espagne, Belgique, Roumanie, Pologne, Brésil et Argentine), a réalisé en 2025 un chiffre d'affaires de 91 484 millions d'euros TTC, en progression de + 2,8 % en données comparables (LFL). Son résultat opérationnel courant s'élève à 2 158 millions d'euros contre 2 280 millions d'euros en 2024 (- 0,9 % à changes constants et à périmètre et normes comptables comparables).

Dans un contexte d'amélioration générale des marchés du Groupe, notamment une accélération de l'activité et une reprise des volumes en Europe, la solidité des performances commerciales et l'attractivité du modèle Carrefour se confirment. Le NPS® Groupe poursuit sa progression, avec une hausse de + 2 points en 2025.

En France, le parc historique affiche une performance solide dans un marché en croissance, y compris en volumes, avec un chiffre d'affaires qui renoue avec la croissance. Au cours de l'exercice, Carrefour a poursuivi ses investissements en compétitivité, matérialisés par une réduction de l'écart prix par rapport au marché, soutenant ainsi ses parts de marché. En 2025, la transformation commerciale des ex-magasins Cora a été finalisée : les prix ont été alignés avec ceux des hypermarchés historiques de Carrefour, l'ensemble des produits à marque propre a été déployé et les mécaniques promotionnelles de Carrefour ont été mises en place.

En Europe, le Groupe affiche une croissance de ses ventes notamment portée par une solide dynamique en Espagne, dans un marché en progression tant en valeur qu'en volumes. La Belgique contribue également à la reprise de la région, affichant une croissance positive sur l'année en dépit d'une intensité concurrentielle persistante.

Au Brésil, l'exercice 2025 s'inscrit dans un contexte macroéconomique défavorable, marqué par des niveaux de taux d'intérêt historiquement élevés (de 15 %) pesant sur le pouvoir d'achat des ménages. Cet environnement a pénalisé les volumes de l'ensemble du secteur, et en particulier du segment Cash & Carry. Dans ce contexte, le Groupe a fait preuve d'une grande discipline opérationnelle, préservant sa marge tout en investissant dans sa compétitivité pour soutenir ses volumes.

Dans le cadre de la revue stratégique engagée par Carrefour en début d'année 2025, le Groupe a acquis l'intégralité des actions de Carrefour Brésil, marché stratégique pour le Groupe.

Carrefour a également cédé 7 % du capital de Carmila tout en conservant sa position stratégique d'actionnaire de référence. La création de l'alliance européenne à l'achat Concordis, avec Coopérative U et RTG International, a marqué une étape structurante à la fois dans le renforcement de la compétitivité prix du Groupe et dans sa capacité à répondre efficacement aux attentes des consommateurs. Enfin, en Italie, l'intégralité des activités de Carrefour a été cédée au groupe NewPrinces, permettant un recentrage sur les marchés cœur en Europe et en Amérique latine.

La mise en œuvre du Plan stratégique de transformation « Carrefour 2026 » s'est poursuivie, avec notamment la progression continue des produits à marque propre (38 % des ventes alimentaires du Groupe désormais) et l'ouverture de 632 magasins de proximité en France et en Europe (Espagne, Belgique, Roumanie, Pologne). Le Groupe poursuit son développement dans de nouveaux territoires grâce à des contrats de master franchise. En 2025, Carrefour a ainsi annoncé son entrée au Ghana et en Ethiopie, et s'est implanté en République Démocratique du Congo.

L'activité e-commerce de Carrefour confirme sa solide dynamique avec une hausse de + 21 % de la GMV. La transformation digitale du Groupe s'accélère avec l'utilisation croissante des solutions tech, data et IA. Le Retail media poursuit son développement avec *Unlimitail* qui compte désormais 35 partenaires dans 21 pays, faisant de Carrefour l'un des leaders européens du secteur.

Le Groupe poursuit ses avancées sur ses principaux piliers RSE, particulièrement ceux liés au développement des alternatives végétales, à la santé, aux SLBP et à la formation. L'Indice RSE et Transition Alimentaire du Groupe, qui reflète les taux d'atteinte des objectifs annuels en la matière, s'est établi à 113 % à fin 2025, année durant laquelle Carrefour a placé avec succès trois émissions obligataires (*Sustainability-Linked Bond*), indexées sur des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1, 2 et 3 et du nombre de fournisseurs du Groupe engagés dans une stratégie pour le climat, pour un montant total de 1,65 milliard d'euros.

En termes de génération de *cash-flow*, l'Italie a eu un impact négatif sur le *cash-flow* libre net (de janvier à la date de finalisation de la cession à fin novembre 2025) qui atteint 1 305 millions d'euros en 2025. Hors Italie, le *cash-flow* libre net s'établit à 1 565 millions d'euros. Depuis 2018, Carrefour a consolidé son bilan et sa liquidité, ce qui représente un atout dans un contexte marqué par les mutations rapides de la distribution alimentaire et les incertitudes macro-économiques persistantes.

(1) La cession des activités de Carrefour Italie au groupe NewPrinces a été finalisée le 1^{er} décembre 2025.

1.1.2 PANORAMA DES ACTIVITÉS

Implanté dans plus de 40 pays, le Groupe opère en direct dans 5 pays ⁽¹⁾ en Europe (France, Espagne, Belgique, Roumanie, Pologne) et dans 2 pays en Amérique latine (Brésil et Argentine). La France, l'Espagne et le Brésil représentent à eux trois 85 % du chiffre d'affaires TTC consolidé. Dans ces géographies, Carrefour étend son parc de magasins à la fois en intégré (notamment au Brésil) et également en franchise et en location-gérance de manière croissante (voir 1.1.3). Dans les autres zones (Asie, Moyen-Orient, Afrique, etc.), le Groupe s'associe à des partenaires locaux qui gèrent et développent un parc de magasins sous enseignes Carrefour. En 2025, le Groupe compte 15 719 magasins sous enseignes dans le monde, dans tous les formats de magasin : hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité, *cash & carry* et format « club » avec l'enseigne Sam's Club. Il offre un parcours omnicanal permettant courses en magasin, achats en ligne, livraisons à domicile et retraits dans les points de vente ou en *Drive*.

En France, le groupe Carrefour compte, à fin 2025, 6 766 magasins sous enseignes (dont 6 559 en France métropolitaine et 207 *via* des partenaires dans les DROM-COM). Ils se répartissent entre les six grands formats : 325 hypermarchés Carrefour, 1 052 supermarchés Carrefour Market, 115 supermarchés Match, 5 084 magasins de proximité (Carrefour City, Carrefour Contact, Carrefour Express, Bio c'Bon, etc.), 157 magasins de *cash & carry* (Promocash et Atacadão) et 33 magasins *soft discount* (Supeco).

En Europe (hors France), Carrefour compte, à fin 2025, 6 108 magasins sous enseignes, dont 462 hypermarchés, 2 143 supermarchés, 3 385 magasins de proximité, 12 magasins de *cash & carry* et 106 magasins *soft discount* (Supeco).

Acteur clé de la distribution en Amérique latine sur deux marchés en croissance, l'Argentine et le Brésil, le Groupe dispose d'un parc de 188 hypermarchés, 103 supermarchés, 668 magasins de proximité, 422 magasins de *cash & carry* et 58 magasins Sam's Club.

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

Location-gérance et franchise sont au cœur du modèle économique de Carrefour. Depuis 2018, la franchise a représenté plus de 90 % des ouvertures de magasins en Europe. Les franchisés contribuent de manière croissante au développement et à la performance de Carrefour, qui, en retour, leur apporte toutes les garanties de services et d'assistance de qualité.

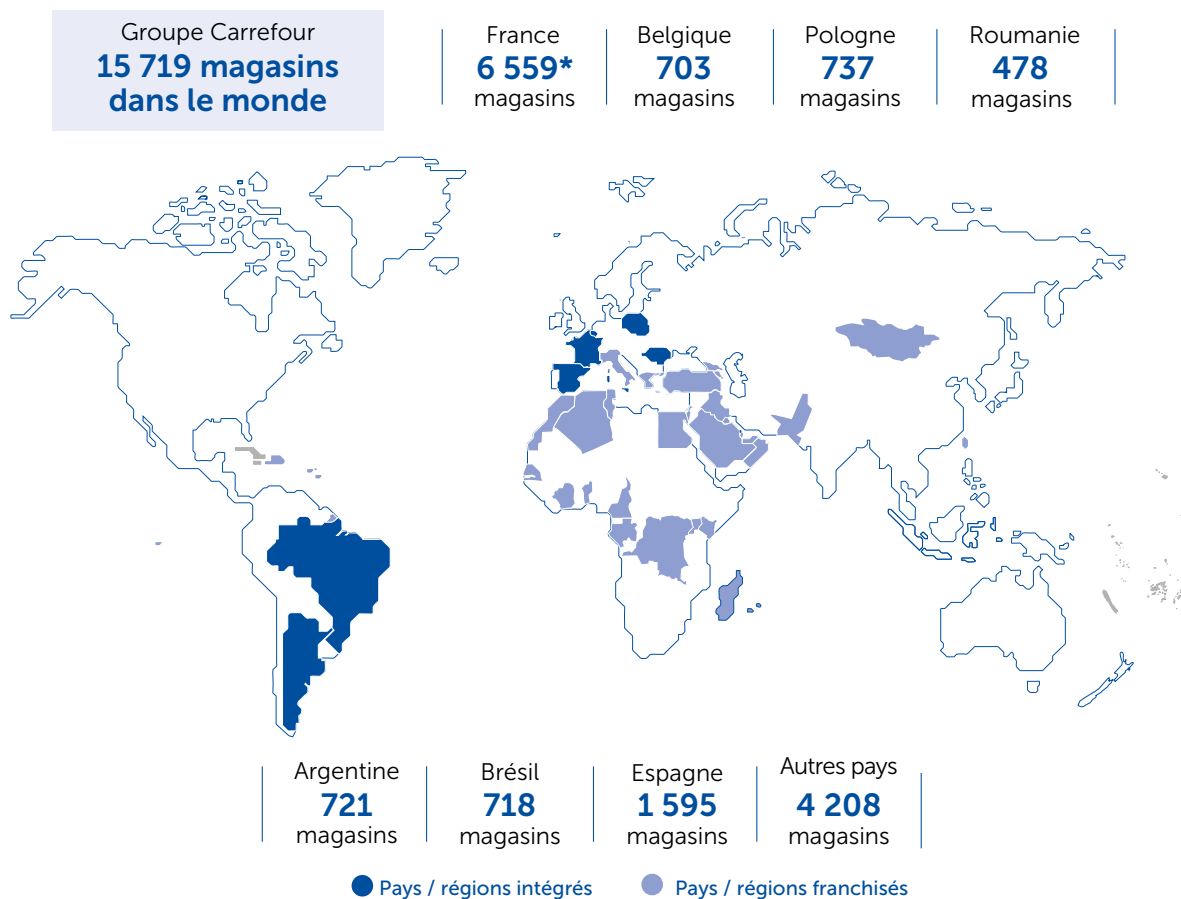
Le réseau de proximité en franchise de Carrefour France s'est de nouveau étoffé avec l'ouverture de plus de 450 points de vente en 2025. En France métropolitaine, la quasi-totalité des magasins de proximité est exploitée en franchise ou en location-gérance ; cela concerne 72 % des supermarchés et 38 % des hypermarchés.

La franchise et la location-gérance représentent désormais 8 233 magasins dans les 7 pays opérés en direct (5 944 en France métropolitaine et 2 289 en Europe hors France). La gestion par des partenaires concerne 2 802 magasins en France et en Europe. Au total, 11 035 magasins sont opérés par des tiers – franchisés, locataires-gérants et partenaires – dans les pays dits « intégrés ».

Carrefour compte 1 406 magasins exploités avec des partenaires franchisés locaux dans les autres régions du monde (Asie, Moyen-Orient, Afrique, etc.), avec une nouvelle implantation en République démocratique du Congo en 2025.

(1) La cession des activités de Carrefour Italie au groupe NewPrinces a été finalisée le 1^{er} décembre 2025.

1.1.4 NOS IMPLANTATIONS GÉOGRAPHIQUES



* France Métropolitaine

1.1.5 L'HISTOIRE DU GROUPE (1)

1959

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



1963

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

1966

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

1970

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

1973

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

1976



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

1981

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

1982

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



1992

Carrefour développe une nouvelle relation avec le monde agricole en créant des partenariats inédits, les « Filières Qualité Carrefour ».

C'est également cette année que Carrefour inaugure l'ère des produits biologiques dans la grande distribution en proposant la « Boule Bio » au rayon boulangerie.

1993

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

1996

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

1997

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



(1) Cette section fait référence au SBM-2 : Intérêts et points de vue des parties intéressées. Voir chapitre 2, État de durabilité.

1998

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

1999

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



2007

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



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

2013

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



2014

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

2016

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

2018

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

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



2019

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

2020

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



2021

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



2022

Carrefour accélère sa transformation avec son nouveau plan stratégique Carrefour 2026. Le Groupe s'appuie sur

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

2024



Carrefour rachète 27 magasins Casino et finalise l'acquisition de 60 hypermarchés Cora, tous convertis sous enseigne Carrefour au quatrième trimestre, et de 115 supermarchés Match.

Le Groupe contribue au succès des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris en tant que partenaire premium de l'événement.

Carrefour lance l'acte II de son programme Act for Food. La démarche remet au cœur de l'activité du Groupe sa

raison d'être : la transition alimentaire pour tous.



2023

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

2025

Carrefour, Coopérative U et RTG International créent l'alliance européenne aux achats Concordis afin de créer des synergies, réduire les coûts, améliorer la qualité des produits et répondre plus efficacement aux attentes des consommateurs.

Le Groupe cède l'ensemble de ses activités en Italie au groupe NewPrinces.

Carrefour fête les 50 ans de son implantation au Brésil.

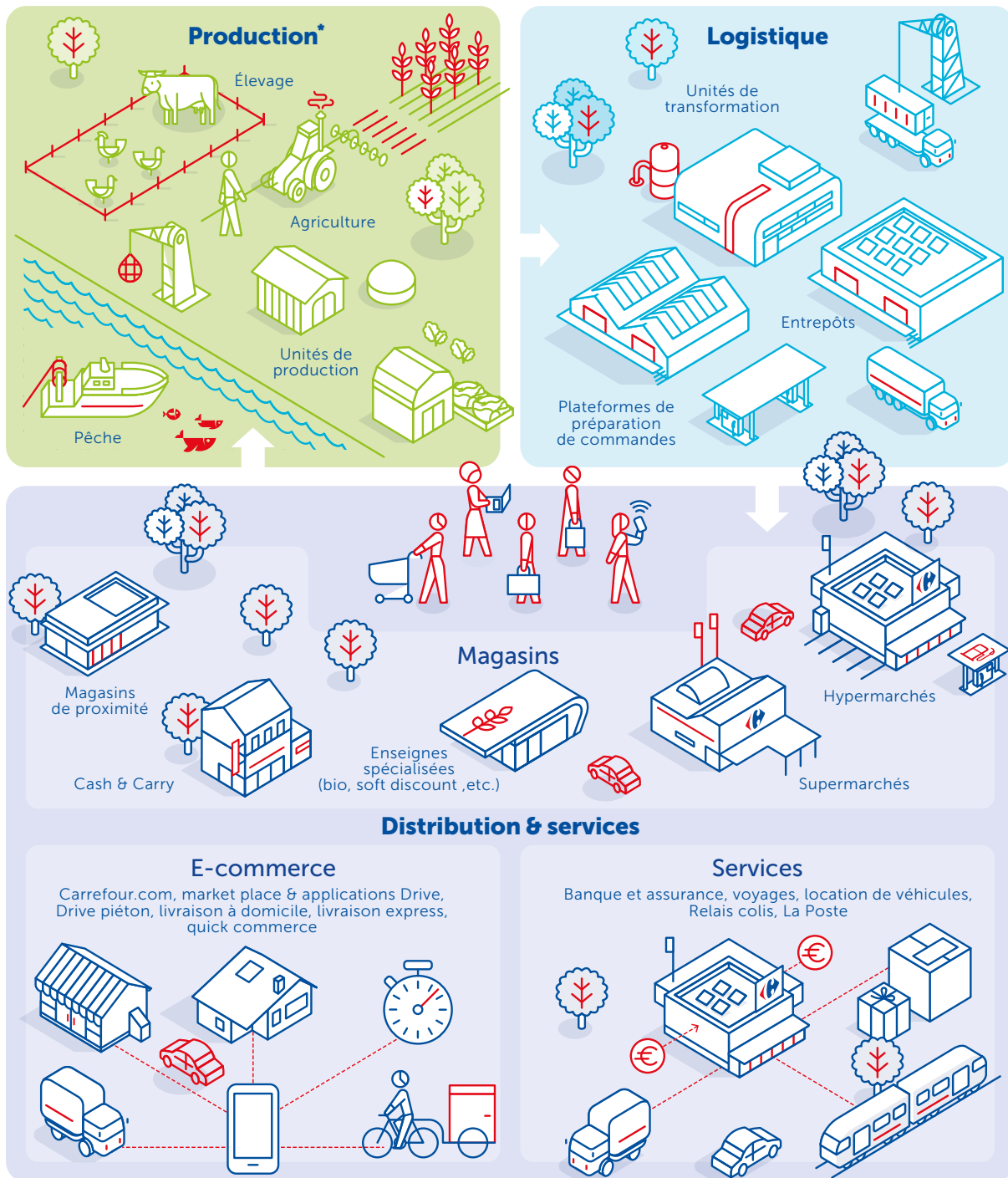
+ Les faits marquants de l'exercice 2025 et du premier trimestre 2026 sont présentés au chapitre 1.1.8 du présent Document d'Enregistrement Universel.

1.1.6 NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES (1)

Notre modèle d'affaires

Nos défis

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



(1) Cette section fait référence au SBM-1 : Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur. Voir chapitre 2, État de durabilité.

Nos atouts

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

	Capitaux et ressources	Valeur créée partagée	pour nos parties prenantes
CAPITAL FINANCIER & ÉCONOMIQUE	→ 15 719 magasins dans le monde et 3 785 Drives dans le monde → Plus de 40 pays d'implantation → 91 484 M€ de chiffre d'affaires TTC → 2 876 M€ de revenus divers (sociétés financières, promotion immobilière, locations) → 282 M€ de produits financiers	→ 812 M€ de dividendes aux actionnaires de la société mère → 4 788 M€ d'impôts et taxes supportés par le Groupe → 860 M€ de charges financières supportées par le Groupe → 1 620 M€ de charges sociales supportées par le Groupe	 Actionnaires / investisseurs, Pouvoirs Publics / Collectivités territoriales
CAPITAL INTELLECTUEL & HUMAIN ESRS S1 · ESRS S2	→ 298 604 salariés dans le monde ⁽¹⁾ → 300 métiers	→ 7 322 M€ de salaires et charges sociales → 64 % des employés ont eu accès à une formation dans l'année → 1 184 audits sociaux chez les fournisseurs → 10 429 collaborateurs diplômés de l'école des Leaders depuis 2022 → 14 403 collaborateurs en situation de handicap	 Collaborateurs
CAPITAL RELATIONNEL ESRS E1 · ESRS E2 · ESRS G1	→ 1 site de e-commerce unique → 47 millions d'encartés fidélité → 19 partenariats internationaux → 51 490 producteurs partenaires → 6,75 M€ de budget alloués par la Fondation Carrefour	→ Score de 8/10 au eNPS → 71 466 M€ achat de marchandises et prestations → 6 511 producteurs partenaires en agriculture biologique → 7,5 Mds € de CA de produits certifiés durable → 62 millions de repas distribués aux associations d'aide alimentaire → 10 projets soutenus par la Fondation Carrefour dans le cadre de l'appel d'offres «Soutiens ton Asso» → 19 millions de fans sur les réseaux sociaux	 Consommateurs Professionnels Filières et Fournisseurs Prestataires
CAPITAL NATUREL & ENVIRONNEMENTAL ESRS E1 · ESRS E5	→ Énergies fossiles et renouvelables → Utilisation de matériaux divers (plastiques, cartons, etc.) → Utilisation de ressources naturelles issues des écosystèmes : océans, forêts, sols → Consommation d'eau	→ - 57 % de réduction des émissions de CO₂ (vs 2019) → 80 % des déchets des magasins valorisés → -51 % de gaspillage alimentaire (vs. 2016) → 363 M€ de ventes en vrac et réemploi	 Communautés locales et société civile

⁽¹⁾ Pays dans lesquels Carrefour opère en propre. Le recul vs 2024 s'explique par la cession des activités de Carrefour en Italie

1.1.7 NOTRE RAISON D'ÊTRE

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

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

Alexandre Bompard, Président-Directeur Général

1.1.8 LES FAITS MARQUANTS

Faits marquants 2025

Transition alimentaire

- **20 janvier** : Carrefour annonce son objectif de réaliser 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires sur les produits « sans » (sans gluten, sans lactose, sans nitrites, sans alcool) d'ici à 2030.
- **26 février** : À l'occasion du Salon de l'Agriculture, Carrefour France réaffirme son soutien aux agriculteurs français.
- **24 novembre** : Carrefour Espagne est désignée l'enseigne leader pour les partenariats durables avec les fournisseurs agricoles.

Développement et offres

- **14 janvier** : En France, Carrefour signe un contrat de partenariat de 10 ans avec Puig & Fils marqué par le rattachement de 92 magasins en Occitanie sous les enseignes Carrefour City, Carrefour Express et Proxi.
- **14 janvier** : En Espagne, Carrefour et Just Eat renforcent leur service de livraison à domicile.
- **23 janvier** : Carrefour et Lagardère Travel Retail annoncent le déploiement de magasins alimentaires dans les gares (une trentaine par an pendant 5 ans) sur tout le territoire français.
- **11 février** : Carrefour annonce son intention d'acquérir l'intégralité des actions en circulation de Carrefour Brésil via l'acquisition des actions détenues par les actionnaires minoritaires de sa filiale brésilienne.
- **3 mars** : En partenariat avec Altarea Commerce et RATP Travel Retail, Carrefour est lauréat de l'appel d'offres des commerces des gares du Grand Paris Express, dans lesquelles il ouvrira 45 points multi-services, un concept inédit mêlant commerces et services de proximité.
- **5 mars** : Lancement d'un nouveau service autour de l'aide à domicile et à la personne, en partenariat avec le groupe Zephyr.
- **13 mars** : L'Autorité de la concurrence valide définitivement la reprise par Carrefour des enseignes Cora et Match et de la centrale d'achat Provera.
- **1^{er} avril** : Acquisition de Magne, acteur régional majeur de la distribution de proximité dans le Sud-Est de la France qui compte 101 magasins ainsi que des activités logistiques et de grossiste auprès de plus de 600 clients indépendants.

- **3 avril** : Renouvellement du partenariat historique avec le franchisé émirati Majid Al Futtaim, sur plus de 400 magasins dans 20 pays.
- **8 avril** : Inauguration de l'école des métiers Carrefour, spécialisée dans les formations sur les produits frais et installée dans l'hypermarché Cora de Boussy-Saint-Antoine (91).
- **17 avril** : Atacadão ouvre un nouveau point de vente à Palmas et renforce sa présence dans la région Nord du Brésil.
- **12 mai** : Carrefour Brésil inaugure un premier magasin express dans une station de métro à São Paulo.
- **20 mai** : Le nouveau concept de proximité « Carrefour City Renew » est testé dans trois villes françaises : Paris, Lille et Grenoble.
- **27 mai** : Supeco et Uber Eats lancent un service de livraison dans plusieurs villes espagnoles.
- **4 juin** : Carrefour annonce la cession de 7 % du capital de la foncière commerciale Carmila.
- **12 juin** : Carrefour renforce sa présence sur le marché de la proximité en région parisienne avec l'acquisition de 5 magasins MyAuchan.
- **30 juin** : Inauguration du 9^e magasin Carrefour au Gabon dans la ville de Ntoundou.
- **10 juillet** : Annonce de la cession de 9 magasins en France à la suite des décisions de l'Autorité de la concurrence (ADLC) validant la reprise des enseignes Cora et Match et des 27 magasins Casino : 5 hypermarchés Carrefour (dont 3 ex-Cora et 1 ex-Casino), 2 Carrefour Market, 1 Carrefour City et 1 magasin Match.
- **26 août** : Ouverture du premier magasin Carrefour à Kinshasa, capitale de la République démocratique du Congo (RDC), en partenariat avec le franchisé local Hyper Psaro.
- **12 septembre** : Ouverture du 14^e magasin Carrefour en Arménie, à Gyumri.
- **24 septembre** : Carrefour Belgique fête ses 25 ans.
- **13 octobre** : Acquisition de l'enseigne Le Grand Panier Bio, qui compte 15 magasins en Auvergne et Bretagne.
- **18 novembre** : Carrefour Espagne renforce son offre de service en installant des consignes de retrait Amazon dans ses points de vente.
- **27 novembre** : Atacadão ouvre un nouveau point de vente à São Luis et renforce sa présence dans la région Nord-Est du Brésil.

- **28 novembre** : Carrefour Belgique inaugure The Box, son plus petit format de magasin en Europe, sur la place Poelaert à Bruxelles.
- **1^{er} décembre** : Carrefour finalise la cession de Carrefour Italie au groupe NewPrinces.
- **15 décembre** : Carrefour annonce un partenariat de franchise et d'approvisionnement avec Brands For All pour déployer ses enseignes au Ghana.

Concordis, l'alliance européenne aux achats

Carrefour, Coopérative U et RTG International ont lancé officiellement le 1^{er} décembre leur alliance européenne aux achats, Concordis Trading.

Concordis Trading vise à accroître la compétitivité à l'achat auprès des principaux fournisseurs multinationaux de marques nationales. En créant des synergies, l'alliance réduira les coûts, augmentera la productivité, améliorera la qualité des produits, renforcera l'innovation et répondra plus efficacement aux attentes des consommateurs.

Les trois partenaires fondateurs représentent un chiffre d'affaires cumulé de plus de 125 milliards d'euros ⁽¹⁾ avec des enseignes fortement implantées en France, en Allemagne et en Espagne. Ils partagent une vision commune des relations avec les fournisseurs, loyales et transparentes, basées sur un développement mutuel et soucieuses des grands équilibres des filières agroalimentaires.

Carrefour, Coopérative U et RTG International accueilleront dans un second temps d'autres partenaires, sélectionnés en fonction de leur taille sur leurs marchés locaux, afin de continuer à constituer une alliance aux achats leader en Europe.

Pouvoir d'achat

- **13 janvier** : Lancement du nouveau programme de fidélité « Le Club » en France, une solution simplifiée, accessible dans tous les formats de magasins et conçue pour redonner du pouvoir d'achat à nos clients avec un renforcement des offres promotionnelles.
- **9 avril** : Carrefour se fixe l'objectif de vendre 30 millions de livres à 1 euro d'ici 2030 pour rendre la lecture accessible à tous.
- **6 juin** : Carrefour Belgique lance chaque mois une nouvelle action de baisse de prix sur les produits alimentaires et non-alimentaires, dans les hypermarchés, Carrefour Market et Carrefour Express.
- **11 septembre** : À l'occasion de son 50^e anniversaire, Carrefour Brésil lance la plus grande opération de promotion de son histoire sur plus de 50 000 prix.
- **17 septembre** : En Espagne, Le Club Carrefour et le programme de fidélité à points Alsa Plus signent un accord innovant pour proposer de nouvelles offres aux membres.

- **5 novembre** : Atacadão réaffirme son engagement à maîtriser les prix de ses produits durant la COP 30, qui se tient à Belém entre le 10 et le 21 novembre.

- **26 novembre** : Carrefour Brésil active l'opération Black Friday dans plus de 145 points de vente pendant des heures spéciales.

Inclusion et diversité

- **16 mai** : Carrefour Brésil reçoit un prix pour ses performances en matière de diversité raciale.
- **3 juin** : Carrefour reçoit le Trophée GEEIS SDG du Fonds de dotation Arborus.
- **24 juin** : Lancement de la Ricoré Joyeuse, partenariat solidaire avec Nestlé et Café Joyeux, destiné à favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap.
- **23 septembre** : Carrefour Brésil ouvre 55 postes à des personnes en situation de handicap et issues de programmes de réadaptation professionnelle.
- **24 septembre** : Carrefour initie un plan d'actions contre le harcèlement scolaire en partenariat avec l'association Faire Face au Harcèlement Scolaire.
- **29 septembre** : Carrefour France participe à l'opération Octobre rose pour lutter contre le cancer du sein, via des actions telles que l'arrondi au paiement ou l'achat du ruban rose.
- **1^{er} octobre** : Carrefour Brésil lance une campagne nationale destinée à recruter des professionnels de plus de 50 ans.
- **14 octobre** : Carrefour France reçoit le Grand prix du jury pour son programme en faveur des diversités d'origine lors du « Grand Prix Diversité et Inclusion 2025 », organisé par AFL Diversity.

Digitalisation et Intelligence Artificielle

- **25 février** : Lancement depuis l'Espagne de la solution d'intelligence artificielle de Carrefour, « carrefour.ia ».
- **3 avril** : Carrefour France offre la possibilité d'acheter des produits non-alimentaires sur TikTok Shop, une première dans le secteur de la distribution.
- **18 mai** : Carrefour Espagne présente l'assistant conversationnel ClubAI, qui révolutionne l'expérience clients.
- **23 juin** : Déploiement d'un système de traitement d'images par IA dans les rayons de l'hypermarché de Villabé (Essonne) en partenariat avec VusionGroup. Il permet de piloter les assortiments et les prix.
- **8 juin** : Déploiement, sur l'application Carrefour, de Hopla+, nouvel agent IA permettant de faire les courses plus rapidement et plus simplement.
- **26 août** : Carrefour Services s'associe à Unlimitail pour déployer son offre digitale aux activités de Carrefour Location (300 000 visiteurs uniques mensuels) et Carrefour Voyages (plus de 1,1 million de visiteurs uniques mensuels).
- **15 septembre** : Lancement de fonctionnalités WhatsApp qui proposent aux clients le suivi des commandes, la notification d'arrivée au Drive et le remplacement de produits en temps réel.

(1) En 2024

- **9 décembre** : Carrefour, Carmila, Unlimitail et JCDecaux s'allient pour accélérer le développement du retail media sur les sites Carrefour et Carmila en France et en Espagne.

Climat, Énergie et Biodiversité

- **17 janvier** : Carrefour place avec succès une première émission obligataire en *Sustainability-Linked Bond* de 500 millions d'euros à 5 ans, indexée sur des objectifs de réduction d'émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1, 2 et 3 ⁽¹⁾.
- **31 mars** : Carrefour arrête la distribution des prospectus et catalogues papier afin de réduire le gaspillage.
- **14 avril** : Carrefour prend trois nouveaux engagements de réduction du plastique : réduire de 10 % l'utilisation de plastique vierge dans les emballages à usage unique des marques de distributeur, lancer une déplastification forte sur 10 rayons clés et mobiliser le TOP 100 de ses fournisseurs pour qu'ils adoptent des mesures similaires.
- **22 avril** : Carrefour Brésil rejoint *the Amazon Impact Movement*, initiative du Global Compact dédiée à la protection et au développement durable de l'Amazonie.
- **29 avril** : Carrefour place avec succès une seconde émission obligataire en *Sustainability-Linked Bond* de 500 millions d'euros à 4 ans, indexée sur des objectifs de réduction d'émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1, 2 et 3 ⁽²⁾ et sur le nombre de fournisseurs du Groupe engagés dans une stratégie pour le climat.
- **3 juin** : Carrefour signe un nouveau contrat d'achat direct d'énergie d'électricité renouvelable (PPA) avec Suez pour approvisionner ses magasins en France.
- **4 juin** : L'évaluation ACT du plan climat du Groupe Carrefour réalisée par l'ADEME montre que les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre de Carrefour sont alignés avec une trajectoire 1,5 °C.
- **17 juin** : Carrefour place avec succès une troisième émission obligataire en *Sustainability-Linked Bond* de 650 millions d'euros à 7,9 ans, indexée sur des objectifs de réduction d'émissions de gaz à effet de serre sur les Scope 1 et 2 et 3.
- **25 juin** : Carrefour France est élue meilleure enseigne éco-responsable 2025.
- **1^{er} juillet** : Carrefour Espagne, FSC Espagne et Mahou San Miguel présentent un projet de reforestation de 25 hectares de terres boisées dans les montagnes de Tarifa.
- **15 juillet** : Carrefour Espagne renforce l'autoconsommation énergétique de ses hypermarchés et prévoit de clôturer l'année avec près de 190 installations solaires dans ses magasins.
- **12 août** : Le Carrefour Market de Limours est le premier à bénéficier du programme solaire photovoltaïque décentralisé conçu avec GreenYellow.
- **29 septembre** : Carrefour rejoint le Réseau Vrac et Réemploi, qui vise à accélérer la réduction des contenants à usage unique.

Un nouveau type de partenariats RSE

Carrefour lance un nouveau type d'accords commerciaux intégrant des critères RSE, des *Sustainable Linked Business Plan* ⁽³⁾ (SLBP), afin d'accélérer les transformations de son offre de produits, la réduction des emballages et la réduction des émissions de CO₂ de son scope 3. Les fournisseurs signataires s'engagent sur trois objectifs communs au minimum selon la catégorie de produits.

- **26 mai** : Signature d'un SLBP avec Coca-Cola pour développer la consigne et la réutilisation des emballages.
- **12 juin** : Signature d'un SLBP avec L'Oréal dans l'objectif de vendre 20 % de shampoings et gels douches L'Oréal sous forme de recharges dans les rayons Carrefour en France, d'ici à 2030.
- **9 juillet** : Signature d'un SLBP avec Heineken afin de produire chaque année 9 millions de bouteilles en verre réemployables et proposer au moins 25 % de bières en format canette aluminium.
- **3 décembre** : Signature d'un SLBP avec Mondelez autour de trois objectifs majeurs : réduction des emballages plastiques, accélération du déploiement d'une agriculture respectueuse des sols et développement du transport décarboné.

Solidarité & Fondation

- **8 janvier** : Carrefour renouvelle son soutien à l'opération Pièces Jaunes.
- **6 mars** : Participation à la 40^e collecte des Restos du Cœur.
- **17 juin** : 25 ans de la Fondation Carrefour célébrés au siège Carrefour de Massy. Journée de sensibilisation aux causes associatives avec notamment la présence d'un village des associations et d'un stand « Carrefour Solidarity – Programme d'engagement collaborateurs » et la remise de chèques aux 10 associations lauréates de l'Appel à Projets Collaborateurs « Soutiens ton Asso #2 ».
- **20 août** : 80 ans de la « Journée des Oubliés des Vacances » du Secours Populaire français.
- **17 septembre** : Participation de 1 500 collaborateurs au « Dia de la Buena Gente », une journée de solidarité au profit de plus de 100 associations.
- **6 novembre** : Lancement de la Quinzaine de la Conso'solidaire en partenariat avec 8 marques françaises solidaires dans près de 1 000 magasins Carrefour.
- **28 novembre** : Carrefour s'engage pour la 41^e Collecte Nationale des Banques Alimentaires en mobilisant plus de 1 700 points de vente pour l'opération.
- **2 décembre** : Carrefour participe pour la 19^e année consécutive au Téléthon afin de collecter des fonds pour soutenir la recherche sur les maladies génétiques rares.
- **23 décembre** : Carrefour et sa Fondation ont fait don de 1 million d'équivalents repas en finançant des achats de denrées auprès de 45 associations.

(1) Achats de biens et services.

(2) Achats de biens et services.

(3) Accords extra-financiers complémentaires aux contrats commerciaux, orientés vers les priorités du Groupe : décarbonation, déplastification, biodiversité, bien-être animal notamment.

Gouvernance

- **6 janvier** : Le Conseil d'administration a pris acte de la démission de Stéphane Israël de son poste d'Administrateur, qui résulte d'exigences nouvelles liées à son évolution professionnelle.
 - **11 février** : Alexandre Bompard salue la mémoire de Ginette Moulin, qui a marqué de son empreinte l'histoire des Galeries Lafayette et de tout le commerce français. Le groupe Carrefour rend hommage à son engagement et au soutien indéfectible qu'elle lui a toujours apporté en tant que grande actionnaire.
 - **19 février** : Sur proposition de son Comité de gouvernance, le Conseil d'administration désigne Marie-Laure Sauty de Chalon, administratrice indépendante, en qualité de Présidente du Comité d'audit et administratrice référente indépendante.
 - **13 mars** : le Conseil d'administration décide de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires du 28 mai 2025, à l'unanimité et sur recommandation de son Comité de gouvernance, le renouvellement des mandats de Flavia Buarque de Almeida, de Charles Edelstenne et d'Eduardo Rossi pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.
- Par ailleurs, le Conseil d'administration a fait évoluer la composition de ses comités. Charles Edelstenne quitte le Comité de gouvernance et rejoint le Comité stratégique. Aurore Domont est nommée présidente du Comité de gouvernance. Claudia Almeida e Silva est nommée présidente du Comité RSE.
- **13 avril** : le Conseil d'administration décide, à l'unanimité et sur recommandation de son Comité de gouvernance, la cooptation d'Anne Browaeys, en qualité d'Administratrice indépendante, en remplacement de Stéphane Israël, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.
 - **7 juillet** : Pablo Lorenzo est nommé Directeur Exécutif de la zone Amérique latine et Directeur Exécutif de Carrefour Brésil.
 - **24 juillet** : Le Conseil d'administration propose le renouvellement du mandat d'Alexandre Bompard en tant que Président-Directeur Général jusqu'en 2029.
 - **12 novembre** : Peninsula cède sa participation dans Carrefour. Le Conseil d'administration a pris acte de cette cession et a reçu les démissions d'Eduardo Rossi et de Flavia Buarque de Almeida, tous deux représentants de Peninsula au Conseil d'administration. Le Groupe accueille comme nouvel actionnaire de référence la famille Saadé, représentée par Rodolphe Saadé, qui devient Administrateur indépendant, et membre du Comité stratégique du Conseil d'administration à compter du 1^{er} décembre.

Faits marquants du premier trimestre 2026

- **5 janvier** : Carrefour signe un partenariat de franchise et d'approvisionnement avec Queens Supermarket PLC, filiale du groupe Midroc Investment Group, pour déployer ses enseignes en Éthiopie. Les premiers magasins existants basculeront sous enseigne Carrefour au premier semestre 2026.
 - **8 janvier** : À l'occasion de la 37^e édition des Pièces Jaunes, Carrefour renouvelle son soutien à l'opération à travers une campagne nationale de dons dans l'ensemble de ses magasins et en ligne, sur le site de la billetterie Carrefour Spectacles.
 - **11 janvier** : Carrefour rejoint le Universal Commerce Protocol (UCP) de Google, un standard ouvert dédié au commerce agentique. Cette initiative vise à permettre aux agents IA et aux systèmes des distributeurs de communiquer de manière fluide afin de simplifier l'expérience d'achat en ligne.
 - **19 janvier** : Carrefour devient le premier distributeur alimentaire à déployer volontairement l'affichage environnemental sur près de 70 vêtements de sa marque TEX, en partenariat avec l'application Clear Fashion.
 - **12 février** : Carrefour annonce être entré en négociations exclusives avec Paval Holding en vue de la cession de l'intégralité de ses activités en Roumanie, sur la base d'une Valeur d'Entreprise de 823 millions d'euros.
 - **13 février** : Le SBTi, organisme mondial de référence, valide la trajectoire 1,5 °C de Carrefour, confirmant la solidité des actions climat du Groupe.
 - **18 février** : Alexandre Bompard, Président-Directeur Général du groupe Carrefour présente le plan stratégique « Carrefour 2030 ».
- Carrefour et Vusion annoncent un partenariat stratégique pour déployer étiquettes électroniques, rails intelligents et caméras pilotées par l'IA dans l'ensemble des hypermarchés et supermarchés Carrefour en France d'ici 2030.
- **5 mars** : Carrefour déploie un dispositif solidaire renforcé pour la collecte nationale des Restos du Cœur.

1.2 Défis globaux et opportunités de développement

Les incertitudes politiques, l'accélération des évolutions sociétales et la pression de l'urgence environnementale entraînent une transformation profonde des modèles économiques hérités du XX^e siècle. Le secteur de la grande distribution alimentaire est traversé par de nombreuses mutations, en particulier depuis 2020, sous l'effet d'une série de crises de natures différentes (sanitaire, géopolitique, inflationniste) dont les effets se cumulent. L'année 2025 se caractérise par un environnement commercial dégradé par les politiques douanières, avec des perspectives contrastées selon les pays et régions du monde. Dans les économies avancées, et notamment en Europe, la reprise de la consommation est portée par le recul de l'inflation. Dans la limite de leur pouvoir d'achat, les consommateurs se tournent à nouveau vers une alimentation qualitative, bénéfique pour leur santé, respectueuse des agriculteurs et de la planète. Comprendre et s'adapter à l'exigence de prix accessibles, aux nouveaux comportements alimentaires, à la recherche de circuits courts et à la digitalisation des modes de consommation représente un enjeu fondamental.

Seule 1 % de la population mondiale voit ses droits et besoins alimentaires satisfaits dans le respect des ressources de la planète. Ce constat exige de réinventer, vite, un modèle agroalimentaire qui renoue avec le bon équilibre entre les attentes de la population et les capacités naturelles de notre monde. D'autant qu'un nouvel ordre alimentaire mondial pourrait être la source de gains bien plus importants. On estime à 5 000 milliards de dollars annuels ⁽¹⁾ les retombées directes et indirectes d'un nouveau système agro-alimentaire durable qui miserait sur une meilleure alimentation, sur la santé publique, la régénération des écosystèmes naturels et le changement climatique.

Les transitions alimentaire et climatique, intimement liées, représentent des défis majeurs du XXI^e siècle : il s'agit de nourrir 9,6 milliards d'individus d'ici 2050, en conciliant équilibre nutritionnel, justice sociale et préservation de l'environnement ⁽²⁾.

1.2.1 PERSISTANCE DES ENJEUX DE POUVOIR D'ACHAT

L'accès pour tous à une alimentation de qualité et en quantité suffisante est un enjeu global. Après la forte poussée inflationniste des années post-Covid, les prix des produits alimentaires retrouvent leur niveau d'avant la pandémie. À l'échelle mondiale, le nombre de personnes n'ayant pas les moyens de s'alimenter sainement a diminué, passant de 2,76 milliards en 2019 à 2,6 milliards en 2024, mais augmente dans les pays à faible revenu, passant de 464 millions à 545 millions ainsi que dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (à l'exclusion de l'Inde), passant de 791 millions à 869 millions. ⁽³⁾

En Europe, l'inflation est revenue à des niveaux maîtrisés et les inquiétudes liées au pouvoir d'achat s'atténuent, avec des variations selon les pays. Dans un contexte de reprise progressive de la consommation, les Européens restent prudents et 62 % jugent qu'ils tiennent davantage compte des prix qu'il y a 10 ans ⁽⁴⁾. Les consommateurs sont fidèles aux marques de distributeurs : 84 % ont l'intention de continuer à les acheter, même si leur pouvoir d'achat s'est amélioré, et 81 % considèrent qu'elles sont de qualité équivalente aux marques nationales. D'ici

2030, leur part de marché pourrait atteindre 40 à 42 % contre 39 % actuellement. Si la recherche d'économies se maintient à un niveau élevé (citée par 48 %), l'envie de consommer mieux augmente : en 2025 la volonté d'acheter une alimentation plus qualitative progresse (+ 2 pts), ainsi que celle d'avoir une alimentation plus saine et nutritionnellement équilibrée (+ 1 pt) ⁽⁵⁾.

En France, la consommation alimentaire des ménages s'est redressée en 2025, après trois années consécutives de baisse des dépenses. Dans un contexte d'incertitude politique et budgétaire, la confiance des ménages reste fragile ⁽⁶⁾. Malgré le recul de l'inflation, 48 % des Français estiment que leur pouvoir d'achat continue à baisser. Ils renoncent plus que la moyenne des Européens ⁽⁷⁾ à acheter des produits alimentaires pour des raisons financières. 7 % des Européens sont même contraints de réduire leur nombre de repas et 9 % diminuent leurs portions alimentaires, autant que ceux qui s'inquiètent de manquer d'aliments. 9 % déclarent qu'ils n'ont pas les moyens financiers de manger de la viande, de la volaille ou du poisson ne serait-ce qu'un jour sur deux. 12 % reconnaissent ne pas avoir assez à manger et 16 % se restreignent sur l'alimentaire ⁽⁸⁾.

(1) Source : Rapport de la Commission EAT-Lancet « Des systèmes alimentaires sains, durables et équitables », 2025.

(2) Source : Rapport de la Commission EAT-Lancet « Des systèmes alimentaires sains, durables et équitables », 2025.

(3) Source : L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2025, FAO (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture), 2025.

(4) Source : Conso 2025, Consommer en Europe : le plaisir fait de la résistance, Observatoire Cetelem, 2025.

(5) Source : *The State of Grocery Retail 2024*, Europe, Mc Kinsey & Company, *Eurocommerce for retail & wholesale*, mars 2025.

(6) Source : Le Prix, CIRCANA, septembre 2025.

(7) Source : Conso 2025, Consommer en Europe : le plaisir fait de la résistance, Observatoire Cetelem, 2025.

(8) Source : Conjoncture : Filière alimentaire, Fédération du Commerce et de la Distribution, septembre 2025.

1.2.2 LES NOUVELLES TENDANCES DE CONSOMMATION

Au niveau mondial, l'enjeu de la transition alimentaire est double : répondre à une demande en forte croissance et permettre à l'ensemble de la population de bénéficier d'un régime alimentaire sain. Depuis 2000, la proportion des personnes sous-alimentées (situation dans laquelle une personne ne consomme pas suffisamment de calories pour couvrir ses besoins énergétiques quotidiens) est passée de 23 % à 13 %, mais le World Food Program estime que le nombre de personnes en situation d'insécurité alimentaire aiguë (situation dans laquelle une personne n'a plus accès à une alimentation suffisante, mettant directement en danger sa survie) a, dans le même temps, doublé ⁽¹⁾. Entre 638 millions et 720 millions de personnes dans le monde souffrent de la faim et environ 2,3 milliards sont en situation d'insécurité alimentaire modérée ou grave ⁽²⁾, les projections indiquant 318 millions d'individus en situation de famine aiguë en 2026 ⁽³⁾. Plus de 1 milliard de personnes sont par ailleurs malnutries, malgré une production calorique mondiale suffisante. L'adoption universelle de régimes alimentaires plus sains (flexitariens, soit essentiellement à base de plantes complétées de petites quantités de poisson, viande et produits laitiers) permettrait d'éviter environ 15 millions de décès prématurés par an ainsi qu'une dégradation grave de la planète ⁽⁴⁾. L'alimentation apparaît comme le levier le plus puissant pour optimiser à la fois la santé humaine et la durabilité environnementale.

Une prise de conscience se généralise et se traduit, depuis plusieurs années, par de nouveaux comportements dans les pays développés : valorisation de la qualité plus que de la quantité ; montée en puissance des produits sains, de saison, cultivés sans pesticides, dans le respect de l'environnement ; recherche du goût, de l'authenticité et des filières courtes ; changement de régime alimentaire. Les consommateurs expriment des attentes qui dépassent les enjeux sanitaires pour englober les conditions de production : recherche d'une consommation plus locale et circulaire afin de réduire le gaspillage, achat de produits au juste

prix afin d'assurer aux producteurs un revenu convenable et souci du bien-être animal. Les études internationales ⁽⁵⁾ démontrent que les crises récentes n'ont pas modifié ces grandes tendances. La volonté de manger sain et responsable se traduit en actes. Les consommateurs qui déclarent avoir changé d'habitudes alimentaires le font pour se nourrir plus sainement (74 %), pour acheter local (53 %), pour réduire leur gaspillage alimentaire (41 %) ou encore pour une raison environnementale ou éthique (40 %).

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

En France, 42 % des consommateurs estiment que bien manger signifie se nourrir de manière saine et équilibrée, en évitant les aliments trop gras et trop sucrés. Ils se montrent sensibles à l'origine des produits (28 %) ainsi qu'à leur composition (25 %). En matière d'habitudes alimentaires, plus de 18,4 % se déclarent flexitariens, 2,7 % pratiquent un régime « sans » (sans gluten, sans lactose...) pour des raisons médicales, d'intolérance ou d'allergies, 2,3 % sont végétariens, 1,5 % pescétariens (excluant la viande mais pas le poisson) et 1 % végans (ou végétaliens). Enfin, 11 % s'efforcent de maintenir un régime alimentaire rigoureux sur divers objectifs santé et forme (sans sucre, faible en calories...) ⁽⁶⁾.

1.2.3 SOUTIEN À LA FILIÈRE AGRICOLE

Les systèmes agricoles et alimentaires mondiaux actuels sont confrontés à trois défis majeurs. Premièrement, la hausse constante de la demande alimentaire : selon les projections de l'ONU, la Terre devrait compter environ 9,7 milliards d'individus en 2050, soit une augmentation de 1,5 milliard par rapport à 2024 ⁽⁷⁾. Deuxièmement, les limites de l'agriculture intensive et industrielle : selon le Programme des Nations unies pour l'Environnement, elle représente le plus important danger pour la biodiversité, affectant 24 000 des 28 000 espèces menacées d'extinction. Ce type d'agriculture est également à l'origine de 70 % de la consommation d'eau douce alors que les pesticides et les fertilisants sont une source majeure de pollution de l'eau ⁽⁸⁾.

L'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) estime qu'à l'échelle de la planète, 1,66 milliard d'hectares sont dégradés par l'activité humaine. Plus de 60 % de cette dégradation affecte des terres agricoles, à savoir des terres cultivées et des pâturages ⁽⁹⁾. Dans ce contexte, cultiver de nouvelles terres est impossible d'autant que les méthodes utilisées épuisent les terres arables, dont la productivité baisse. Troisièmement, le monde agricole est soumis à la précarité et à la vulnérabilité économique dans le monde entier. Un tiers des agriculteurs ou travailleurs agricoles (32 %) gagne moins que le salaire vital ⁽¹⁰⁾.

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

(2) Source : L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2025, FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture), 2025.

(3) Source : *World Food Program 2026 Global Outlook, World Food Program*, novembre 2025.

(4) Source : Rapport de la Commission EAT-Lancet « Des systèmes alimentaires sains, durables et équitables », 2025.

(5) Source : Livre blanc ISAL, Insight 2024, 2024.

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

(7) Source : United Nations, *World Population Prospect 2024 : Summary of Results*, 2024.

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

(9) Source : *Desertification and Agrifood Systems : Restoration of Degraded Agricultural Lands in the Arab Region*, FAO, juin 2025.

(10) Source : Rapport de la Commission EAT-Lancet « Des systèmes alimentaires sains, durables et équitables », 2025.

L'enjeu est donc de fournir à une population mondiale, de plus en plus nombreuse, une alimentation saine. Cela suppose de s'orienter vers des systèmes de production justes et durables, intégrant les sciences environnementales et l'innovation capable de proposer des modes de production alternatifs. Les pratiques d'agroécologie, qui pérennisent le potentiel de production des terres, ne cessent de progresser, même si leur part dans la production mondiale reste encore restreinte.

En 2024, l'agriculture biologique est pratiquée dans 188 pays par 4,3 millions de producteurs cultivant une surface totale de 98,9 millions d'hectares, soit 2,1 % des terres agricoles mondiales. Sa part s'accroît en Amérique latine, en Europe et en Afrique. Son marché mondial, en croissance, représente 136 milliards d'euros, porté par les États-Unis, l'Europe et l'Asie ⁽¹⁾.

La France est un des premiers producteurs en bio d'Europe avec 10,1 % de sa surface agricole utile (SAU) convertie (soit 2,7 millions d'hectares), pour un total de 61 853 exploitations (soit 16,8 % des fermes françaises). Après deux années difficiles, le marché du bio a repris : il s'élève à 12,2 milliards d'euros en 2024, soit une croissance de 0,8 % par rapport à 2023, et représente

6 % des achats alimentaires des Français ⁽²⁾. En 2024, les enseignes spécialisées en bio ont été en croissance, phénomène qui s'est confirmé en 2025. Dans la grande distribution, les produits bio reprennent leur place dans les rayons et les ventes reprennent également, avec une croissance estimée à +1,4 % sur le premier semestre 2025 ⁽³⁾.

La transition agricole bénéficie du soutien des populations. L'attrait pour le local et les circuits courts se développe. En France, une majorité de consommateurs est préoccupée par l'origine géographique (76 %) et la traçabilité (71 %) des produits qu'elle achète. Plus de 4 consommateurs sur 5 déclarent acheter souvent ou parfois des produits locaux. Plusieurs facteurs les motivent : l'importance de soutenir l'agriculture locale (64 %), un désir croissant de transparence et de traçabilité de produits, près de la moitié souhaitant être rassurée sur l'origine de leurs aliments, et enfin le goût (48 %). Le prix reste le frein à la consommation, pour 78 % de ceux qui ont diminué leurs achats. Par rapport à 2019, ils sont davantage perçus comme des produits chers (69 %, + 7 pts). Les grandes surfaces sont le lieu privilégié où les acheter pour 2 Français sur 3 (66 %), et en particulier pour ceux qui en achètent rarement (77 %) ⁽⁴⁾.

1.2.4 DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE, LIMITES PLANÉTAIRES ET SOBRIÉTÉ ÉNERGÉTIQUE

La démographie, l'urbanisation et l'activité humaine induisent des changements climatiques de grande ampleur, qui menacent les équilibres naturels de la planète. Les systèmes alimentaires sont responsables du dépassement de cinq des six limites planétaires déjà franchies : climat, utilisation des sols, eau douce, pollution par l'azote ou le phosphore et dissémination de nouvelles entités (pesticides, antimicrobiens, microplastiques). Ils sont également inextricablement liés au réchauffement planétaire : ils génèrent environ 30 % des émissions totales de gaz à effet de serre dans le monde. Même dans l'hypothèse d'un abandon total des énergies fossiles, les systèmes alimentaires pourraient, à eux seuls, contribuer au dépassement du seuil de 1,5 °C de réchauffement terrestre fixé lors de l'Accord de Paris en 2015. Or pour respecter la fourchette de 1,5 à 2 °C, il faut atteindre la neutralité carbone d'ici 2050, et réduire fortement les autres émissions de gaz à effet de serre. La transformation de la chaîne agro-alimentaire, via l'adoption d'une consommation plus saine, la réduction du gaspillage alimentaire et l'amélioration des pratiques de production, pourrait réduire l'émission des gaz à effet de serre dans le monde de plus de la moitié selon le rapport EAT-LANCET 2025 ⁽⁵⁾.

La sobriété et la transformation des modes de vie sont des leviers essentiels pour cette transition. Les consommateurs comprennent de mieux en mieux l'impact des activités humaines sur la planète et appellent de leurs vœux à un modèle moins gourmand en ressources, et sont eux-mêmes plus actifs dans la réduction de leur empreinte écologique. 74 % des Européens se disent prêts à consommer différemment : louer au lieu d'acheter, adopter la seconde main et emprunter des produits. 4 sur 10 achètent davantage de biens reconditionnés qu'il y a 10 ans ⁽⁶⁾. Les Français sont 73 % à être convaincus de la gravité de la situation environnementale : 89 % déclarent être plus attentifs à ce qu'ils achètent et 65 % optent pour une sobriété choisie ⁽⁷⁾. La seconde main est une tendance désormais ancrée dans les habitudes : 72 % des Français ont acheté un produit d'occasion dans l'année et 44 % pensent augmenter ce type d'achat dans l'avenir ⁽⁸⁾. 78 % des consommateurs hexagonaux admettent que les considérations de durabilité et d'éthique ont un impact sur leurs achats de produits alimentaires ⁽⁹⁾. Ils se montrent attentifs aux solutions proposées par les distributeurs : emballages recyclables, produits durables, etc. Plus largement, ils valorisent les entreprises qui sont en pointe dans leur stratégie de décarbonation et d'efficacité énergétique.

(1) Source : *The World of Organic Agriculture, Statistics and Emerging Trends 2024*, Research Institute of Organic Agriculture FiBL and IFOAM Organic International, 2025.

(2) Source : Bio Chiffres 2024, l'Agence Bio, 2024.

(3) Source : Bio Chiffres S1 2025, l'Agence Bio, 2025.

(4) Source : Les Français et la consommation de produits locaux, Ipsos, Avril 2025.

(5) Source : Rapport de la Commission EAT-Lancet « Des systèmes alimentaires sains, durables et équitables », 2025.

(6) Source : Conso 2025, Consommer en Europe : le plaisir fait de la résistance, Observatoire Cetelem, 2025.

(7) Source : Le Livre blanc Sial 2025, Sial, 2025.

(8) Source : La seconde main, Enov, 2025.

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

1.2.5 EMPLOI, INCLUSION ET ENTREPRISE CITOYENNE

Les enjeux de diversité et d'inclusion questionnent les sociétés contemporaines, comme l'ont démontré les mouvements #MeToo, #BlackLivesMatter ou LGBT+. L'inclusion vise à donner une place à chaque personne dans la société. Dans le milieu professionnel, elle se traduit par des programmes et actions pour prévenir les situations de discrimination liées notamment au handicap, à l'âge, à l'origine, au genre, à l'orientation sexuelle, à l'apparence physique, à la santé ou encore au milieu social. L'objectif est de permettre à chacun de travailler dans un environnement ouvert et de bénéficier des mêmes possibilités de recrutement, de formation et de promotion, quel que soit son profil.

Près de 58 % des Français jugent que la société française est inclusive, même s'ils constatent la persistance de discriminations. Les plus fréquemment observées sont celles liées à l'origine supposée, au handicap et à l'apparence physique (plus de 82 %). Selon eux, les acteurs de la société qui doivent jouer un rôle en matière d'inclusion sont : les citoyens (91 %), les pouvoirs publics (89 %), les écoles (88 %) et les entreprises (87 %, dont 91 % des moins de 35 ans).

75 % des salariés jugent que leur entreprise favorise l'inclusion et pour 63 % qu'elle a instauré une politique d'inclusion pour lutter contre les discriminations. Plus d'un actif sur deux postulant à un emploi (51 %) considère que l'action menée en matière d'inclusion par l'entreprise recruteuse est un critère de choix important, avec une attente encore plus marquée chez les salariés de moins de 35 ans (64 %) que chez leurs aînés (44 %). Parmi les actions prioritaires, le maintien dans l'emploi des seniors est cité en premier (27 %), suivi par la sensibilisation de l'ensemble des salariés (26 %), l'anonymisation des CV (22 %) et la création de services dédiés à l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap (20 %) ⁽¹⁾.

Dans ce contexte, les entreprises mettent en œuvre des processus de recrutement plus inclusifs pour améliorer le bien-être au travail (adaptation des horaires, des équipements, etc.), l'égalité femmes-hommes ainsi que l'intégration et le maintien en poste des personnes en situation de handicap.

(1) Source : Les Français et l'inclusion, OpinionWay pour APICIL, avril 2025.

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

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

L'acte et les décisions d'achat sont influencés par la généralisation des services numériques : dans le monde, 87 % des consommateurs utilisent des fonctionnalités digitales pour faire leurs courses et payer, même lorsqu'ils se trouvent dans un point de vente physique, et 59 % d'entre eux se renseignent en ligne préalablement à tout achat en magasin. Les réseaux sociaux tiennent une place croissante dans le choix des produits, particulièrement pour les jeunes générations : 25 % des consommateurs de la génération Z (nés entre 1997 et 2012) déclarent découvrir de nouveaux aliments ou boissons principalement sur TikTok et 19 % sur YouTube ⁽²⁾. L'intelligence artificielle s'invite aussi dans les modes de consommation. Les enseignes intègrent les technologies d'IA générative pour fluidifier l'expérience en ligne de leurs clients, via des assistants virtuels et des *chatbots* (agents conversationnels) capables de les conseiller. En effet, la demande de personnalisation ne cesse de s'accroître : 62 % des Européens souhaitent bénéficier de davantage de services personnalisés ⁽³⁾ et 56 % déclarent qu'ils sont plus susceptibles de devenir acheteurs réguliers d'une enseigne si elle leur offre une expérience personnalisée. Mais

seul un sur quatre estime que les distributeurs répondent aujourd'hui à cette attente de manière satisfaisante. Ce manque pourrait être comblé par l'IA agentique, combinée en magasin à la qualité des interactions humaines avec le personnel, qui restent déterminantes pour l'expérience client ⁽⁴⁾. En 2025, 34 % des consommateurs utilisent déjà l'IA pour rechercher des produits et 33 % pour les comparer. La majorité d'entre eux estime qu'elle rend les courses plus rapides (55 %) et plus simples (53 %). Cependant, 63 % ne lui font pas confiance quant à la confidentialité des données ⁽⁵⁾.

Les solutions d'IA génératives et agentiques représenteraient de 10 à 20 % de la création de valeur liée à l'IA pour les distributeurs et 80 à 90 % proviendraient des solutions d'*advanced analytics* et d'IA traditionnel permettant l'optimisation de l'assortiment, des prix et des promotions ⁽⁶⁾. Le déploiement de l'IA dans le secteur de la distribution pourrait ainsi augmenter la productivité de 59 % d'ici 2035 ⁽⁷⁾.

L'automatisation des entrepôts et des magasins se poursuit dans le cadre de la transformation digitale de la distribution alimentaire en Europe : ce marché s'élève à 2,5 milliards d'euros et devrait croître de 13 % d'ici à 2030 pour atteindre 6 milliards d'euros ⁽⁸⁾. Le secteur du retail media continue de se développer. Il donne aux distributeurs l'opportunité de consolider leur modèle économique et de diversifier leurs revenus, via le partage sécurisé de *data* permettant de toucher les consommateurs en ligne et en magasin, ou l'utilisation de canaux émergents comme la télévision connectée. En Europe, le marché du retail media représentait 14 milliards d'euros en 2024 et devraient atteindre 31 milliards d'euros d'ici 2028, en croissance annuelle d'environ 20 % ⁽⁹⁾.

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

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

(3) Source : Conso 2025, Consommer en Europe : le plaisir fait de la résistance, Observatoire Cetelem, 2025.

(4) Source : *The State of Grocery Retail 2024*, Europe, Mc Kinsey & Company, *Eurocommerce for retail & wholesale*, mars 2025.

(5) Source : *AI in Retail Global Report – Advancing in the Engagement Era*, SAP Emarsys, 2025.

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

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

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

(9) Source : *The State of Grocery Retail 2024*, Europe, Mc Kinsey & Company, *Eurocommerce for retail & wholesale*, mars 2025.

1.3 Plan Carrefour 2026 – Stratégie et avancées des objectifs (1)

En 2025, le Groupe a poursuivi la transformation initiée par le plan stratégique Carrefour 2026, en cohérence avec sa raison d'être, la transition alimentaire pour tous et son modèle omnicanal de *Digital Retail Company*.

1.3.1 RAPPEL DES OBJECTIFS DU PLAN CARREFOUR 2026

Annoncé en 2022, le plan « Carrefour 2026 » comporte deux piliers :

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

Pour soutenir le pouvoir d'achat de ses clients et répondre aux défis climatiques, Carrefour a décidé de :

- **placer la marque propre Carrefour** au cœur de son modèle commercial, avec l'objectif de représenter **40 % du chiffre d'affaires alimentaire en 2026** (vs 33 % en 2022),
- **accélérer le développement des formats de magasin discount** dans l'objectif de détenir un parc de 470 Atacadão au Brésil en 2026 (+ 200 vs 2022),
- **soutenir l'agriculture durable** et atteindre 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires grâce aux produits certifiés durables (2) en 2026 (soit + 40 % vs 2022),
- accompagner les **100 premiers fournisseurs** du Groupe dans une trajectoire 1,5 °C d'ici 2026, faute de quoi Carrefour s'engage à les déréférencer,
- poursuivre les **initiatives en e-commerce** et atteindre l'objectif de 10 milliards d'euros de GMV (*Gross Merchandise Value*) en 2026.

Pour donner corps à ces nouvelles initiatives en faveur de la transition alimentaire pour tous, Carrefour a lancé en 2024 le deuxième volet d'Act for Food, visant à valoriser les engagements de Carrefour sur la qualité de sa marque propre, le bio, le soutien au monde agricole, les produits locaux, le développement des alternatives végétales et à l'accélération des engagements sur le climat et la biodiversité.

2. Inventer le Groupe de demain.

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

- **transformation de tous les processus opérationnels grâce au digital et à une organisation repensée**, contribuant à générer 4,2 Md€ d'économies de coûts à horizon 2026,
- **mise en œuvre d'une politique énergétique ambitieuse**, incarnée par une forte baisse de la consommation d'énergie (objectif de - 20 % en 2026 vs 2019 pour le Groupe et dès 2024 pour la France) et l'utilisation de parkings pour la production d'énergie photovoltaïque,
- **création d'une joint-venture avec Publicis, Unlimitail**, pour devenir un leader du Retail media européen,
- **valorisation des actifs immobiliers du Groupe** via le développement de projets immobiliers de mixité urbaine en France et la création au Brésil de la plus importante foncière privée d'Amérique du Sud,
- **renforcement de la démarche d'inclusion** : développement d'une politique volontariste de promotion de la diversité des origines, emploi de 15 000 salariés en situation de handicap en 2026 (+ 50 % vs. 2022),
- **lancement d'un plan d'actionnariat salarié** en 2023, ouvert aux 350 000 collaborateurs du Groupe, et servant à financer notamment des projets environnementaux et sociaux.

(1) Cette section fait référence au SBM-1 : Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur. Voir chapitre 2, État de durabilité.

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

1.3.2 S'ENGAGER POUR RENDRE LE MEILLEUR ACCESSIBLE À TOUS NOS CLIENTS : RÉSULTATS 2025

La satisfaction des clients de l'enseigne est la boussole du groupe Carrefour. Elle se mesure à travers trois grands critères – confiance, service, proximité – qui font l'objet de KPIs (Key Performance Indicators) comme le *Net Promoter Score*® (NPS®). En 2025, le NPS® a augmenté de 2 points grâce aux investissements réalisés depuis deux ans par le Groupe dans sa compétitivité. Carrefour répond aux attentes des consommateurs en développant notamment ses formats de proximité et ses marques propres, tout en soutenant les modes de production durables ainsi qu'en renouvelant ses engagements sur le climat et la biodiversité. En France, le nouveau programme de fidélité « Le Club Carrefour », qui rassemblait fin 2025 14,7 millions de membres, a enrichi les offres promotionnelles afin de promouvoir le mieux manger auprès de ses clients.

Le Groupe continue à s'affirmer en tête de la distribution responsable. L'engagement du Groupe en faveur de la transition alimentaire pour tous est plus que jamais en phase avec les préoccupations des clients et les évolutions de la société, dans le cadre du second volet du programme Act for Food.

Grâce à sa transformation digitale engagée depuis 2017, Carrefour figure aujourd'hui parmi les leaders du *Digital Retail*.

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

Les marques propres au cœur du modèle commercial

Le Groupe fait de ses produits à marque Carrefour le moteur de son modèle commercial. Les marques propres répondent aux contraintes de pouvoir d'achat tout en permettant aux consommateurs de manger sain ; elles représentent un levier stratégique de différenciation et de compétitivité pour le Groupe. Reconnues par les consommateurs pour leur qualité comparable à celle des marques nationales à un prix plus compétitif, les marques propres Carrefour connaissent une popularité croissante.

En 2025, les marques propres Carrefour ont continué à progresser pour représenter 38 % du chiffre d'affaires alimentaire du Groupe (+ 1 pt vs 2024). Quatre marques emblématiques, représentant le meilleur rapport qualité-prix-goût : Carrefour Bio, première marque bio de France, Reflets de France, Filière Qualité Carrefour et Carrefour Sensation Végétal.

Le Groupe poursuit l'amélioration de la composition des produits de ses marques propres en optimisant leur profil nutritionnel. Anticipant les évolutions législatives et réglementaires, Carrefour est engagé depuis 2018 dans une démarche globale de suppression des substances controversées dans ses produits. Depuis 2022, 2 155 tonnes de sucre et 350 tonnes de sel ont été retirées des produits à marque Carrefour.

Carrefour met aussi à la disposition de ses clients une information nutritionnelle détaillée de ses produits : information à la portion, teneur en fibres, fréquence de consommation, etc. Le Groupe a généralisé le Nutri-Score à l'ensemble des produits alimentaires commercialisés dans ses magasins. En 2025, 2 177 produits à marque Carrefour portent un Nutri-Score A ou B sur leurs emballages.

Un soutien renforcé à l'agriculture durable

En 2025, confronté à une crise agricole majeure en France, Carrefour a réaffirmé son engagement envers les agriculteurs. Le Groupe a exprimé son soutien aux mesures législatives qui apporteront plus de transparence dans les relations entre le monde agricole, l'industrie et les acteurs de la grande distribution, et s'est déclaré favorable à l'intégration des coûts de production dans le calcul des prix, dans la mesure où cette approche s'impose à tous. Il s'est également engagé à la transparence tarifaire et à collaborer à un observatoire des marges et des prix pour mieux comprendre la répartition de la valeur, à condition là aussi que tous les acteurs y soient soumis. À l'occasion du Salon de l'Agriculture en 2025, Carrefour a aidé les producteurs agricoles en difficulté à écouler leur production, appelant notamment les médias à relayer des alertes de surproduction dans les filières mises à mal par la multiplication des aléas climatiques.

Par ailleurs, Carrefour privilégie l'origine française pour ses produits en marques propres et ses produits frais : 100 % français pour le lait, les œufs et la volaille entière et découpe de volaille, 95 % français pour la viande (bœuf et porc) en magasins intégrés, 86 % français pour les fruits et légumes (hors catégories exotiques ou hors saison). Le Groupe soutient d'ailleurs l'initiative du Gouvernement « Origin'Info » déployé via un QR-code apposé sur les packs.

Premier partenaire du bio en France, le Groupe affirme son leadership grâce à la commercialisation d'une large gamme de produits issus de l'agriculture biologique, qu'il met en avant dans ses rayons : les produits bio représentent 9 % des références en magasin et 6 % du chiffre d'affaires de l'alimentaire de Carrefour ⁽¹⁾. Les enseignes spécialisées bio de Carrefour, Bio C'Bon et SO.Bio ont connu une croissance à deux chiffres en 2024 ⁽²⁾. Le parc de magasins spécialisés bio du Groupe s'est par ailleurs agrandi de 20 % en 2025.

Premier partenaire des agriculteurs en France, Carrefour représente 35 % des filières contractualisées entre la grande distribution et le monde agricole sur le territoire. En Espagne, Carrefour est l'enseigne leader pour ses partenariats durables avec les fournisseurs agricoles. Carrefour Belgique soutient l'agriculture durable, l'ancrage local et les produits de qualité, notamment en participant chaque année à la Foire de Libramont, la plus grande foire agricole, forestière et agroalimentaire en plein air d'Europe.

Le Groupe compte au total plus de 51 000 producteurs partenaires dans le monde dont plus de 6 500 spécialisés en agriculture biologique ; il a dépassé dès 2024 l'objectif de 50 000 producteurs partenaires prévu en 2026.

(1) « Après avoir été boudé à cause de l'inflation, le bio de nouveau plébiscité par les consommateurs », BFMTV, mai 2025.

(2) BFMTV - Mai 2025 « Après avoir été boudé à cause de l'inflation, le bio de nouveau plébiscité par les consommateurs. », propos de Benoit Soury.

La transition alimentaire accessible pour tous

Le Groupe poursuit son combat pour une alimentation de qualité accessible à tous en renforçant son offre de frais. En 2025, Carrefour est numéro 1 sur les prix des fruits et légumes en France et en Espagne (avec la prime Club) et leader en parts de marché valeur en Produits Frais Traditionnels en France.

En France, les nouveaux avantages et réductions proposées par le « Club Carrefour » font de Carrefour l'enseigne la moins chère sur les fruits et les légumes ainsi que sur le bio pour les adhérents au Club :

- - 10 % sur les fruits et légumes chaque jour ;
- - 10 % sur les produits Carrefour Bio tous les jours ;
- Pour les détenteurs de la Carte PASS, - 15 % sur les fruits, les légumes et les produits Carrefour Bio ainsi que sur tous les produits Carrefour lors des journées PASS.

Le Groupe veut devenir le leader européen des produits certifiés durables, qui comprend les produits biologiques alimentaires et non alimentaires certifiés, les Filières Qualités Carrefour engagées dans une démarche agroécologique, la pêche durable (ASC-MSC), les produits bois et papiers certifiés (FSC, PEFC), et les produits ayant une certification environnementale comme l'Ecolabel européen.

En 2025, Carrefour a enregistré 7,5 Mds€ de ventes de produits certifiés, soit une hausse de 19,6 % en un an (6,2 Mds€ en 2024), en ligne avec l'objectif de 2026 (8 Mds€).

Carrefour a également été la première enseigne de la grande distribution en France à commercialiser une référence équitable dès 1998 : le café Malongo de petits producteurs. D'autres marques certifiées Max Havelaar (Alter Eco, Ethiquable, Lobodi, etc.) ont ensuite rejoint les rayons dans le cadre de partenariats internationaux. En 2025, les ventes de produits issus du commerce équitable dans les magasins Carrefour dans le monde atteignent 137 millions d'euros. Cette offre a généré plus de 2,15 M€ de prime reversés aux coopératives, ce qui a permis de financer des actions de solidarité, telles que des bourses d'études, des purificateurs d'eau, des écoles, une maternité, etc.

L'accompagnement des tendances de consommation plus responsables

Sensible aux attentes environnementales, le Groupe propose à ses clients des solutions pour devenir les acteurs d'une consommation durable et même de rejoindre des communautés actives en Espagne et en France depuis 2020. Carrefour France a été élue Meilleure Enseigne Éco-Responsable 2025 de l'étude INMA, avec une note moyenne de 8,75 sur 10 attribuée par 4 500 consommateurs français, sur la base de 10 critères liés aux engagements des enseignes de la grande distribution en faveur d'une consommation engagée.

Carrefour informe ses clients e-commerce français sur l'impact environnemental de leur commande grâce à l'affichage du volume de CO₂ généré. Chaque année l'opération « Les Champs des Rencontres » permet à ses clients de visiter les exploitations partenaires du Pacte de Transition Alimentaire, et de leur faire découvrir les techniques agricoles responsables. En 2025,

24 visites ont été organisées, notamment avec Vico (Hauts de France), Paysan Breton (Bretagne), le domaine viticole Oé (Provence-Alpes-Côte d'Azur), Candia (Normandie), Purina (Hauts de France) ou Lactel Bio (Pays de la Loire).

La quasi-totalité (95 %) des Français souhaite également que les acteurs économiques s'impliquent davantage dans le recyclage. Carrefour France a lancé en 2023 les premiers kiosques de recyclage en partenariat avec TerraCycle, et en 2024, « Restart », un accélérateur de projets pour une consommation responsable. Son objectif : tester et déployer les meilleures pratiques pour des magasins plus durables et plus inclusifs. Plusieurs domaines sont concernés : la lutte contre le gaspillage, la réduction des emballages, le climat, la seconde main, la nutrition, l'accessibilité et la diversité. 50 startups ont été accompagnées depuis 2024 et en 2025, plus de 250 dossiers ont été reçus et analysés.

Le Groupe entend également devenir leader sur les nouvelles tendances de consommation végétale, en proposant le plus large choix de produits végétariens et/ou adaptés aux régimes spécifiques. Il ambitionne de faire de la marque Carrefour Sensation Végétal la première marque de ce secteur en France. Avec plus de 164 références de produits, Carrefour Sensation Végétal propose déjà la gamme la plus complète de produits végétariens ou végétaliens des marques de distributeurs.

En 2025, les ventes de produits alternatifs d'origine végétale ont progressé, dépassant déjà 664 millions d'euros en Europe. Pour entraîner dans cet élan un maximum de partenaires, Carrefour a lancé en 2023 une coalition avec 7 partenaires industriels majeurs (Danone, Unilever, Bel, Andros, Bonduelle, Nutrition & Santé, Savencia). La coalition compte désormais 17 partenaires. À l'occasion de la semaine du végétal en septembre 2025 et du *Veganuary* du 1^{er} au 31 janvier 2026, Carrefour a mis en avant son offre végétale riche, accessible et savoureuse.

L'offre de produits Carrefour « sans » (sans gluten, sans lactose, sans nitrites, sans alcool) se développe. En 2025, le Groupe s'est fixé l'objectif de devenir leader sur ces produits et de doubler leurs ventes en 3 ans et d'atteindre 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires d'ici à 2030. En s'appuyant sur le regroupement d'acteurs de référence (Herta, Fleury Michon, Groupe Aoste, Cooperl/Madrang, Brasseries Kronenbourg, Cordier Bonne Nouvelle, Maison Johanès Boubée, Nutrition & Santé/Gerblé, Candia), Carrefour ambitionne de proposer l'offre la plus large sur les quatre catégories de produits « sans », à l'image de son initiative sur les produits d'origine végétale.

Pour réduire l'utilisation des emballages uniques, le Groupe généralise dans ses magasins le vrac et le réemploi, solutions qui séduisent un nombre croissant de consommateurs souhaitant choisir leurs quantités et bénéficier d'un tarif plus attractif. Carrefour est l'enseigne leader en France du déploiement de la consigne pour réemploi des emballages, avec plus de 2 300 magasins équipés d'un système de collecte des emballages. En 2025, les ventes en vrac et réemploi ont connu une forte augmentation, avec un chiffre d'affaires de 363 millions d'euros (contre 256 millions d'euros en 2024) et atteint son objectif de 300 millions d'euros un an avant son échéance. En 2025, le Groupe a rejoint le Réseau Vrac et Réemploi (RVR) pour accélérer la réduction des contenants à usage unique grâce à l'innovation, la coopération et la massification des initiatives.

1.3.2.2 L'omnicanal, une proposition de service intégrée et différenciante

Carrefour dispose d'un réseau de vente mondial de 15 719 magasins dans plus de 40 pays à fin 2025, dont 7 pays en propre (France, Espagne, Belgique, Roumanie, Pologne, Brésil, Argentine).

Le Groupe accélère sa transformation pour créer un univers omnicanal de référence : augmenter l'attractivité des hypermarchés, densifier le maillage de proximité, développer le e-commerce, et enrichir l'offre de services.

Complétée par le digital, la multiplicité des formats du Groupe crée un écosystème unique pour personnaliser l'expérience clients. Outre leur rôle traditionnel de vente physique, les magasins sont repensés pour reprendre toute leur place dans l'univers omnicanal de Carrefour : centres de préparation, points de retrait, de retour ou d'échange et de remboursement, etc. L'objectif est d'offrir aux clients une expérience fluide, grâce aux multiples modalités d'achats complémentaires : commande en ligne dans des magasins multiformats, e-commerce avec retrait des achats au Drive ou livraison à domicile, parcours simplifié dans les points de vente grâce aux assistances digitales, développement des services marchands et financiers, etc.

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

Déterminé à proposer plus largement cet avantage compétitif, Carrefour enrichit son offre omnicanale : plus d'applications, davantage d'offres personnalisées, de solutions pour mieux consommer ainsi que la digitalisation de tous ses services, catalogues, tickets, coupons et bons d'achat.

L'expansion d'Atacadão au Brésil

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

Atacadão répond aux enjeux de pouvoir d'achat et a renforcé son leadership sur le marché brésilien grâce à son leadership prix et au succès de ses initiatives commerciales (comptoirs de services, révision de l'assortiment).

En 2025, le Groupe a ouvert 5 magasins Atacadão et a converti 1 hypermarché Carrefour au format Atacadão.

La densification du maillage de proximité

Autre force de Carrefour : ses formats de proximité, dont 5 000 magasins ont été ouverts entre 2018 et 2022 dans l'ensemble des pays. Compte tenu du potentiel de croissance de ce format, Carrefour a ouvert en moyenne 600 magasins chaque année depuis 2022.

En 2025, la dynamique d'expansion du format de proximité s'est poursuivie avec 456 ouvertures brutes en France. Le partenariat signé avec Puig & Fils s'est traduit par le rattachement de 92 magasins en Occitanie, exploités sous les enseignes Carrefour City, Carrefour Express et Proxi. Carrefour a également intégré 101 magasins du Groupe Magne dans le quart sud-est de la France, tandis que l'acquisition de 5 magasins MyAuchan a consolidé le réseau de proximité en région parisienne. En Espagne, le Groupe a poursuivi son expansion avec 108 ouvertures de magasins de proximité. En Belgique, la

progression de l'activité a été tirée par la résilience du modèle multiformat unique de Carrefour Belgique, qui valorise les innovations, telles que The Box, le plus petit format de magasin Carrefour en Europe lancé à Bruxelles fin 2025.

En France, les enseignes de centre-ville Carrefour City et Carrefour Express facilitent les courses au quotidien, y compris dans les quartiers les plus excentrés, tandis qu'en zone rurale, les enseignes Carrefour Market, Proxi et Carrefour Contact maillent le territoire au plus près de chaque consommateur. En 2025, le nouveau concept de proximité « Carrefour City Renew », qui propose un parcours client retravaillé, a été déployé dans cinq villes françaises : Paris, Lille, Grenoble, Toulouse et Rennes.

Cet ancrage territorial a été complété en 2023 par l'enseigne Potager City, format de proximité, ultra-spécialiste du frais à des prix de généraliste. Carrefour donne ainsi la priorité aux produits de qualité grâce à un grand choix de variétés, ainsi qu'à l'ultra-frais et aux circuits courts. En 2025, Potager City a poursuivi son développement avec l'ouverture de nouveaux magasins à Paris et en Île-de-France, mais aussi à Nantes et à Tours, portant à 23 le nombre de magasins Potager City.

Carrefour France a annoncé en octobre l'acquisition de l'enseigne Le Grand Panier Bio, qui compte 15 magasins en Auvergne et Bretagne. Avec cette opération, le Groupe, détenteur des enseignes SO.Bio et Bio C'Bon, voit son parc de magasins spécialisés bio s'agrandir de 20 % et se hisse à la quatrième place sur le marché national du bio.

Depuis fin 2025, en partenariat avec Lagardère Travel Retail, un nouveau réseau de points de vente alimentaires de proximité se développe dans les gares, partout en France. L'ambition est d'ouvrir une trentaine de points de vente chaque année d'ici 2030. Trois magasins sous l'enseigne Carrefour Express ont d'ores et déjà ouvert à la Gare du Nord, à la Gare de l'Est et à la Gare de Chambéry. Carrefour a également été choisi pour lancer, en collaboration avec Altarea Commerce et RATP Travel Retail, un concept inédit de points multi-services de proximité dans 45 gares du Grand Paris Express.

L'intégration de Cora et Match

En France, l'intégration des 60 hypermarchés Cora et des 115 supermarchés Match est achevée, après la validation définitive de l'Autorité de la Concurrence (ADLC) en mars 2025. Conformément aux accords, le Groupe a annoncé en juillet la cession de 9 magasins dans les zones identifiées par l'ADLC, incluant 5 hypermarchés Carrefour (dont 3 ex-Cora et 1 ex-Casino), 2 Carrefour Market, 1 Carrefour City et 1 magasin Match.

L'enseigne Match a été conservée en raison de sa réputation auprès de ses clients, notamment pour son savoir-faire en matière de produits frais, et elle affiche des résultats satisfaisants.

Les hypermarchés Cora, convertis à l'enseigne Carrefour au dernier trimestre 2024, ont fait l'objet d'une transformation profonde, pour les élever au niveau de performance des hypermarchés du Groupe en France. Leur transformation commerciale a concerné plusieurs volets : alignement des prix avec les hypermarchés historiques de Carrefour, déploiement de l'ensemble des produits à marque propre, adoption des mécaniques promotionnelles du Groupe, du programme de fidélité « Le Club Carrefour » et modernisation des parcours clients. Carrefour a par ailleurs repris « L'École des Produits Frais » de Cora, installée dans l'hypermarché de Boussy-Saint-Antoine.

Les synergies et la rationalisation des coûts ont engendré la fermeture des sièges de Cora et Provera, de la centrale d'achat de Cora, la réunification des plateformes logistiques et la centralisation des fonctions support.

L'objectif de 130 millions d'euros de synergies liées à l'acquisition de Cora & Match à horizon 2027 est confirmé.

Une offre unique de services e-commerce

En 2025, l'e-commerce confirme son rôle central dans la croissance du Groupe, avec une progression de +21% par rapport à 2024. Cette croissance soutenue, portée principalement par l'Amérique latine et la France, reflète la solidité de notre modèle omnicanal. Elle s'accompagne d'une nette amélioration de notre rentabilité, conformément aux objectifs fixés lors du *Digital Day*.

En France, Carrefour renforce sa place de numéro 1 de la livraison à domicile, grâce à ses services en propre Carrefour Livré Chez Vous et Carrefour Livraison Express, avec 34 % de part de marché en 2025 (+3,2 pts vs 2024), plus de 800 magasins connectés à Carrefour Livré Chez Vous et des services sur les plateformes partenaires en forte croissance (ex. UberEats, Deliveroo, Jow). Carrefour maintient sa position de n°2 du Drive et enregistre la plus forte croissance sur ce circuit.

À l'international, Carrefour est n°1 du e-commerce alimentaire au Brésil et n°2 en Espagne, avec des services de livraison à domicile en propre ou *via* des partenaires historiques (UberEats, Glovo, iFood...) et plus récents (Mercado Livre au Latam, Just Eat en Belgique, Espagne et Pologne). Tous les pays du Groupe, intégrés et gérés en Master Franchise, proposent des services e-commerce.

Le non-alimentaire est également intégré à l'expérience omnicanale, permettant aux clients de consulter les offres en ligne et de choisir entre livraison à domicile ou retrait en magasin, en propre ou *via* sa marketplace. Carrefour étend aussi sa présence sur des marketplaces tierces leaders comme Mercado Livre au Brésil et Rakuten en France.

Les applications jouent un rôle essentiel dans le parcours client : c'est la 1ère porte d'entrée du magasin. En France, Carrefour a bâti une application leader du retail qui est utilisée chaque mois par 3,8 millions de clients et qui intègre à la fois des fonctionnalités e-commerce et magasin comme Scan-lib (pour scanner les produits et payer en magasin). En Espagne, l'application Mi Carrefour confirme son succès avec 3 millions d'utilisateurs actifs mensuels. Au Brésil, l'application "Meu Atacadão" est aussi devenue une app leader pour le commerce alimentaire depuis son lancement en avril 2024, avec environ 1,6 million d'utilisateurs actifs mensuels.

Le Groupe a également lancé en 2025 de nouvelles fonctionnalités sur WhatsApp pour rendre l'expérience d'achat en ligne toujours plus fluide. Ces fonctionnalités permettent le suivi des commandes, la notification d'arrivée au Drive, la suggestion de remplacement des produits non disponibles en temps réel, etc. Les clients peuvent aussi contacter directement un conseiller *via* WhatsApp pour toute question ou demande d'assistance.

L'IA fait partie des axes de développement prioritaires pour personnaliser et simplifier l'expérience de course en ligne. Carrefour a été précurseur en lançant son agent IA Hopla+, qui permet une expérience conversationnelle fluide et naturelle et aide les clients à composer un panier adapté à leur budget et à leurs souhaits alimentaires. Carrefour est également parmi les 20 premières entreprises au monde à rejoindre le standard UCP de Google, ouvrant la voie à de nouvelles expériences client agiles.

Un enrichissement de l'offre de services

Carrefour enrichit son modèle omnicanal de services (*Drive*, livraison à domicile, livraison express) afin d'attirer de nouveaux clients et de les fidéliser. Le Groupe intègre ces services aux parcours d'achat grâce au digital, les données clients ouvrant la possibilité de mieux cibler les opérations commerciales et de maîtriser le coût du risque.

Carrefour entend activer tous les leviers de personnalisation et de fidélisation, sur le modèle du programme de fidélité unique de Carrefour Espagne, El Club Carrefour, et de son offre d'abonnement attractive, qui compte plus de 10,8 millions de membres. « Le Club », le nouveau programme de fidélité de Carrefour France, réunit 14,7 millions de membres à fin 2025. Le renforcement de l'encartage à travers des programmes omnicanaux ainsi que le développement des promotions et communications personnalisées sont les deux leviers de la fidélisation du Groupe.

Carrefour a mis en place de nouveaux dispositifs, à l'instar d'installation de panneaux photovoltaïques pour les particuliers, et de fourniture de contrat d'électricité verte. Plusieurs initiatives concernant les produits de seconde vie ont été lancées, comme la collecte de produits multimédia usagés dans certains magasins ou en ligne.

En France, Carrefour a lancé en partenariat avec le groupe Zephyr un nouveau service d'aide à domicile, Carrefour Services à la personne, qui propose des solutions d'accompagnement des seniors et des personnes à mobilité réduite, de gardes d'enfant et d'entretien de la maison. Cette nouvelle prestation, inédite pour un distributeur en France, s'inscrit dans le besoin de plus en plus important d'accompagnement pour le « mieux vivre » de la société.

En Espagne, Carrefour propose désormais des consignes de retrait Amazon au sein de ses points de vente.

Les services financiers s'inscrivent pleinement dans la stratégie de transformation du Groupe. Ils constituent un levier important dans cette évolution, en contribuant directement à la performance commerciale des enseignes, à la fidélisation des clients et à la création de valeur pour le Groupe. En 2025, la priorité a été donnée à la simplification des parcours, à la digitalisation des points de contact et à une meilleure activation des solutions de paiement et de financement au moment de l'achat, en magasin comme en e-commerce. En Espagne, le lancement de la nouvelle carte de crédit Club PASS illustre cette approche : il s'est traduit par une dynamique commerciale positive, avec une hausse de 22 % des cartes produites à fin novembre 2025 par rapport à la même période de 2024.

Par ailleurs, le Groupe s'est associé à MoneyGram, l'un des leaders mondiaux du transfert d'argent entre particuliers, pour accueillir des comptoirs MoneyGram dans les magasins de ses principaux pays en Europe et en Amérique latine. En 2025, plus de 54 000 transactions ont été réalisées, permettant aux clients d'envoyer de l'argent de manière quasi instantanée et sécurisée vers plus de 200 pays et territoires.

1.3.2.3 Carrefour, chef de file de la distribution responsable

Pour lutter contre le réchauffement climatique, Carrefour confirme ses engagements en faveur de la transition climatique. Le Groupe a acquis une crédibilité forte dans ce domaine, en étant précurseur dans l'élaboration et le suivi rigoureux d'une démarche RSE et de Transition Alimentaire transparente, visible dans ses magasins à travers son programme Act for Food. Carrefour s'est doté en 2022 d'une Direction de l'engagement chargée d'incarner ses ambitions en matière d'environnement, de diversité, d'inclusion et de solidarité. Le plan « Carrefour 2026 » et le deuxième volet d'Act for Food ont intensifié les initiatives du Groupe qui entend embarquer dans sa démarche l'ensemble de son écosystème, notamment ses fournisseurs.

En septembre 2025, Carrefour est arrivé en tête du classement du *CSR Retail Index*® créé par l'ESSEC Business School et le cabinet BDO qui évalue les distributeurs européens sur leurs engagements RSE. Cette place de leader en Europe souligne des performances équilibrées sur les trois piliers environnement, social et de gouvernance, ainsi que la transparence dont fait preuve le Groupe dans son rapport de durabilité.

La lutte contre les gaspillages

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

Carrefour a dépassé son objectif de 50 % de réduction du gaspillage alimentaire en magasin d'ici 2025 (vs 2016) conformément à l'objectif du Consumer Goods Forum, en atteignant - 51 % en 2025. Outre l'amélioration de la gestion des stocks en magasin, Carrefour met en œuvre des actions pour limiter les invendus alimentaires : mise en avant de produits à date courte, transformation des fruits et légumes abîmés pour limiter les pertes, partenariat avec des start-ups pour distribuer des invendus. Depuis 2018, Carrefour travaille avec Too Good To Go, une application qui permet de recycler des invendus encore parfaitement consommables grâce aux paniers surprises. Chaque panier vendu correspond à 2,7 kg de CO₂ évités, 2,9 m² de terres agricoles préservées et 810 litres d'eau économisés. En 2025, Carrefour a fourni 4,2 millions de paniers Too Good To Go dans 5 pays (France, Espagne, Pologne, Italie et Belgique). Le Groupe travaille aussi avec ses fournisseurs pour allonger les dates limites de consommation ou de durabilité minimale (DLC et DDM) pour éviter de jeter des produits encore parfaitement consommables. Carrefour organise des dons alimentaires via des partenariats avec les banques alimentaires dans la plupart des pays d'implantation. En 2025, ces dons ont représenté l'équivalent de 61,8 millions de repas. Les invendus alimentaires non consommables sont dirigés vers des filières de valorisation des biodéchets en biométhane. En Espagne, le Groupe a reçu pour la deuxième année consécutive le label Aenor pour la lutte contre le gaspillage alimentaire, certification externe qui reconnaît l'efficacité des mesures mises en œuvre par l'entreprise dans le cadre des initiatives #ZeroFoodWaste.

Le Groupe cherche aussi à réduire le gaspillage du papier, ce qui a justifié en France l'arrêt des prospectus et catalogues à domicile depuis le 31 mars 2025, plus tôt que prévu, ses communications étant désormais relayées via les supports numériques.

Pour devenir un leader de l'économie circulaire, le Groupe met en place des pratiques plus économes en ressources comme la valorisation des déchets, l'éco-conception et le recyclage des emballages plastiques à l'origine d'une pollution majeure dans les océans. En 2025, 67 % des emballages de ses produits à marque propre étaient réutilisables, recyclables ou compostables.

En 2025, Carrefour a pris trois nouveaux engagements en matière de réduction du plastique : supprimer 15 000 tonnes de plastique vierge dans les emballages de ses produits à marques propres d'ici 2030 (soit une réduction de 10 % de la quantité de plastique vierge utilisée dans ses emballages à usage unique), lancer une déplastification forte, mesurée et affichée, sur 10 rayons clés et mobiliser le TOP 100 fournisseurs pour que tous se dotent d'objectifs de réduction de l'empreinte plastique et de circularité alignés avec les principes du Global Commitment de la Fondation Ellen MacArthur. Ce nouvel engagement, unique dans le secteur de la distribution, s'inscrit dans la continuité des initiatives du Groupe pour réduire l'impact de ses emballages sur l'environnement.

Enfin, Carrefour accélère le *sourcing* responsable et développe des offres de collecte, de revente et/ou de location encourageant l'économie circulaire. En France, 222 RVM (Reverse Vending Machine) étaient installées à fin 2025. Le Groupe a également rejoint le Réseau Vrac et Réemploi pour accélérer la coopération au sein de la filière du réemploi des emballages et son passage à l'échelle.

S'engager pour le climat et la biodiversité

En ligne avec les objectifs définis en 2015 par l'Accord de Paris sur le climat de la COP21 pour limiter le réchauffement climatique, Carrefour s'est doté d'objectifs de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre sur tous les scopes. Carrefour a rehaussé et prolongé en 2025 son ambition climatique, se fixant des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre pour les magasins intégrés (scopes 1 et 2) et sa chaîne de valeur (scope 3) à horizon 2035. La trajectoire climatique du groupe Carrefour a été validée en janvier 2026 par la *Science Based Targets Initiative* (SBTi) en ligne avec une trajectoire 1,5 °C à horizon 2035 (*Near Term Standard*). Cette validation reconnaît le niveau d'ambition et la robustesse des objectifs du Groupe avec une réduction de 67,2 % sur les scopes 1 et 2 et de 49 % sur le scope 3 d'ici à 2035 (vs 2019).

Sur les scopes 1 et 2, Carrefour a réduit de 57 % les émissions de gaz à effet de serre des magasins intégrés à fin 2025 (vs - 48 % à fin 2024). Le Groupe a par ailleurs lancé le « Score climat en magasin » qui mesure les effets de 10 actions clés, simples, mesurables et objectivables, que tout magasin Carrefour doit mettre en œuvre au quotidien conformément à la stratégie climat. En France, fin 2025, les magasins intégrés obtiennent une note moyenne de 8,5/10.

Carrefour a par ailleurs placé avec succès trois émissions obligataires en *Sustainability-Linked Bond* (obligations vertes) indexées sur des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1, 2 et 3 et sur le nombre de fournisseurs du Groupe engagés dans une stratégie pour le climat, pour un montant total de 1,65 milliard d'euros.

La mobilisation de l'écosystème sur la transition climatique

Le Groupe cherche à mobiliser l'ensemble de son écosystème dans son engagement en matière de transition climatique.

Dans son plan « Carrefour 2026 », le Groupe invite ses 100 plus grands fournisseurs à s'inscrire dans la trajectoire 1,5 °C à l'horizon 2026, sous peine de déréférencement, un engagement inédit dans le Secteur de la distribution. Fin 2025, 87 fournisseurs du TOP 100 disposaient déjà d'une trajectoire climat validée par un tiers d'ici 2026.

Carrefour s'est également associé à l'Ademe en France pour aider ses fournisseurs de plus petite taille à mettre en œuvre leur politique climat via la démarche ACT. 150 PME bénéficient d'un accompagnement financier pour les soutenir dans cette démarche.

Carrefour a lancé un appel à candidatures en juillet 2024 pour soutenir un nouveau type d'accords commerciaux intégrant des critères RSE, les *Sustainable Linked Business Plan* (SLBP), afin d'accélérer la transformation de son offre de produits, la réduction des emballages et des émissions carbone de son scope 3. Le SLBP prévoit que les fournisseurs signataires s'engagent sur au moins trois objectifs définis avec Carrefour, selon la catégorie de produits vendus : décarbonation du transport, « déplastification », végétalisation de l'alimentation, mise en œuvre de pratiques agricoles durables, etc. Carrefour se fixe l'objectif d'établir 200 SLBP avant 2030, afin d'intégrer les exigences extra-financières à ses critères de sélection de ses fournisseurs et des marques nationales qu'il distribue.

En 2025, le Groupe a conclu 31 SLBP. Carrefour et les embouteilleurs de The Coca-Cola Company se sont associés pour proposer un service de consigne dans plus de 4 000 magasins et le réemploi de plus de 1,5 million de bouteilles à horizon 2030. L'accord, limité pour l'instant à la France, à la Roumanie et au Brésil, devrait être étendu à d'autres pays. Carrefour et L'Oréal ont conclu un SLBP afin de vendre 20 % de shampoings et gels douche L'Oréal sous forme de recharge dans les rayons Carrefour en France d'ici à 2030. Le SLBP entre Carrefour et Heineken comporte plusieurs volets pour réduire l'empreinte carbone et promouvoir le réemploi : produire chaque année 9 millions de bouteilles en verre réemployables, proposer 25 % de bières en canette et réduire de 15 % l'empreinte carbone de l'orge maltée. Le SLBP signé avec Mondelez International s'articule autour de trois objectifs majeurs : la réduction des emballages plastique, l'accélération du déploiement d'une agriculture respectueuse des sols et le développement du transport décarboné. Mondelez s'engage à remplacer progressivement le plastique par du carton dans les emballages de ses biscuits et à recourir davantage au transport rail-route, expérimenté depuis 2024 entre l'entrepôt de Mondelez à Mormant (77) et l'entrepôt Carrefour à Cestas (33).

Carrefour a également créé le Pacte Transition Alimentaire, qui sensibilise le Groupe et ses fournisseurs partenaires à cinq thématiques prioritaires : les emballages, la biodiversité, les choix plus sains, les produits plus sains et le climat. Ouvert à tous les fournisseurs du Groupe, le Pacte Transition Alimentaire se présente comme une plateforme d'échange, de partage de bonnes pratiques et de découverte de nouvelles opportunités de collaboration. Carrefour a atteint avec cinq ans d'avance l'objectif de réunir 500 fournisseurs autour du Pacte de Transition Alimentaire (568 à fin 2025 contre 393 à fin 2024).

La lutte contre la déforestation et la préservation de la biodiversité

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

Carrefour France a mis fin à la distribution automatique de ticket de caisse dans tous ses magasins dès 2021 et à ses prospectus papier fin mars 2025. Dans un souci de préservation de l'environnement, le Groupe propose à ses clients détenteurs de la carte « Club Carrefour » ou de la carte Pass, de retrouver leur reçu directement sur leur application mobile, ou dans leur espace client en ligne tout comme les promotions, les catalogues, les coupons d'achat et leur Cagnotte Fidélité.

Depuis mars 2022, le Groupe dispose d'un outil permettant la traçabilité complète de l'élevage brésilien pour que la viande bovine de marque Carrefour soit totalement garantie *deforestation free* d'ici 2026. À cette date, le Groupe sera sorti de toutes les zones à risque et aura déréférencé toute ferme d'élevage qui y serait située. Cet engagement s'appliquera à toutes les autres marques vendues dans les magasins Carrefour à l'horizon 2030. Afin d'intensifier ses actions de lutte contre la déforestation à l'échelle nationale et internationale, le Groupe a annoncé la création au Brésil d'un Comité forêt constitué d'experts du secteur et de cadres internes, et d'un fonds dédié à la déforestation associé à un investissement de 10 millions d'euros afin de financer des projets contribuant à la préservation de la biodiversité. En 2024, ce Fonds forêts Brésil a investi 28 MBRL dans six projets menés par des organisations telles que The Nature Conservancy ou Imaflora. 230 000 exploitations représentant 1,2 million d'hectares en Amazonie en bénéficieront. En 2025, Carrefour Brésil a rejoint The Amazon Impact Movement, une initiative du Global Compact dédiée à la protection et au développement durable de l'Amazonie. La même année, Carrefour a signé un accord avec le gouvernement de l'État de Para (Brésil), des abattoirs et d'autres acteurs de la filière pour mettre en place un programme d'élevage durable. L'objectif est de garantir une traçabilité individuelle de tout le cheptel du Para d'ici 2026, de la naissance à l'abattage, afin de prévenir la déforestation illégale liée à l'élevage.

En Espagne, dans le cadre de l'initiative « Engagés pour nos forêts » co-animée avec l'ONG Forest Stewardship Council (FSC) Espagne, Carrefour promeut de multiples projets de reforestation. Le dernier en date en 2025 vise à restaurer 25 hectares de terres boisées dans les montagnes de Tarifa.

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

Les actions solidaires

Carrefour réaffirme son leadership en déployant une politique de solidarité active au sein de l'ensemble de ses territoires d'implantation. Cette stratégie repose sur la synergie entre le Pôle Solidarité du Groupe et la Fondation Carrefour.

La Fondation Carrefour, qui a célébré ses 25 ans d'existence en 2025, accompagne des associations en France, ainsi que dans les pays d'implantation du Groupe. Dans le cadre de la mandature 2024-2026, la Fondation Carrefour a recentré ses soutiens dans la lutte contre la précarité alimentaire et l'éducation nutritionnelle auprès des publics les plus fragiles. En 2025, elle a soutenu 122 projets pour un budget de 6 119 267 euros sur un budget total de 6 800 000 euros.

Carrefour et sa Fondation soutiennent les associations à travers :

- le don de denrées alimentaires issues des entrepôts et de collectes magasins qui ont représenté l'équivalent de 40,2 millions de repas en France et 61,8 millions à l'échelle du Groupe ;
- le don de produits non-alimentaires. Il s'élève à 5 986 tonnes soit 10 181 597 produits ;
- le mécénat financier, par le biais de sa Fondation, qui soutient des projets structurants et également l'achat de produits de première nécessité. 45 projets soutenus par le Groupe et sa Fondation ont permis d'apporter une aide alimentaire directe équivalente à 1 000 000 de repas.

Le programme d'engagement collaborateurs « Carrefour Solidarity », lancé en France en septembre 2023, offre à chaque collaborateur Carrefour la possibilité de s'investir à hauteur de 2 jours par an sur son temps de travail. En 2025, en France, 307 collaborateurs sont devenus bénévoles à travers la plateforme « Carrefour Solidarity » et ont réalisé 1 413 heures de missions au sein des associations.

10 projets associatifs ont été financés à hauteur de 68 000 euros via la dotation de la Fondation grâce à la deuxième édition de l'appel à projets collaborateurs « Soutiens ton Asso ». Cet appel à projets est destiné à soutenir des associations dans lesquelles les collaborateurs Carrefour des magasins, entrepôts et/ou sièges, ainsi que les franchisés, sont bénévoles, bénéficiaires ou sympathisants.

L'aide d'urgence

En avril 2025, les États de Rondônia et de Rio de Janeiro au Brésil ont été touchés par de fortes pluies, affectant plusieurs communautés, en particulier les plus vulnérables, et laissant de nombreuses personnes sans abri. La Fondation Carrefour a apporté un soutien au travers d'une dotation à l'association Açaó da Cidadania.

1.3.3 INVENTER LE GROUPE DE DEMAIN

L'innovation rythme l'histoire et fait partie de la culture du Groupe depuis sa création en 1959. Avec le plan « Carrefour 2026 », le Groupe s'appuie sur cet esprit pionnier pour simplifier son organisation et poursuivre sa transformation.

1.3.3.1 Une organisation plus simple et plus performante

En s'appuyant sur ses deux géographies dans laquelle le Groupe opère en propre, l'Europe et l'Amérique latine, Carrefour met en place une organisation plus simple et plus efficace, permettant de dégager des économies au service de sa compétitivité et de ses innovations. Grâce à la transformation profonde de son organisation géographique, de ses achats et de ses processus, le Groupe s'est fixé l'objectif de réaliser 4,2 milliards d'euros d'économie sur 4 ans (à l'horizon 2026).

La maximisation des synergies opérationnelles

Carrefour a poursuivi la massification de ses achats en Europe en 2025.

Le savoir-faire d'Eureca, centrale d'achat européenne unique de Carrefour à destination des grands fournisseurs internationaux de PGC (Produits de Grande Consommation) est désormais mis au service de Concordis, la nouvelle alliance européenne entre Carrefour, Coopérative U et RTG International.

Les trois partenaires fondateurs de Concordis représentent un chiffre d'affaires cumulé de plus de 125 milliards d'euros ⁽¹⁾ et sont solidement implantés en France, en Allemagne et en Espagne. Ils partagent une vision commune des relations avec les fournisseurs, loyales et transparentes, fondées sur un développement mutuel et soucieuses des grands équilibres des filières agroalimentaires.

La nouvelle alliance a pour objectif, en massifiant les volumes, d'accroître la compétitivité à l'achat de ses partenaires, au bénéfice ultime du consommateur. Elle a un double périmètre : la négociation de prix d'achat et la vente de services internationaux. Elle intervient auprès de grands groupes internationaux de produits de grande consommation aux marques reconnues dans les pays européens dans lesquels les trois partenaires opèrent.

Concordis est effective pour les négociations 2026, pour une durée initiale de six ans. Elle a pour vocation d'accueillir d'autres distributeurs européens, sélectionnés en fonction de leur taille sur leurs marchés locaux, afin de continuer à constituer une alliance aux achats leader en Europe.

Transformation digitale et IA

Carrefour met en œuvre une transformation digitale profonde pour moderniser ses opérations magasin au bénéfice de ses clients et de ses collaborateurs, avec l'ambition de devenir n°1 du retail AI en Europe.

En magasin, Carrefour a engagé une modernisation complète du réseau (plus de 1000 magasins rénovés en 2025) et du matériel. Le Groupe déploie aussi de nouvelles applications pour simplifier le travail de ses collaborateurs, qui leur permettent de passer les

(1) En 2024

commandes, de simplifier la mise en rayon, de gérer les ruptures et les stocks, ou encore de préparer les commandes e-commerce. Un effort important est aussi fait sur la modernisation des solutions d'encaissement, avec le déploiement d'une interface plus intuitive pour simplifier le passage en caisse et de *computer vision* pour détecter les oublis et les fraudes aux caisses automatiques.

En 2025, le Groupe a franchi une étape importante dans le déploiement de l'intelligence artificielle, avec des outils concrets à forte valeur ajoutée métier. Cela concerne en premier lieu les magasins, où Carrefour accélère la digitalisation des rayons en déployant des caméras et des rails intelligents pour mieux suivre la disponibilité des produits, veiller à leur bonne implantation et rendre les processus plus réactifs.

Le Groupe poursuit par ailleurs le passage à l'échelle de solutions d'intelligence artificielle pour ses métiers cœur, en s'appuyant sur ses bases de données alimentées par les datas issues de plus de 3 milliards de transactions annuelles. Ainsi, l'IA permet d'adapter l'assortiment à chaque magasin, de fiabiliser l'approvisionnement grâce à de meilleures prévisions et à des commandes plus justes, ou encore d'identifier des opportunités de renégociation de prix.

Enfin, notre agent IA Hopla+ accompagne déjà les clients dans leur expérience d'achat, et nous sommes parmi les 20 premières entreprises au monde à rejoindre le standard UCP de Google, ouvrant la voie à de nouvelles expériences client agentiques.

1.3.3.2 La franchise au cœur de notre modèle

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

À fin 2025, le Groupe compte 8 233 magasins franchisés ou en location-gérance dans les 7 pays où Carrefour opère en direct (dont 5 944 en France). Les franchisés et locataires-gérants participent pleinement au développement et à la performance du Groupe ; Carrefour accorde toute son importance au dialogue et à la garantie de services et d'assistance de qualité pour ces partenaires. La franchise représente une solution adaptée à tous les formats de Carrefour. Les passages en location-gérance se poursuivront selon des critères objectifs de performance et sur la base d'une évaluation annuelle.

En France, la quasi-totalité des magasins de proximité sont en franchise ou en location-gérance ; ce modèle d'exploitation concerne 72 % des supermarchés et 38 % des hypermarchés.

En 2025, conformément au plan prévu, 15 hypermarchés et 24 supermarchés ont été passés en franchise/location-gérance, et 456 magasins de proximité ont rejoint les réseaux de franchise du Groupe.

Le Groupe est également présent dans plus de 30 autres pays au travers de contrats de partenariat en franchise comptant plus de 4 000 magasins.

Entre 2022 et 2026, le Groupe s'était fixé pour objectif l'ouverture de 10 nouveaux marchés via des partenaires internationaux, prioritairement en Afrique, au Moyen-Orient et en Amérique latine. Cet objectif a été atteint dès 2025.

En 2025, le Groupe s'est implanté en République Démocratique du Congo, avec l'ouverture d'un magasin, dans la capitale Kinshasa, en partenariat avec le franchisé local Hyper Psaro.

Carrefour a également renouvelé son partenariat avec son franchisé émirati Majid Al Futtaim, qui couvre plus de 400 magasins dans 20 pays dans une large zone géographique, du Moyen-Orient à l'Égypte en passant par l'Afrique de l'Est et la Géorgie.

Le Groupe entend inventer son futur avec ses franchisés en s'inspirant des meilleures pratiques qu'ils développent et en les associant plus souvent à ses décisions stratégiques.

1.3.3.3 Le développement de nouveaux métiers

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

L'ambition de devenir leader du *retail media* européen

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

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

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

L'activité de *retail media* s'est rapidement développée : Unlimitail s'appuie sur 35 partenaires commerciaux dans 21 pays, qui représentent 200 millions de clients et 2 milliards de pages visitées chaque mois sur près de 120 sites dans le monde. La joint-venture emploie désormais 200 collaborateurs, dont 100 en France, détient 40 % des parts de marché dans le *retail media* alimentaire de l'Hexagone et son taux de croissance est de deux à trois fois supérieur à celui du marché européen du *retail media* ⁽¹⁾.

(1) Données au 7/10/25 – itw Alexis Macombe et Thibault Henion, Journal du Net

En 2025, Unlimitail a annoncé un partenariat de premier plan avec MediaMarktSaturn, premier distributeur européen d'électronique grand public présent dans 11 pays avec plus de 1 000 magasins. Un changement d'échelle majeur en Allemagne qui représente un tiers du marché du *retail media* en Europe. La joint-venture a également noué une alliance avec Carrefour Services pour développer des solutions pour Carrefour Location (900 agences et 300 000 visiteurs uniques mensuels) et Carrefour Voyages (plus de 1,1 million de visiteurs uniques par mois). Enfin, dans le cadre de la nouvelle alliance aux achats Concordis, Coopérative U conclura à terme un accord avec Unlimitail pour développer ses activités *retail media*.

Unlimitail a par ailleurs lancé au Brésil et en France une plateforme self-service pour l'activation de campagnes d'affichage in-store. Depuis juin, des premiers écrans DOOH ont été installés dans 200 magasins de proximité à Paris. Les magasins Market seront équipés en 2026.

Carrefour, Carmila, Unlimitail et JCDecaux ont annoncé, fin 2025, la mise en place d'un partenariat stratégique pour développer et déployer une offre DOOH (publicité digitale sur écrans - métro, centres commerciaux) indoor au cœur des galeries des centres commerciaux, ainsi qu'une offre OOH (publicité traditionnelle - panneaux, abribus, métro et véhicules) et DOOH outdoor sur les parcours extérieurs des visiteurs, jusqu'aux entrées des galeries, en France puis en Espagne. Cet accord a pour ambition de faire du *retail media* un moteur de croissance encore plus efficace pour les enseignes partenaires et les marques.

Avec Unlimitail, la transformation digitale de Carrefour prend une nouvelle dimension et installe le Groupe sur un marché au très fort potentiel de croissance.

Une politique de transition énergétique ambitieuse

L'ambition du Groupe afin de devenir acteur de la transition énergétique comporte deux volets : réduire la consommation d'énergie du Groupe et devenir producteur d'énergie solaire.

À l'heure de la sobriété, Carrefour a doublé ses investissements destinés à réduire sa consommation énergétique : 200 millions d'euros par an de 2023 à 2026, pour une réduction de la consommation de 20 % à horizon 2026 vs le *baseline* de 2019 au niveau du Groupe. À horizon 2030, Carrefour vise une réduction de 27,5 %.

Le Groupe propose également de nouvelles options de mobilité durable. Il exploite avec HyssetCo, chef de file européen de la mobilité hydrogène, 3 stations de distribution en 2024, disposant chacune d'une capacité de distribution de 500 kg/jour, soit jusqu'à 200 remplissages quotidiens de véhicules légers. Ouvertes au public 7j/7 et 24 h/24, ces trois stations complètent le réseau francilien de distribution d'hydrogène destiné aux véhicules des particuliers et des professionnels, et contribue à décarboner la mobilité et à améliorer la qualité de l'air. En 2025, l'exploitation des trois premières stations s'est poursuivie sans difficulté et les volumes distribués ont enregistré une progression régulière.

Carrefour commercialise depuis 2024 un gazole bio (hvo100) à Athis-Mons, et à Pontault-Combault. Ce gazole premium permet jusqu'à 90 % de réduction des émissions de CO₂ versus un gazoil ordinaire classique. En 2025, six nouveaux magasins ont démarré la distribution du HVO100 pour les poids lourds : Givors, Chartres, Chalon Sud, Reims, Flins et Lunéville.

Carrefour accélère la mise en place des contrats d'énergie verte dans l'ensemble de ses géographies, pour atteindre son objectif de 100 % d'électricité renouvelable d'ici 2030. Le Groupe a conclu un accord avec GreenYellow, leader de la transition énergétique décentralisée, pour l'installation d'ombrières équipées de panneaux photovoltaïques sur près de 350 de ses parkings, pour une production annuelle d'environ 450 GWh dans un horizon de 3 ans, soit près de la moitié de l'objectif de production annuelle d'1 TWh d'électricité théorique. En 2025, le magasin Carrefour Market de Limours a été le premier site à être équipé de cette solution. En matière d'électricité renouvelable toujours, Carrefour multiplie depuis 2023 les signatures de contrats d'achat direct d'électricité renouvelable (PPA), qui permettent au Groupe de disposer d'une visibilité à long terme sur le prix d'achat de l'électricité, et d'obtenir des garanties sur son origine. Par exemple, Carrefour France a signé avec Suez un nouveau PPA sur 15 ans pour approvisionner ses magasins en électricité renouvelable à compter de 2026, grâce à une capacité de 50 GWh par année, l'équivalent de la consommation de 15 hypermarchés sur cette période. Avec ce huitième contrat en France, Carrefour franchit un nouveau cap dans sa stratégie climat, et sécurise près du quart de son électricité consommée en propre sur des sources renouvelables en France.

Au Brésil, Carrefour Property a réduit de 8 % la consommation d'énergie des magasins Carrefour en 2025 grâce à l'énergie solaire et à l'automatisation. De son côté, Carrefour Espagne a renforcé l'autoconsommation énergétique de ses hypermarchés pour clôturer l'année avec près de 180 installations solaires mises en place.

1.3.4 UN MODÈLE COMPÉTITIF, CRÉATEUR DE VALEUR

Dans le cadre du plan « Carrefour 2026 », le Groupe s'est donné pour objectif d'augmenter ses parts de marché avec une croissance régulière. Pour investir dans sa compétitivité tout en préservant sa rentabilité, le Groupe a poursuivi ses plans d'économies de coûts avec 1,1 milliard d'euros réalisés en 2025 (hors Italie).

Un profil puissant et résilient

La solidité de son bilan constitue un atout clé pour le Groupe dans le contexte macroéconomique actuel et dans un secteur en profonde mutation. Carrefour souhaite ainsi maintenir une notation de crédit *Solid Investment Grade* pendant la durée du plan.

Depuis le début du plan, les liquidités générées ont permis de verser chaque année un dividende ordinaire en numéraire en croissance annuelle d'au moins 5 %. En 2025, cette croissance a été de + 5,4 %.

Le plan « Carrefour 2026 » s'inscrit dans la dynamique de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes du Groupe, et notamment pour ses actionnaires, parmi lesquels les actionnaires salariés qui ont souscrit à « Carrefour Invest ».

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

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

« Carrefour 2030 » : un nouveau plan stratégique tourné vers la croissance et la création de valeur et centré sur le client, le magasin et la technologie

Carrefour engage une phase majeure de croissance et de création de valeur avec son nouveau plan stratégique « Carrefour 2030 », articulé autour d'un périmètre recentré sur trois pays cœur – la France, l'Espagne et le Brésil – et de trois priorités : gagner la bataille du client par le prix, le frais, la fidélité et les marques propres ; consolider la croissance des magasins via l'expansion ciblée et la franchise ; et accélérer les performances grâce à l'IA, la tech et la data.

(i) Gagner la bataille de l'offre et du client

Pour conquérir et fidéliser ses clients, Carrefour place le prix, le frais, le Club, le choix et ses marques propres au centre de sa stratégie.

Le Groupe s'engage à maintenir son leadership prix en Espagne et au Brésil et à améliorer chaque année sa compétitivité prix en France. Pour mener cette politique prix, Carrefour s'appuiera notamment sur les gains à l'achat générés par la centrale européenne Concoridis, qui vise le co-leadership européen des centrales d'achats PGC à horizon 2030. Carrefour compte également augmenter le nombre de clients Club à 60 millions de membres en 2030, contre 50 millions en 2025, grâce notamment au lancement de Nosso Clube au Brésil.

Carrefour marquera sa différence sur les produits frais, premier moteur de trafic, avec l'ambition d'atteindre 50 % de taux de pénétration en Fruits et Légumes d'ici 2030 (vs. 41 % en 2025), grâce à des alliances avec des spécialistes reconnus, comme Marché Frais et le groupe Blachère, et le lancement de nouveaux concepts.

Carrefour continuera à faire croître 1,5 fois plus vite ses marques propres que les marques nationales et lance sa marque propre Bulnez au Brésil, une nouvelle marque premier prix proposant 500 références chez Atacadão d'ici 2028 pour répondre aux enjeux de pouvoir d'achat.

Carrefour accélère aussi ses engagements en matière de transition alimentaire et climatique. Le Groupe s'engage à ce que 50 % de son chiffre d'affaires alimentaire provienne de produits contribuant à une alimentation plus équilibrée d'ici 2030 et devient le premier distributeur au monde à signaler l'absence des principaux ingrédients ultra-transformés sur ses marques propres. Sur le climat, Carrefour accélère la décarbonation de ses activités et engage notamment 150 de ses plus grands fournisseurs à adopter une trajectoire climatique 1,5 °C d'ici 2030.

(ii) Consolider la croissance des magasins

Carrefour vise 1 000 magasins de proximité supplémentaires en France et 750 en Espagne pour atteindre un parc total de 7 500 magasins en France et en Espagne, 50 nouveaux points de vente Market en France, et 70 ouvertures supplémentaires d'Atacadão au Brésil. Le parc Match atteindra 160 magasins d'ici 2030.

Le Groupe accélère sa transformation vers un modèle plus « asset-light » et entrepreneurial : en France, 40 supermarchés Market passeront en franchise chaque année. En hypermarché, Carrefour poursuit le rythme des passages en location-gérance pour les magasins nécessitant une relance (15 passages en LG en 2026).

Afin d'assurer la modernisation commerciale des hypermarchés en France, Carrefour investira près de 200 M€ par an. Entre 5 % et 10 % des surfaces de vente en moyenne seront réallouées des catégories sous pression vers des verticales de croissance (dont la maison, l'animalerie, la parapharmacie / la beauté ou les loisirs) et vers le Frais.

(iii) Augmenter la performance grâce à l'IA, la Tech et la Data

Carrefour se positionne à l'avant-garde technologique pour transformer ses opérations et créer de nouvelles sources de revenus.

Le Groupe investira 100 millions d'euros par an dans l'IA et déploiera la plateforme Vusion dans l'ensemble de ses hypermarchés et supermarchés français pour optimiser la gestion des rayons et la préparation des commandes e-commerce.

Carrefour devient le premier distributeur alimentaire en Europe à rejoindre le protocole « Universal Commerce » de Google. Ce partenariat permettra aux clients de faire leurs courses directement *via* des agents IA (Gemini), simplifiant radicalement le parcours d'achat.

Tirant pleinement profit de sa data, le Groupe vise le doublement du chiffre d'affaires de sa joint-venture Retail Media (Unlimitail) d'ici 2028.

(iv) Ambitions Financières et Allocation du Capital

Carrefour vise une marge opérationnelle de 3,2 % en 2028 et 3,5 % à l'horizon 2030 et 5 milliards d'euros de cash-flow libre net cumulé entre 2026 et 2028, avec un cash-flow libre net en croissance régulière chaque année.

Carrefour propose de maintenir une politique de rémunération des actionnaires attractive.

Le dividende ordinaire sera basé sur un taux de distribution compris entre 50 % et 60 % du résultat net ajusté ⁽¹⁾ par action à compter de l'exercice 2026. Ce dividende a vocation à croître régulièrement chaque année, sur la base d'un bénéfice net ajusté par action attendu en croissance dans le haut de la fourchette à un chiffre.

Le Conseil d'administration décidera annuellement d'un retour complémentaire aux actionnaires en fonction de la situation financière du Groupe et de ses perspectives.

(1) Part du Groupe.

CARREFOUR 2030 : OBJECTIFS OPÉRATIONNELS ET FINANCIERS

	2026	2028	Objectifs 2030
Objectifs opérationnels			
Parts de marché	Gains réguliers	Gains réguliers	● France : 25 % ● Brésil : 20 % ● Espagne : position de #2 renforcée
Compétitivité prix	Maintien du leadership prix en Espagne et au Brésil Amélioration de la compétitivité en France chaque année		
« Le Club »	60 millions de membres		
Expansion	● France : 140 Match ● Espagne : + 450 magasins de proximité ● Brésil : + 40 Atacadão	● France : + 1 000 magasins de proximité, + 50 Market, 160 Match ● Espagne : + 750 magasins de proximité ● Brésil : + 70 Atacadão	
Passages en franchise/ location-gérance (LG)	Market France : 40 passages en franchise an Hypermarchés : 15 passages en LG en France		
Marques propres	Croissance des marques propres 1,5x plus rapide que celle des marques nationales en Europe ⁽¹⁾ Gain de part de marché des marques propres alimentaires en Europe et au Brésil ⁽²⁾		
Franchise Internationale	● #1 retailer au monde pour son empreinte géographique avec une présence dans 60 pays ● #1 retailer en Afrique avec une présence dans 22 pays		
Objectifs financiers			
Plan d'économies de coûts	1,0 Md€ par an		
Résultat opérationnel courant	>+ 25 pbs de marge ⁽³⁾	Marge : 3,2 % ⁽³⁾	Marge : 3,5 % ⁽³⁾
Investissements (CapEx)	~1,8 Mds€	~1,9 Mds€	~2,0 Mds€
Cash-flow libre net ⁽⁴⁾	5,0 Mds€ cumulés Croissance chaque année ⁽⁵⁾		Poursuite de la croissance
Résultat net ajusté, part du Groupe, par action	Croissance dans le haut de la fourchette à un chiffre chaque année		
Dividende ordinaire	50 à 60 % du résultat net ajusté, part du Groupe, par action		

(1) Scope : France, Espagne, Belgique.

(2) Sur les PGC en France, Espagne, Belgique et Brésil (hors Atacadão).

(3) Sur la base du périmètre du Groupe Carrefour au 31/12/25.

(4) Le cash-flow libre net correspond au cash-flow libre après coûts de l'endettement financier net et paiements locatifs nets. Il s'entend après décaissement des charges exceptionnelles.

(5) Objectif de cash-flow libre net 2026 : Augmentation par rapport à 2025 (1 565 M€).

1.4 Nos engagements sur la diversité et l'inclusion

Les ambitions du Groupe sont partagées par ses 298 604 collaborateurs dans le monde. Dans un grand nombre de ses pays d'implantation, Carrefour est l'un des premiers employeurs privés, ce qui lui donne une responsabilité sociale et sociétale particulière. La Direction de l'engagement, créée par le Groupe en février 2022 pour incarner ces ambitions, comporte un pôle Diversité et Inclusion, qui se consacre à ces sujets.

1.4.1 RENFORCER L'INCLUSION

En 2025, le Groupe a multiplié les actions pour favoriser l'inclusion, la diversité et l'égalité des chances, lutter contre les discriminations, faire progresser la mixité et changer le regard sur le handicap.

1.4.1.1 Le handicap, grande cause « Carrefour 2026 »

Plus de vingt ans après la signature du premier accord sur l'emploi de personnes en situation de handicap dans les hypermarchés français, le Groupe a fait du handicap la grande cause de son plan stratégique « Carrefour 2026 ». L'objectif de passer de 10 000 collaborateurs en situation de handicap fin 2022 à 15 000 d'ici fin 2026 est en bonne voie : le Groupe compte déjà 14 403 employés en situation de handicap en 2025.

Carrefour travaille à rendre tous ses magasins, sites Internet et applications plus accessibles aux personnes en situation de handicap visible ou invisible et poursuit les initiatives mises en place en magasin depuis 2021 (heures silencieuses, plan des magasins sur les barres des chariots et apprentissage de la langue des signes). En juin 2025, le Groupe a lancé une campagne de sensibilisation interne #InvisibleMaisVrai sur les handicaps invisibles avec notamment la diffusion de sept webinaires sur des typologies de handicaps invisibles (diabète, maladies chroniques invalidantes au féminin, maladies cardio-vasculaires, etc.).

En matière d'insertion professionnelle, le Groupe a renouvelé son partenariat avec Café Joyeux, entreprise solidaire et inclusive qui forme et emploie des personnes en situation de handicap cognitif ou mental. En 2025, Carrefour s'est associé avec Nestlé et Café Joyeux pour lancer une édition limitée de « Ricoré Joyeux » disponible dans plus de 2 000 magasins en France, dont les bénéfices ont été intégralement reversés à Café Joyeux pour soutenir ses missions d'insertion professionnelle et de formation.

En interne, Carrefour propose depuis 2024 INCLULINE, un service gratuit et confidentiel destiné à l'information et à l'accompagnement des collaborateurs dans la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH). À ce jour, 800 collaborateurs ont été accompagnés par ce service.

En matière de handicaps invisibles, Carrefour a déployé, en 2025, un vaste volet formation en magasins et entrepôts pour permettre aux managers de détecter les collaborateurs ayant des difficultés de lecture et de mettre en place des plans d'actions adaptés à leurs besoins.

Dans le cadre de la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées (SEEPH), Carrefour a organisé un tour de France des handicaps invisibles dans tous ses formats pour sensibiliser les collaborateurs. Pour la septième année consécutive, le Groupe a participé au *DuoDay*, action européenne qui sensibilise à l'inclusion des personnes en situation de handicap dans le monde du travail en formant des duos entre collaborateurs volontaires et personnes en situation de handicap le temps d'une journée. Le 20 novembre 2025, 142 duos ont été constitués, contre 133 en 2024.

1.4.1.2 Une promotion accrue de la diversité au sein du Groupe

Carrefour est attaché, depuis sa création, à refléter et à intégrer la diversité et la mixité sociale dans ses lieux d'implantation. « Promouvoir la diversité » est l'une des trois ambitions du pilier « Grandir et avancer ensemble » du programme managérial et culturel Act for Change. Le Groupe a obtenu la note maximale de 5/5 lors du dernier audit en 2023, mené par Bureau Veritas pour obtenir le label « GEEIS Diversité », qui reflète son engagement en faveur de la diversité. Un engagement de longue date puisque Carrefour a signé en 2004 la Charte de la diversité qui vise à donner à tous, et dans tous les pays, les mêmes opportunités d'évolution professionnelle et d'égalité lors du recrutement.

Diversité d'origine : Carrefour pionnier

En 2024, un plan d'action volontariste pour promouvoir la diversité d'origine et les minorités au sein des fonctions d'encadrement a été initié sur la base des résultats d'une enquête lancée auprès des salariés Carrefour en France. Deux axes d'amélioration ont été identifiés : augmenter la diversité d'origine pour les postes de managers et prendre en compte la situation spécifique des femmes issues de la diversité d'origine.

Le Plan d'action s'articule autour des quatre leviers : formation, sensibilisation, promotion et recrutement. Il s'agit de :

- former en présentiel tous les collaborateurs de Carrefour France à la non-discrimination et à la lutte contre les biais inconscients. Fin 2025, 77 % des collaborateurs ont bénéficié de cette formation, dispensée par le directeur de magasin ou de l'entrepôt, un membre de l'équipe des ressources humaines ou de l'encadrement ;
- lancer une campagne de sensibilisation, interne et externe, incarnée par des rôles *models* Carrefour ambassadeurs de la diversité d'origine ;

- promouvoir davantage les collaborateurs issus de la diversité, en s'appuyant notamment sur un partenariat avec le programme *Revel@Her* du Club du 21^e siècle, destiné à mentorer des collaboratrices Carrefour issues de la diversité d'origine ;
- recruter davantage de candidats issus de la diversité d'origine, en allant à la rencontre d'étudiants dans des universités auprès desquelles le Groupe n'était pas présent jusqu'ici, et en lançant un partenariat avec l'association Les Déterminés, qui favorise l'insertion professionnelle des jeunes issus des quartiers prioritaires et des zones rurales.

Pour ce programme, Carrefour a reçu le Grand Prix du Jury lors de la 4^e cérémonie du Grand Prix Diversité et Inclusion organisé par l'entité AFL Diversity en octobre 2025.

Diversité : l'engagement LGBTQ+

Carrefour a renforcé son engagement en faveur de l'inclusion des personnes LGBTQ+, initié en 2022 avec la signature de la Charte LGBTQ+ de l'Autre Cercle, association de référence dans le monde du travail. En 2025, le Groupe a élargi son action en soutenant l'Association Stop Homophobie pour son projet « la Maison d'Allanah », un refuge pour les victimes de LGBTphobie en situation de vulnérabilité, à travers un don financier et un don en nature permettant d'offrir des kits de première nécessité à chaque bénéficiaire. Le Groupe a également soutenu, pour la deuxième année consécutive, la Marche des Fiertés rurales de Chenevelles (Vienne), visant à renforcer l'attractivité des territoires ruraux pour les personnes LGBTQ+.

En parallèle, le Groupe renforce ses actions de sensibilisation auprès de ses collaborateurs et de ses clients afin que chacun soit respecté dans sa différence et puisse évoluer sans préjugé ni discrimination, quelles que soient son orientation sexuelle ou son identité de genre. Le mois des Fiertés a également été célébré par une table ronde diffusée sur le réseau social interne Blink, sur la thématique « LGBTQ+ : est-ce vraiment un sujet d'entreprise ? ». Par ailleurs, un guide de l'inclusion de la communauté LGBTQ+ a été diffusé, rappelant les engagements du Groupe et les actions à mettre en œuvre si un collaborateur est victime ou témoin de propos LGBTphobes.

1.4.1.3 L'égalité professionnelle et soutien aux femmes

Au 31 décembre 2025, le Groupe emploie 164 644 collaboratrices, soit 55,1 % de son effectif. De nombreux dispositifs favorisent l'égalité femmes-hommes : politique de rémunération équitable, accès à la formation pour tous, aménagements facilitant l'équilibre des temps. Carrefour met un point d'honneur à accompagner et à former l'ensemble de ses collaboratrices, employées ou managers, en leur proposant des programmes de leadership (coaching individuel, mentorat), afin d'augmenter leur représentation au sein des instances dirigeantes du Groupe. Cette politique permet d'enregistrer une progression du nombre de femmes aux postes de management. Fin 2025, elles représentaient ainsi 32,3 % du Top 200 managers au sein du Groupe et de 31 % du COMEX Groupe. Preuve de cet engagement, le Groupe a reçu, le 3 juin 2025, le Trophée GEEIS SDG du Fonds de dotation Arbor.

Outre le dispositif de mentorat – *Revel@Her* – Carrefour a lancé, en 2024, le programme *WoMen uP*, destiné à développer une posture managériale inclusive ainsi qu'à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes à tous les niveaux de l'entreprise. Proposé à 170 talents féminins et masculins dans les huit pays de Carrefour, le programme met à leur disposition une application fondée sur les sciences cognitives qui aide à agir de

manière inclusive au quotidien et qui conçoit des plans d'action adaptés aux environnements professionnels, avec des parcours dédiés aux femmes et aux hommes. En 2025, cette dynamique a évolué vers une approche globale du sujet *Gender Balance*, avec la mise en place d'un groupe de réflexion dédié, composé de dirigeants de tous nos pays. L'objectif est d'identifier les leviers de progression vers une égalité réelle au sein des instances dirigeantes. En interrogeant notre culture, nos processus RH, nos biais et nos indicateurs de performance, ce groupe a défini une feuille de route pour réduire le plafond de verre dès le niveau Direction, orientations qui ont été présentées au Comité Exécutif pour structurer les engagements futurs et renforcer durablement l'équilibre femme-homme au sein de l'organisation.

Par ailleurs, en mars 2025, la campagne « Pourquoi pas moi ? » a mis en lumière des femmes inspirantes du Groupe, dont les parcours illustrent notre engagement concret en faveur de l'égalité femmes-hommes.

Le Groupe s'est également engagé en faveur de la lutte contre le cancer du sein dans le cadre d'Octobre Rose, via l'arrondi au paiement, l'achat du ruban rose et un challenge connecté inter-entreprise ayant mobilisé 900 collaborateurs invités à parcourir un maximum de kilomètres pour collecter des fonds. Carrefour a également participé à la course Odyssée et organisé une campagne de prévention en interne (ateliers de palpation, webinaires).

Enfin, Carrefour poursuit son engagement contre les violences faites aux femmes à travers la vente d'un produit partage sur les gels douche, dont les bénéfices sont reversés à la Fédération nationale Solidarité Femmes. En interne, un guide recensant les numéros utiles a été diffusé auprès des collaborateurs, qu'ils soient victimes ou témoins de violences.

1.4.1.4 Des engagements sociétaux forts

Rendre la lecture accessible à tous, et donner le goût de lire aux plus jeunes, sont des facteurs d'inclusion, que Carrefour entend exploiter en lançant une nouvelle collection de 20 livres à 1 euro pour les 3 à 8 ans, en partenariat avec Rue Des Écoles. L'initiative enrichit le programme de Carrefour destiné à lutter contre l'illettrisme et les troubles liés à la dyslexie. Alors que 5 % des enfants présentent des troubles liés à l'apprentissage de la lecture ou de l'écriture, Carrefour a rendu sa collection plus inclusive en proposant un ouvrage adapté aux enfants dyslexiques. Le Groupe se donne pour ambition de vendre, d'ici 2030, 30 millions de livres à petits prix – comme les livres à 1 euro – dans l'ensemble de ses réseaux de distribution à travers le monde.

Par ailleurs, faisant partie du quotidien des familles, Carrefour se mobilise sur la question du harcèlement scolaire, qui peut concerner ses collaborateurs et ses clients en tant que parents. Le Groupe a ainsi lancé en octobre 2025 un plan d'actions ambitieux, en partenariat avec l'association *Faire face au harcèlement scolaire*, pour sensibiliser, accompagner et soutenir ceux qui y seraient confrontés. Le programme repose sur trois priorités :

- la sensibilisation massive des collaborateurs et des clients via une campagne de communication interne et externe en France ;
- l'accompagnement des collaborateurs concernés, avec la diffusion de fiches pédagogiques rappelant les comportements à adopter ou à éviter lorsqu'un enfant est victime de harcèlement, témoin de harcèlement ou à l'origine d'une situation de harcèlement ;
- le soutien à l'association Faire Face, référencée sur la plateforme de mécénat du Groupe.

1.4.2 RENFORCER LA COHÉSION DU GROUPE

L'ascension sociale

L'ascension sociale par le travail est l'une des valeurs qui a porté le développement de Carrefour et assuré sa cohésion depuis sa création.

L'École des Leaders, école de formation interne destinée aux collaborateurs à potentiel et présente dans tous les pays du Groupe, témoigne de l'efficacité de l'ascenseur social chez Carrefour. Elle demeure un levier majeur de promotion de la diversité, de l'égalité professionnelle et d'évolution vers des fonctions d'encadrement. C'est une voie privilégiée pour les managers souhaitant évoluer vers des postes de direction. Depuis son lancement en 2022, l'École des Leaders a déjà permis à plus de 14 000 collaborateurs d'être diplômés.

La formation

En 2025, dans le cadre de la stratégie *Digital Retail*, près de 100 % des collaborateurs du Groupe ont bénéficié d'une formation au numérique via la *Digital Retail Academy*. Suite à l'intégration de l'intelligence artificielle chez Carrefour, tous les pays du Groupe développent désormais des programmes permettant aux collaborateurs des sièges d'en appréhender le potentiel, les opportunités et les risques. En 2026, ces programmes de formation sur l'IA seront étendus aux collaborateurs en magasin.

Le nouveau chapitre d'Act for Food a vu le lancement de nouvelles formations en 2025, portant sur les marques Carrefour et sur la manière d'en promouvoir les bénéfices auprès des clients. Ces formations ont été déployées dans l'ensemble des pays du Groupe.

Pour la première fois, une Académie mondiale dédiée à la Marchandise a été lancée. Elle illustre une approche plus structurée du développement des compétences au sein des directions stratégiques de l'entreprise et sera suivie par la création d'autres académies thématiques.

Enfin, une nouvelle plateforme d'apprentissage linguistique a été adoptée dans tous les pays européens afin de favoriser la maîtrise des langues, et de l'anglais en particulier, pour fluidifier la communication internationale. En parallèle, un nouvel outil LMS (*Learning Management System*), moderne et engageant, a été sélectionné pour l'ensemble du Groupe. Il sera déployé dans trois pays dès le premier trimestre 2026, avec l'ambition de devenir la plateforme de formation commune à tous les pays.

Le plan d'actionnariat salarié

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

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

1.5 Modèle d'affaires – parties prenantes et activités

1.5.1 SYNTHÈSE DU MODÈLE D'AFFAIRES

Digital Retail Company

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

En 2025, Carrefour a poursuivi l'adoption et la mise en place des possibilités offertes par l'intelligence artificielle générative notamment, tandis que l'activité de *retail media* a poursuivi son développement, avec désormais 35 partenaires dans 21 pays pour Unlimitail, la joint-venture du Groupe avec Publicis ⁽¹⁾.

Notre modèle d'affaires

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

(1) Données au 7/10/25 – itw Alexis Macombe et Thibault Henion, Journal du Net.

1.5.2 CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE

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



1 - PAS DE PAUVRETÉ

Contribution aux ODD

→ Mener des actions de solidarité alimentaire pour valoriser les invendus des magasins : soutien aux banques alimentaires et aux associations. En 2025, les dons du Groupe ont représenté l'équivalent de 62 millions de repas.
→ Se mobiliser pour une transition alimentaire solidaire avec la Fondation Carrefour.

Objectifs du Groupe

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



2 - FAIM ZÉRO

Contribution aux ODD

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

Objectifs du Groupe

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



3 - BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE

Contribution aux ODD

→ Proposer des produits en magasin avec un bénéfice nutritionnel, proposer un nutri score pour permettre aux consommateurs d'avoir une alimentation saine et équilibrée, adaptée à tous les régimes.
→ Mettre en place un ensemble d'exigences et de procédures afin de garantir la qualité et la conformité des produits qu'il distribue.
→ Garantir le bien-être de l'ensemble des collaborateurs au travail.

Objectifs du Groupe

→ Assurer la qualité et la sécurité des produits Carrefour.
→ Une communauté active de consommateurs de produits sains et durables dans chacun des pays intégrés du Groupe.
→ Retrait de 2 600 tonnes de sucre, de 250 tonnes de sel et 20 nouvelles substances controversées (soit 120 au total depuis 2018).



4 - ÉDUCATION DE QUALITÉ

Contribution aux ODD

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

Objectifs du Groupe

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



5 - ÉGALITÉ DES SEXES

Contribution aux ODD

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

Objectifs du Groupe

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



6 - EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT

Contribution aux ODD

→ Sensibiliser, former et contrôler les fournisseurs des industries textiles sur la gestion et l'efficacité des processus consommateurs d'eau et de produits chimiques, à travers le programme *Clean water project*, lancé en 2016.
→ Réduire l'utilisation de pesticides (agriculture biologique et agroécologie) et développer des produits certifiés plus respectueux de l'environnement (EcoLabel).

Objectifs du Groupe

→ 100 % des sites de production des fournisseurs clés du textile intégrés formés et travaillant sur des plans correctifs.
→ 100 % des Filières Qualité Carrefour engagées dans une démarche agro-écologique d'ici 2025.
→ Elargir le nombre de producteurs partenaires à 50 000 en 2026 : objectif atteint en 2024.



7 - ÉNERGIES PROPRES ET D'UN COÛT ABORDABLE

Contribution aux ODD

→ Améliorer l'efficacité énergétique des magasins et développer l'utilisation d'énergies renouvelables.
→ Réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à ses activités et engager l'ensemble des acteurs et principalement ses fournisseurs dans une transition bas carbone.

Objectif du Groupe

→ Objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre - scopes 1 et 2 : 60% en 2030 et 70% d'ici 2040 vs 2019.



8 - TRAVAUX DÉCENTS ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE

Contribution aux ODD

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

Objectif du Groupe

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



9 - INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE

Contribution aux ODD

- Soutenir nos fournisseurs au travers de contrats tripartites et long-terme (ex : producteurs bio, Filières Qualité Carrefour).
- Favoriser l'innovation en lien avec la transition alimentaire, notamment.

Objectifs du Groupe

- Atteindre 500 fournisseurs engagés dans le Pacte Transition Alimentaire d'ici 2030 : objectif atteint en 2025.



10 - INÉGALITÉS RÉDUITES

Contribution aux ODD

- Rendre notre offre de produits accessible au plus grand nombre.
- Démocratiser des produits biologiques, produits issus de l'agroécologie, et produits locaux.
- Participer à la transition alimentaire par le don de nos invendus.

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

- Favoriser l'emploi de personnes en situation de handicap.
- Développer une politique volontariste de promotion de la diversité des origines.

Objectifs du Groupe

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



11 - VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES

Contribution aux ODD

- Participer à l'intégration dans les centres villes via nos formats de proximité.
- Livrer les grandes agglomérations avec une flotte de camions au biométhane et obtenir des certifications anti-bruit.

Objectif du Groupe

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



12 - CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLE

Contribution aux ODD

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

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

Objectifs du Groupe

- 50 % de réduction du gaspillage alimentaire en 2025 vs 2016.
- 8 Mds€ de chiffre d'affaires via des produits certifiés durables.
- Garantir la transparence et la traçabilité des produits Carrefour.
- 100 % des emballages de produits à marque propre réutilisables, recyclables, ou compostables d'ici 2025.
- 100 % des déchets en magasins valorisés d'ici 2025.
- Élargir le nombre de producteurs partenaires à 50 000 d'ici 2026.
- 80 % de catalogues digitalisés en France dès 2024.



13 - MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Contribution aux ODD

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

Objectifs du Groupe

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

- Réduire de 60 % les émissions de GES (scope 1+2) d'ici 2030 et de 70 % d'ici à 2040 (par rapport à 2019).
- Réduire de 20 Mt les émissions de GES liées aux produits vendus en magasin par rapport à 2019.
- Doubler les approvisionnements en fruits et légumes en circuits ultra-courts en Europe.
- Développer les ventes en vrac pour atteindre 300 M€ en 2026.
- Obligation pour les 100 premiers fournisseurs de Carrefour d'adopter une trajectoire 1,5°C d'ici 2026, faute de quoi ils seront déréférencés.
- Augmenter de 650 M€ les ventes de produits d'origine végétale en Europe d'ici 2026.



14 - VIE AQUATIQUE

Contribution aux ODD

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

Objectifs du Groupe

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



15 - VIE TERRESTRE

Contribution aux ODD

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

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

- Réduire l'impact environnemental des sites.

Objectifs du Groupe

- Voir objectifs 6 et 12.
- 8 Mds€ de chiffre d'affaires en 2026 via des produits certifiés durables.
- Déploiement d'un plan d'action Forêts durables sur les produits liés à la déforestation d'ici fin 2025 (huile de palme, bois et papier, soja, cacao, emballages papiers, fibres textiles).
- Viande de boeuf brésilienne zéro déforestation d'ici 2030 (marques propres et nationales), en sortant des zones à risque.



16 - PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES

Contribution aux ODD

- Lutter contre la corruption.

Objectifs du Groupe

- Voir objectifs 14 et 15.



17 - PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

Contribution aux ODD

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

Objectifs du Groupe

- 500 fournisseurs engagés au sein du Pacte pour la Transition alimentaire d'ici 2030.
- Élargir le nombre de producteurs partenaires à 50 000.

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

1.5.3 DESCRIPTION DE NOS ACTIVITÉS

1.5.3.1 Une distribution omnicanale et internationale

Carrefour déploie depuis plus de 60 ans ses enseignes en France et à l'International. Aujourd'hui présent en France métropolitaine et outre-mer, Europe, Amérique latine, Asie, Moyen-Orient et Afrique, le Groupe s'appuie sur un parc de magasins intégrés et franchisés, ou développés avec des partenaires. Fin 2025, le Groupe compte 15 719 magasins sous enseignes dans plus de 40 pays.

Carrefour a enregistré en 2025 un chiffre d'affaires TTC (pré-IAS 29) s'établissant à 91 484 millions d'euros, soit une hausse de + 4,8 %, à taux de changes constants. Cette progression intègre une croissance de + 2,8 % en comparable, l'effet des acquisitions et de l'expansion de + 2,5 %, l'effet calendaire de - 0,4 % et l'effet essence à hauteur de - 0,2 %. Après prise en compte d'un effet de change défavorable de - 3,5 %, essentiellement lié à la dépréciation du réal brésilien et du peso argentin, la variation totale du chiffre d'affaires à taux de changes courants s'élève à + 1,2 %. Le résultat opérationnel courant s'établit à 2 158 millions d'euros et représente 2,6 % du chiffre d'affaires hors taxes.

Les investissements (CapEx) atteignent 1 523 millions d'euros en 2025 contre 1 711 millions d'euros en 2024. Cette baisse est liée au ralentissement des investissements dans les pays sous revue stratégique. En 2025, le *cash-flow* libre net s'est élevé à 1 305 millions d'euros (1 565 millions d'euros hors Italie) contre 1 457 millions d'euros en 2024.

France

En France, le groupe Carrefour compte à fin 2025 6 766 magasins sous enseignes, répartis en 5 formats : 325 hypermarchés Carrefour (dont 190 intégrés, 117 franchisés et 18 *via* des partenaires dans les territoires ultra-marins), 1 167 supermarchés Carrefour Market (dont 309 intégrés, 810 franchisés et 48 *via* des partenaires), 5 084 magasins de proximité aux enseignes Carrefour City, Carrefour Contact, Carrefour Express, Bio c'Bon, etc. (dont 116 intégrés, 4 832 franchisés et 136 *via* des partenaires), 157 magasins de *cash & carry* à l'enseigne Promocash (dont 152 franchisés et 5 *via* des partenaires) et 33 magasins *soft discount* (Supeco).

En France métropolitaine, la part des magasins franchisés au sein du parc représente donc 38 % en hypermarché, 72 % en supermarché et 98 % en magasin de proximité. Carrefour est également présent dans les territoires ultra-marins, au travers de partenariats historiques. Ce sont ainsi 207 magasins sous enseignes qui sont exploités outre-mer. En 2025, Carrefour a ouvert ou acquis en France métropolitaine 468 magasins sous enseignes, dont 7 supermarchés, 456 magasins de proximité, 5 magasins de *cash & carry*, ce qui représente une création brute d'environ 79 000 m².

Le chiffre d'affaires hors taxes s'établit en France à 41,7 milliards d'euros. Le chiffre d'affaires est en hausse de + 0,4 % en comparable, tiré par une croissance de l'alimentaire à + 0,9 % LFL avec un retour à des volumes positifs. Le non-alimentaire est en

recul de - 4,3 % LFL dans un marché marqué par une consommation sous arbitrage et un niveau d'épargne des ménages élevé. Les hypermarchés enregistrent un recul de - 1,1 % en comparable (LFL) sous l'effet des investissements dans la compétitivité et de l'intégration des magasins Cora ; les supermarchés sont en hausse de + 0,2 % LFL, et les autres formats, principalement la proximité, enregistrent une croissance de + 4,4 % LFL.

Le résultat opérationnel courant ressort à 983 millions d'euros contre 1 042 millions d'euros en 2024. Hors Cora & Match, le ROC atteint 1 103 millions d'euros, en progression de + 11,3 % (+ 112 M€), impliquant une marge opérationnelle en hausse de + 31 pbs à 3,0 %. L'intégration de Cora & Match s'est achevée en 2025. Sur le plan commercial, le Groupe a aligné les prix sur ceux de Carrefour, accru la part de la marque propre et déployé sa politique promotionnelle. Parallèlement, la transition informatique, logistique et du programme de fidélité a été opérée avec succès, posant les bases des synergies attendues.

Autres pays d'Europe (hors France)

En Europe (hors France), Carrefour opère 6 108 magasins sous enseignes. Fin 2025, le parc sous enseignes se compose de 462 hypermarchés, 2 143 supermarchés, 3 385 magasins de proximité, 12 magasins de *cash & carry* et 106 magasins *soft discount* (Supeco).

Carrefour opère dans 4 pays en intégré : Espagne, Belgique, Roumanie et Pologne. Dans ces pays, le parc de magasins intégrés se compose de 1 224 magasins (383 hypermarchés, 474 supermarchés, 261 magasins de proximité et 106 magasins *soft discount* (Supeco) tandis que 2 289 magasins sont opérés par des franchisés (10 hypermarchés, 367 supermarchés et 1 912 magasins de proximité). Enfin, en Europe, Carrefour est également présent au travers de partenariats en franchise en Andorre, Arménie, Bulgarie, Italie, Géorgie, Gibraltar, Grèce et Turquie, avec un total de 2 595 magasins sous enseignes : 69 hypermarchés, 1 302 supermarchés, 1 212 magasins de proximité et 12 magasins de *cash & carry*.

Le chiffre d'affaires hors taxes en Europe s'établit à 19,9 milliards d'euros en 2025, stable à changes constants. Les ventes TTC en comparable sont en progression de + 1,2 %, tirées par une bonne dynamique en Espagne.

Sur l'année, le résultat opérationnel courant progresse de + 3,7 % à 481 millions d'euros contre 464 millions d'euros en 2024, tiré par une forte augmentation du ROC de l'Espagne (+ 13,5 %, soit + 55 millions d'euros à 463 millions d'euros) et par une bonne performance en Belgique. La marge opérationnelle s'améliore de + 9 pbs à 2,4 %.

Présent depuis 1973 en Espagne, Carrefour dispose d'un parc de magasins multiformat de 204 hypermarchés, 162 supermarchés, 1 159 magasins de proximité et 70 magasins de *soft discount* à fin 2025. Les ventes hors taxes s'établissent à 11,0 milliards d'euros. Le chiffre d'affaires en comparable est en hausse de + 1,9 % sur l'année. La bonne dynamique de l'activité est portée par la poursuite des investissements dans la compétitivité.

En 2025, le Groupe a finalisé la cession de l'intégralité de ses activités en Italie au groupe NewPrinces. Cette opération s'inscrit dans le cadre de la revue stratégique engagée par Carrefour en début d'année 2025 afin de se recentrer sur ses pays cœur.

En Belgique, Carrefour est le groupe le plus multiformat avec 40 hypermarchés, 346 supermarchés et 317 magasins de proximité. Le chiffre d'affaires hors taxes est de 4,1 milliards d'euros. La croissance en comparable s'élève à + 0,8 % dans un environnement de marché marqué par une forte pression concurrentielle.

En Roumanie, où Carrefour est présent depuis 2001, le Groupe opère 55 hypermarchés, 191 supermarchés, 202 magasins de proximité et 30 magasins *soft discount*. Les ventes hors taxes s'établissent à 2,8 milliards d'euros. Le chiffre d'affaires en comparable maintient une trajectoire positive en enregistrant une croissance de + 1,5 %.

Présent depuis 1997 en Pologne, Carrefour opère 94 hypermarchés, 142 supermarchés, 495 magasins de proximité et 6 magasins *soft discount*. Les ventes hors taxes s'établissent à 2,1 milliards d'euros. Le chiffre d'affaires est en retrait de 1,7 % LFL, pénalisé par les investissements commerciaux réalisés dans un marché hautement concurrentiel.

Amérique latine

Présent en Amérique latine depuis 1975 avec l'ouverture d'un premier magasin au Brésil, Carrefour est un acteur clé de la distribution sur ce continent. Carrefour y développe ses enseignes sur deux marchés de croissance : l'Argentine et le Brésil. Le parc se compose de 1 439 magasins au total, avec 188 hypermarchés, 103 supermarchés, 668 magasins de proximité, 422 magasins de *cash & carry* et 58 Sam's Club.

En Amérique latine, le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 20,5 milliards d'euros, en hausse de + 7,9 % en comparable. Le résultat opérationnel courant s'élève à 779 millions d'euros contre 879 millions d'euros en 2024, pénalisé par des effets de change négatifs de - 101 M€ (stable à changes constants).

Au Brésil, Carrefour opère, exclusivement en intégré, 108 hypermarchés, 26 supermarchés, 141 magasins de proximité, 385 magasins de *cash & carry* et 58 Sam's Club à fin 2025. Les ventes hors taxes au Brésil s'établissent à 17,8 milliards d'euros. Le chiffre d'affaires en comparable affiche une progression de + 2,6 % en 2025, dans un environnement marqué par des volumes négatifs sur le marché du Cash & Carry liés à une forte pression sur le pouvoir d'achat des consommateurs, résultat du poids des taux d'intérêts à des niveaux inédits depuis vingt ans. Le ROC du Brésil ressort à 709 millions d'euros contre 764 millions d'euros en 2024, avec une marge opérationnelle en hausse de 4,0 %. À change constant, le ROC est stable grâce à une forte discipline en matière de coûts.

Implanté en Argentine depuis 1982, Carrefour opère, essentiellement en intégré, un parc de 80 hypermarchés, 77 supermarchés, 527 magasins de proximité et 37 magasins de *cash & carry*. Le chiffre d'affaires hors taxes s'établit à 2,7 milliards d'euros. Les ventes TTC sont en hausse de + 33,6 % en comparable, dans un pays marqué en 2025 par une forte baisse de l'inflation et des volumes alimentaires sous pression. Le ROC de l'Argentine s'établit à 70 millions d'euros contre 115 millions d'euros en 2024. Le ROC 2025 inclut un impact de - 49 M€ lié à l'application de la norme IAS 29 (comptabilité de l'hyperinflation).

Autres régions

Hors DROM-COM, Europe, Amérique latine, Carrefour compte également 1 406 magasins exploités avec des partenaires franchisés à travers le monde (Asie, Moyen-Orient, Maghreb, Afrique de l'Ouest, République Dominicaine, Ile Maurice, Madagascar...).

Développement des partenaires en franchise

Carrefour Partenariat International a réalisé près de 500 ouvertures de magasins dans plus de 30 pays et a signé le renouvellement de son contrat de franchise avec son partenaire historique Majid Al Futtaim dans 20 pays du Moyen-Orient, d'Afrique et en Géorgie.

Le Groupe s'est implanté en République Démocratique du Congo, avec l'ouverture d'un magasin, dans la capitale Kinshasa, en partenariat avec le franchisé local Hyper Psaro.

Le Groupe a pour ambition d'ouvrir 20 nouveaux pays d'ici à 2030.

Environnement concurrentiel

Carrefour fait face, sur chacun de ses marchés, à une concurrence variée. En France, principal marché du groupe, qui représente 51 % de son chiffre d'affaires, l'environnement concurrentiel se compose de sept autres acteurs majeurs : Aldi, Auchan, Casino, Coopérative U, E. Leclerc, Intermarché et Lidl. Le groupe Carrefour atteint, tous formats confondus, une part de marché de 22 % et se positionne ainsi parmi les leaders du marché aux côtés de E.Leclerc, Intermarché et Coopérative U qui représentent à eux quatre 76 % du marché. Dans les autres pays d'Europe, Carrefour occupe des positions solides et fait face essentiellement à des concurrents locaux. En Espagne, Carrefour est le deuxième distributeur alimentaire du pays (leader sur les marques nationales) et le premier opérateur d'hypermarchés. Les concurrents principaux sont notamment Auchan, Dia, Eroski, Lidl et Mercadona. En Belgique, Carrefour fait partie des trois premiers distributeurs du pays et constitue le Groupe le plus multiformat. Parmi les principaux concurrents figurent : Albert Heijn, Aldi, Colruyt, Delhaize, Intermarché, Jumbo et Lidl. Au Brésil, comme en Argentine, Carrefour est leader de la distribution alimentaire grâce à sa présence multiformat.

1.5.3.2 Points de vente et sites marchands

Parc magasins 31/12/2025	Hypermarchés	Supermarchés	Magasins de proximité	Magasins de cash & carry	Soft discount	Sam's Club	Total nombre de magasins		Total surface de ventes (en milliers de m ²)	
							2025	2024	2025	2024
France	307	1 119	4 948	152	33	-	6 559	6 261	6 497	6 443
France CPI	18	48	136	5	-	-	207	207	184	189
Total France	325	1 167	5 084	157	33	-	6 766	6 468	6 681	6 632
Espagne	204	162	1 159	-	70	-	1 595	1 533	2 128	2 204
Belgique	40	346	317	-	-	-	703	713	787	797
Roumanie	55	191	202	-	30	-	478	456	608	622
Pologne	94	142	495	-	6	-	737	783	644	677
Europe CPI	69	1 302	1 212	12	-	-	2 595	1 413	1 453	715
Total Europe (hors France)	462	2 143	3 385	12	106	-	6 108	4 898	5 620	5 015
Argentine	80	77	527	37	-	-	721	679	700	683
Brésil	108	26	141	385	-	58	718	772	3 026	3 100
Total Amérique Latine	188	103	668	422	-	58	1 439	1 451	3 726	3 784
CPI autres ⁽¹⁾	214	694	426	72	-	-	1 406	1 242	2 140	2 156
TOTAL GROUPE	1 189	4 107	9 563	663	139	58	15 719	14 059	18 167	17 587

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

au 31/12/2025	Intégré		Franchisé		TOTAL	
	Magasins	Total surface de vente (en milliers de m ²)	Magasins	Total surface de vente (en milliers de m ²)	Magasins	Total surface de vente (en milliers de m ²)
France	615	2 565	5 944	3 932	6 559	6 497
Espagne	510	1 890	1 085	239	1 595	2 128
Belgique	83	374	620	412	703	787
Roumanie	438	599	40	9	478	608
Pologne	193	546	544	98	737	644
Brésil	718	3 026	-	-	718	3 026
Argentine	721	700	-	-	721	700
Total 7 pays intégrés	3 278	9 700	8 233	4 690	11 511	14 390
CPI France	-	-	207	184	207	184
CPI Europe	-	-	2 595	1 453	2 595	1 453
CPI Latam	-	-	-	-	-	-
CPI Autre	-	-	1 406	2 140	1 406	2 140
Total CPI	-	-	4 208	3 777	4 208	3 777
TOTAL	3 278	9 700	12 441	8 467	15 719	18 167

Carrefour propose un univers omnicanal, animé par ses 15 719 magasins physiques et son offre de e-commerce.

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

Observateur privilégié de l'évolution des modes de consommation, Carrefour propose à ses clients un parcours multicanal, leur apportant un maximum de flexibilité, de services et d'amplitude horaire, de solutions adaptées à leurs contraintes et leurs envies : courses en magasin, achats en ligne et retraits en points de vente, en *Drive* ou livraisons à domicile. En 2025, le Groupe exploite 3 785 *Drive* dans le monde.

Ces dernières années, Carrefour a développé ou acquis des concepts et formats innovants, en phase avec les évolutions sociales, sociétales ou environnementales, tel que Potager City (achat en ligne et livraison par abonnement de paniers de fruits et légumes extra-frais, de saison et issus des circuits courts), qui a ouvert ses premiers points de vente en 2023 et en compte aujourd'hui 23 en France. Le Groupe va également déployer, en partenariat avec Lagardère Travel Retail, des magasins alimentaires dans les gares françaises, au rythme d'une trentaine par an d'ici 2030. Trois magasins sous l'enseigne Carrefour Express ont d'ores et déjà ouvert à la Gare du Nord, à la Gare de l'Est et à la Gare de Chambéry. Le Groupe prévoit par ailleurs le déploiement d'un concept inédit de points multi-services dans 45 gares du Grand Paris Express avec Altea Commerce et RATP Travel Retail.

1.5.3.3 Marchandises

Son offre de marchandises est celle d'un commerçant généraliste, vendeur de produits et de services de consommation courante, accessibles au plus grand nombre et participant au bien-être de tous. Son succès repose sur l'adéquation entre l'assortiment et les besoins des clients, la synergie des offres de produits et de services, l'emploi judicieux des technologies digitales, l'implantation claire et logique des marchandises en magasin, l'attractivité des prix et des promotions, de bonnes conditions d'achat, ou encore la rotation rapide des stocks.

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

Produits frais et produits locaux

Enjeux majeurs d'une transition alimentaire réussie, les produits frais mobilisent toute l'attention et le savoir-faire des collaborateurs. En 2025, Carrefour est numéro 1 sur les prix des fruits et légumes en France et en Espagne (avec la prime Club) et leader en parts de marché valeur en Produits Frais Traditionnels en France.

Partout dans le monde, Carrefour développe des filières d'approvisionnement locales respectueuses de l'environnement, qui reposent sur des partenariats de longue durée avec les agriculteurs, éleveurs et producteurs.

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

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

Les produits à marque Carrefour sont amenés à prendre une part croissante dans son assortiment. Dans cette optique, la Direction en charge des produits à marque Carrefour a été étoffée depuis 2018 au niveau du Groupe, avec l'arrivée d'experts venus de l'agroalimentaire. Fin 2025, on dénombre plus de 16 500 références en marques Carrefour, dont plus de 1 000 produits sous la marque Carrefour Bio.

La marque Reflets de France a été la première marque d'enseigne à promouvoir de façon transversale les produits du terroir emblématiques de la gastronomie française. Elle compte aujourd'hui plus de 600 références commercialisées en France, Belgique, Espagne, Roumanie et Pologne.

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

Qualité et sécurité

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

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

Relations fournisseurs et PME

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

1.5.3.4 Services financiers et marchands

Le Groupe propose, selon les pays, une gamme étendue de services marchands (voyages, billetterie, location de véhicules, impression photo, optique, pressing, conciergerie), conçus pour répondre à des besoins du quotidien et renforcer la proposition de valeur globale des enseignes.

En parallèle, les Services Financiers couvrent l'ensemble des solutions de paiement, de crédit et d'assurance proposées par le Groupe. Ils incluent des produits directement liés à l'acte d'achat (cartes de paiement, crédit à la consommation, crédit affecté, paiement fractionné, assurances associées), ainsi que des solutions de financement plus larges (prêts personnels). L'objectif est d'accompagner les projets des clients tout en favorisant la fidélisation et le multi-équipement, dans des conditions de risque, de qualité de service et d'accessibilité maîtrisées.

Le Groupe s'est construit une position forte dans les services financiers (banque et assurance) à travers ses cinq joint-ventures (France, Espagne, Belgique, Brésil et Argentine) et accords commerciaux (Pologne, Roumanie). Ces activités représentent, fin 2025, pour les cinq joint-ventures, 8,5 milliards d'euros d'encours de crédits à la consommation, plus de 11,6 millions de cartes de crédit et plus de 3 millions de contrats d'assurance actifs. Ces activités reposent sur des modèles de distribution étroitement intégrés au *retail*, combinant présence en magasin, canaux à distance et dispositifs d'animation commerciale adaptés aux spécificités locales.

Dans le cadre de sa stratégie, le Groupe a défini plusieurs orientations structurantes visant à renforcer le rôle des Services Financiers au service du commerce, tout en améliorant durablement leur performance économique. La première priorité consiste à renforcer l'intégration des services financiers dans les parcours d'achat, en concentrant l'offre sur les moments à plus forte valeur ajoutée pour le client et le commerce. Cette approche privilégie les solutions de paiement et de financement directement liées aux achats en magasin et en ligne, afin d'augmenter l'usage, la fréquence et la valeur client. La deuxième priorité porte sur l'amélioration de l'efficacité commerciale et opérationnelle des Services Financiers. Elle s'appuie sur une organisation plus intégrée avec le *retail*, une clarification des rôles entre les différents canaux de distribution et une rationalisation des processus, afin de réduire les coûts, d'améliorer la qualité de service et de renforcer la productivité commerciale. La troisième priorité vise le développement ciblé de nouveaux relais de croissance, en particulier à destination des clients professionnels et des partenaires de l'écosystème Carrefour.

1.5.3.5 Logistique et *supply-chain*

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

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

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

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

À fin 2025, le Groupe dispose, dans ses pays intégrés, d'un parc de 127 entrepôts et plateformes, en gestion propre ou opérés par ses prestataires.

1.5.3.6 Immobilier

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

En France, en Espagne et au Brésil, Carrefour a identifié une centaine de sites pouvant être transformés en logements, bureaux ou commerces. En centre-ville ou en périphérie, au sein de pôles commerciaux historiques ou de nouveaux quartiers, cette vision du commerce nécessite de s'adapter en continu à l'évolution de l'environnement, des modes de vie et de la consommation. Les nouveaux formats et concepts proposés par Carrefour dans ces pôles offrent des lieux de vie de nouvelle génération, sources de vitalité économique et sociale durable au cœur des territoires. Pour mettre en œuvre cette stratégie en France, fin 2023, le véhicule de portage foncier « Villes et Commerce », détenu à 80 % par Carrefour et à 20 % par Nexity, a été créé pour revaloriser 76 sites en France, qui représentent environ 800 000 m² ; leur développement devrait permettre la création de 12 000 logements, 120 000 m² de commerces, 10 000 m² de bureaux et activités et 17 000 m² d'hôtellerie. Les premiers dépôts de permis de construire ont eu lieu sur les années 2024 et 2025 tandis que la première mise en chantier est attendue sur 2026.

Le Groupe exploite un réseau étendu de magasins sous enseignes, les immobilisations corporelles étant principalement constituées de surfaces de vente exploitées par Carrefour. La stratégie du Groupe en matière de détention de ses magasins s'adapte aux formats et aux spécificités des pays.

En France, en Espagne et au Brésil, Carrefour Property détient de nombreux murs de magasins (hypermarchés et supermarchés) et gère ainsi plus de 1 350 sites en propriété intégrant les enseignes du groupe Carrefour. Cette entité, outre la détention de galeries commerciales, terrains et autres actifs, englobe également l'ensemble des expertises permettant de conduire les projets immobiliers du Groupe : *asset management*, pilotage et conception de projets, maîtrise d'ouvrage déléguée, exploitation immobilière (syndic), gestion locative, etc.

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

Carrefour peut également s'appuyer sur la foncière Carmila, qui se consacre à l'attractivité des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en France et en Espagne. Pour cela, Carmila invente de nouveaux lieux de commerce accessibles et évolutifs qui répondent aux modes de consommation actuels en combinant le meilleur du commerce physique et du digital.

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

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

En 2025, Carrefour a cédé 7 % du capital de Carmila pour environ 171 millions d'euros. Le Groupe maintenant une position stratégique d'actionnaire de référence de la foncière, en conservant 29,8 % du capital à l'issue de l'opération.

1.6 Performance

1.6.1 SYNTHÈSE DE PERFORMANCES FINANCIÈRES 2025

(en millions d'euros)	2025 ⁽¹⁾	2024 ⁽²⁾	2023	2022
Informations financières sélectionnées du compte de résultat consolidé				
Chiffre d'affaires toutes taxes comprises	91 484	90 362	94 132	90 180
Chiffre d'affaires hors taxes	82 102	81 705	83 270	81 385
Résultat opérationnel courant avant amortissements ⁽³⁾	4 506	4 522	4 559	4 613
Résultat opérationnel courant	2 158	2 280	2 264	2 377
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence	2 199	2 345	2 308	2 427
Résultat opérationnel	2 137	2 093	1 749	2 463
Résultat net des activités poursuivies	1 043	1 065	900	1 564
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	976	998	930	1 368
Résultat net total	385	790	1 642	1 566
Résultat net, part du Groupe	319	723	1 659	1 348
Informations financières sélectionnées du tableau de trésorerie consolidé				
Autofinancement	3 752	3 369	4 032	3 968
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation totale	3 948	4 200	4 650	4 219
Variation de la trésorerie issue des investissements	(1 164)	(2 372)	(739)	(2 134)
Variation de la trésorerie issue du financement	(2 979)	(1 076)	(2 719)	(326)
Variation nette de la trésorerie	(385)	275	838	1 748
Informations financières sélectionnées de l'état de la situation financière consolidée				
Dettes nettes	3 965	3 780	2 560	3 378 ⁽⁴⁾
Capitaux propres	11 669	12 484	13 387	13 186
Capitaux propres, part du Groupe	10 976	10 820	11 539	11 144

(1) Les données 2025 excluent les activités de Carrefour Italie.

(2) Retraité IFRS 5 (classement en activité abandonnée de Carrefour Italie).

(3) Le Résultat opérationnel courant avant amortissements exclut également les amortissements logistiques comptabilisés en prix de revient des ventes.

(4) Retraité IFRS 3.

1.6.2 SYNTHÈSE DES PERFORMANCES BOURSIÈRES 2025

VOLUMES DE TRANSACTIONS

	Cours le plus haut *	Cours le plus bas *	Moyenne des cours de clôture *	Nombre de titres échangés	Montant des capitaux échangés *
Janvier	14,20	13,15	13,67	50 850 522	693 719 870
Février	13,97	12,50	13,43	70 501 674	925 405 890
Mars	13,32	12,55	13,01	74 049 577	963 817 590
Avril	13,77	12,81	13,36	70 469 520	940 746 900
Mai	14,82	13,17	14,11	76 850 696	1 079 437 670
Juin	13,27	11,75	12,72	76 327 417	956 094 400
Juillet	12,97	12,05	12,35	63 983 674	793 507 070
Août	13,16	12,30	12,68	44 364 711	561 625 830
Septembre	12,90	11,95	12,30	59 915 919	737 525 190
Octobre	13,48	12,80	13,06	55 313 218	721 972 220
Novembre	13,53	12,70	13,08	43 058 822	562 371 750
Décembre	14,37	13,43	13,96	48 444 935	678 882 024

* En euros.

SYNTHESE BOURSIERE

Cours de clôture (en euros) ⁽¹⁾	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Plus haut	19,62	18,14	16,89	17,54	21,17	18,94	16,80	14,82
Plus bas	13,14	14,62	12,33	13,99	14,02	15,58	13,20	11,75
Au 31 décembre	14,91	14,95	14,03	16,11	15,64	16,57	13,73	14,23
Nombre d'actions au 31 décembre	789 252 839	807 265 504	817 623 840	775 895 892	742 157 461	708 790 816	677 969 188	736 314 789
Capitalisation boursière au 31 décembre (en milliards d'euros)	11,8	12,1	11,5	12,5	11,6	11,7	9,3	10,5
Moyenne des volumes quotidiens ^{(1) (2)}	3 723 706	2 394 148	3 218 500	3 253 806	2 655 042	1 890 982	1 945 617	2 878 944
Dividende global (en euros)	0,46	0,23	0,48	0,52	0,56	0,87	1,15 ⁽³⁾	0,97 ^{(4) (5)}

(1) Source : Euronext.

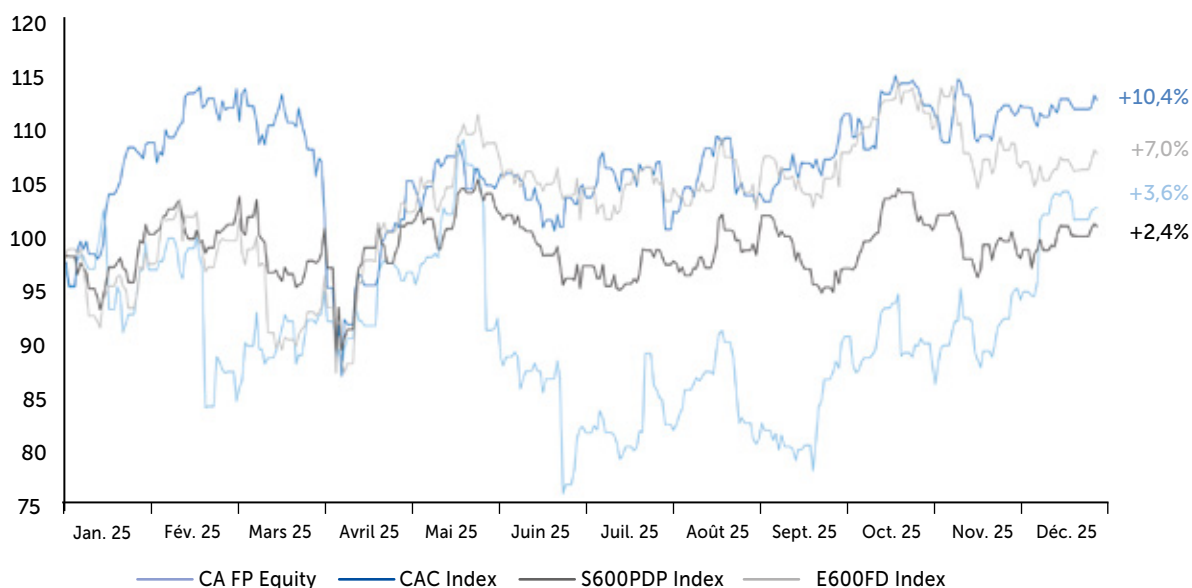
(2) Moyenne des volumes quotidiens sur Euronext.

(3) Dividende ordinaire : 0,92 € ; Dividende exceptionnel : 0,23 €.

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

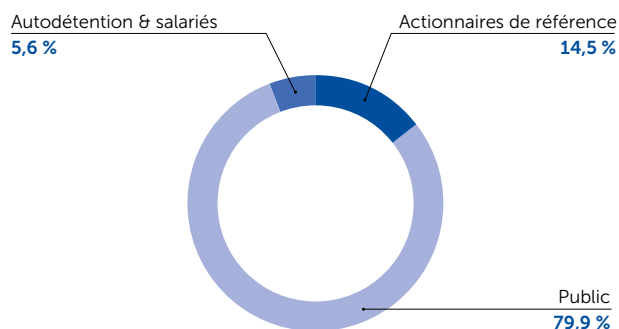
(5) Dividende ordinaire : 0,97 €.

ÉVOLUTION DE L'ACTION CARREFOUR



Capital et actionnariat

Au 31 décembre 2025, le capital est de 1 840 786 972,50 euros (un milliard huit cent quarante millions sept cent quatre-vingt-six mille neuf cent soixante-douze euros et cinquante centimes). Il est divisé en 736 314 789 actions de 2,50 euros de valeur nominale chacune. Le nombre de droits de vote, au 31 décembre 2025, ressort à 825 190 471. En soustrayant de ce chiffre les droits de vote qui ne peuvent être exercés, le nombre total de droits de vote ressort à 795 109 220. À la connaissance de la Société, la répartition du capital au 31 décembre 2025 était la suivante :



1.6.3 SYNTHÈSE DES PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES 2025 ⁽¹⁾

Résultats de l'Indice RSE et Transition Alimentaire en 2025

Carrefour a mis en place un Indice RSE et Transition Alimentaire afin de suivre l'atteinte des objectifs fixés, d'évaluer sa performance RSE et de mobiliser les équipes en interne. Depuis 2019, les résultats du Groupe liés à ces objectifs sont intégrés aux critères de rémunération des dirigeants. Ces performances peuvent représenter jusqu'à 20 % de la rémunération variable du Président-Directeur Général et de l'ensemble des membres des ComEx Groupe et pays. Cet indice est également pris en compte

dans le calcul de la rémunération des dirigeants à hauteur de 25 % dans le cadre d'un plan *Long Term Incentive*, qui prévoit l'attribution gratuite d'actions sous conditions de présence et de performance. Ce plan concerne les deux niveaux les plus élevés de management et les talents clés contribuant significativement à la Transformation de l'entreprise.

Les cadres du Groupe éligibles à une rémunération variable voient jusqu'à 20 % de celle-ci basée sur la performance de Carrefour mesurée à travers l'Indice RSE et Transition Alimentaire. En 2025, cette performance extra-financière a directement influencé la rémunération variable d'environ 1 000 cadres.

Rémunération	Bénéficiaire	Nombre de personnes concernées	Part de l'indice RSE dans les objectifs collectifs
Rémunération variable	Président-Directeur Général	1	Jusqu'à 20 %
	Cadres de l'entité Groupe	environ 1 000	Jusqu'à 20 %
	Cadres en France	environ 10 000	Jusqu'à 20 %
<i>Long Term Incentive</i>	Dirigeants	707	Jusqu'à 25 %

Conçu pour mesurer les performances des politiques RSE sur plusieurs années, l'indice fixe un objectif annuel pour 16 indicateurs. Le score global de l'indice est une moyenne simple des scores de ces 16 indicateurs. L'indice RSE ainsi que les sous-indicateurs et les cibles qui le constituent font partie intégrante de l'état de durabilité qui fait l'objet d'un rapport d'assurance limitée. À l'occasion de l'annonce du plan stratégique « Carrefour 2026 » en novembre 2022, le Groupe a renforcé ses engagements en matière d'agriculture durable, de lutte contre le changement climatique, de lutte contre la déforestation au Brésil, de nutrition et d'inclusion. Les nouveaux engagements ont été intégrés dans l'Indice RSE et Transition Alimentaire dès 2023. En 2025, deux nouveaux indicateurs ont été ajoutés à l'Indice RSE et Transition Alimentaire :

- un indicateur relatif au score climat, avec une note minimum de 8/10 d'ici 2030 ;
- un indicateur relatif aux SLBP (*Sustainability Linked Business Plan*) : 200 SLBP signés avec les fournisseurs du Groupe d'ici 2030.

L'ajout de ces deux indicateurs fait suite à la suppression de trois indicateurs qui ont été intégrés au LTI (*Long Term Incentive Plan*) :

- climat scopes 1 & 2 : 50 % de réduction des émissions de GES liées aux scopes 1 et 2 d'ici 2030 et - 70 % d'ici 2040 (vs 2019) ;
- engagements fournisseurs : 500 fournisseurs engagés au sein du Pacte Transition Alimentaire d'ici 2030 ;
- matières premières : score de déploiement des plans d'action pour la forêt, le bien-être animal, les sols, les ressources marines et les droits de l'Homme.

Cela permet de fait d'éviter une double comptabilisation des indicateurs entre le LTI et l'Indice RSE et Transition Alimentaire.

(1) Cette section fait référence au GOV-3 et au SBM-2 des éléments requis par la CSRD : *Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation* (voir chapitre 2, État de durabilité).

Catégorie	Objectif	2024	2025	Score
Produits				
Matières premières	Score de déploiement des plans d'action pour la forêt, le bien-être animal, les sols, les ressources marines et les Droits de l'Homme	88 %	117 %	117 %
Magasins				
Climat scope 1-2	50 % de réduction des émissions de GES liées au scope 1 et 2 d'ici 2030, et - 70 % d'ici 2040 (vs 2019)	(48) %	(57) %	154 %
Clients				
Engagements fournisseurs	500 fournisseurs engagés au sein du Pacte Transition Alimentaire d'ici 2030	393	568	172 %

En 2025, Carrefour dépasse ses objectifs extra-financiers mesurés par son Indice RSE et Transition Alimentaire avec un score de 113 %⁽¹⁾. Cette performance traduit en particulier l'avance prise par le Groupe concernant les alternatives végétales, le score climat magasins, et les réductions de sucre et de sel dans les produits à marque Carrefour.

Catégorie	Objectif	2024	2025	Score
Produits				112 %
Produits certifiés durables	8 Mds€ de CA de produits certifiés durables d'ici 2026	6,2 Mds€ ⁽²⁾	7,5 Mds€	110 %
Alternatives végétales	650 M€ de CA d'alternatives végétales ⁽³⁾ d'ici 2026	621 M€	664 M€	123 %
Emballages	2 objectifs de Carrefour pour la réduction des emballages, le vrac et le réemploi, et la recyclabilité des emballages mis en œuvre d'ici 2026			106 %
	1. 300 M€ de ventes en vrac et réemploi d'ici 2026	256 M€ ⁽⁴⁾	363 M€	145 %
	2. 100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables en 2025	56 %	67 %	67 %
Producteurs partenaires	50 000 producteurs partenaires d'ici 2026	52 024	51 490	110 %
Magasins				108 %
Gaspillage alimentaire	50 % de réduction du gaspillage alimentaire (par rapport à 2016)	(50) %	(51) %	102 %
Déchets	100 % des déchets valorisés d'ici 2025	73 %	80 %	80 %
Score climat ⁽⁵⁾	Score climat magasin avec une note de 8/10 en 2030	Nouveau	8,5	141 %
Climat scope 3	TOP 100 fournisseurs disposant d'une trajectoire climat validée par un tiers d'ici 2026	53	87	109 %
	20 mégatonnes économisées d'ici 2030	1,644	n.a. ⁽⁶⁾	
Clients				120 %
Nutrition et santé	2 objectifs pour la réduction de sucre et de sel dans les produits à marque Carrefour d'ici 2026 (vs 2022)			127 %
	1. Retrait de 2 600 tonnes de sucre pour les produits à marque Carrefour d'ici 2026 (vs 2022)	1 336	2 155	113 %
	2. Retrait de 250 tonnes de sel pour les produits à marque Carrefour d'ici 2026 (vs 2022)	252	350	140 %
Communauté de clients	Une communauté active de consommateurs de produits sains et durables dans chacun des 8 pays	8	8	100 %
SLBP ⁽⁷⁾	Signature de 200 contrats SLBP avec nos fournisseurs d'ici 2030	Nouveau	31	155 %
Act for Food	Score minimum de 75/100 à la question « Carrefour vous aide-t-il à mieux manger ? » d'ici 2026	64	68	97 %

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Catégorie	Objectif	2024	2025	Score
Collaborateurs				111 %
Engagement collaborateurs	Score minimum de 75/100 de recommandation employeur attribué tous les ans à Carrefour par ses collaborateurs	81 ⁽⁸⁾	80 ⁽⁹⁾	120 %
Égalité femmes – hommes	35 % de femmes dirigeantes (Top 200) d'ici 2025	28 %	32 %	92 %
Formation	50 % de salariés, au minimum, ayant accès à une formation tous les ans	69 %	64 %	127 %
Handicap	15 000 collaborateurs en situation de handicap en 2026	14 201	14 403	106 %

(1) Dans le cadre de la cession de Carrefour Italie finalisée le 01/12/2025, les données relatives à tous les indicateurs (à l'exception des indicateurs de la section collaborateurs) ont été estimées sur la période allant du 01/10/2025 jusqu'au 31/12/2025. Les indicateurs de la section collaborateurs n'incluent pas l'Italie.

(2) Les ventes de produits de marque nationale « forêt durable » en France n'étaient pas prises en compte.

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

(4) Application d'une méthodologie de calcul plus restrictive sélectionnant uniquement les ventes de produits prenant en compte la proposition d'un service effectif de réemploi.

(5) Cet indicateur mesure la part des actions climat mises en place en magasin. Périmètre : magasins intégrés en France. Cet objectif sera progressivement étendu à l'ensemble du Groupe pour les magasins intégrés et franchisés.

(6) Carrefour a fait évoluer sa méthodologie de reporting et s'appuie désormais sur la plateforme LESS, plateforme collaborative développée avec Perifem et 9 distributeurs en France. Les données ne sont pas disponibles à date pour l'année 2025 et seront collectées auprès des fournisseurs dès 2026.

(7) Accords extra-financiers complémentaires aux contrats commerciaux, orientés vers les priorités du Groupe : décarbonation, déplastification, biodiversité, bien-être animal notamment.

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

(9) Ipsos, 16 juin au 6 juillet 2025 - 23 947 répondants sur un échantillon représentatif de l'ensemble des effectifs consolidés de 26 779 salariés.

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

Thématiques	Indicateurs de performance de l'indice RSE	Score moyen 2025
Changement climatique ESRS E1 – Section 2.1.2.1	5 objectifs associés au climat N° 2, 4, 5, 7, 8	117 %
Pollution ESRS E2 – 2.1.2.2	2 objectifs associés à la pollution N° 1 et 4	110 %
Eau et ressources marines ESRS E3 – 2.1.2.3	-	-
Biodiversité ESRS E4 – Section 2.1.2.4	3 objectifs associés à la biodiversité N° 1, 2 et 4	115 %
Économie circulaire ESRS E5 – Section 2.1.2.5	3 objectifs associés à l'économie circulaire N° 3,5 et 6	96 %
Effectifs propres ESRS S1 – 2.1.3.1	4 objectifs associés aux effectifs propres N° 14, 15, 16 et 17	111 %
Travailleurs dans la chaîne de valeur ESRS S2 – 2.1.3.2	-	-
Communautés affectées ESRS S3 – 2.1.3.3	-	-
Consommateurs et utilisateurs finaux ESRS S4 – Section 2.1.3.4	3 objectifs associés aux consommateurs et utilisateurs finaux N° 10,11, 13	108 %

Dans le cadre du nouveau plan stratégique 2026-2030, un nouvel indice RSE est proposé pour renforcer l'alignement entre performance globale et gouvernance.

Les évolutions ci-dessous pour l'indice RSE à partir de l'année 2026. Ces évolutions permettent de renouveler ou clôturer les KPI arrivant à échéance en 2025 et d'intégrer de nouveaux enjeux RSE stratégiques, liés notamment à la santé, mais aussi au transport aval et à l'adaptation des magasins et des filières agricoles au changement climatique. L'innovation sociétale, l'usage de la *data* et de l'intelligence artificielle contribuent à l'atteinte des objectifs qui le composent.

Catégorie	Objectif
Produits	
Transition alimentaire	8,5 Mds€ de CA de produits BIO et certifiés durables d'ici 2030 ⁽¹⁾ ; 1 Md€ de CA d'alternatives végétales d'ici 2030
Emballages	3 objectifs pour la réduction des emballages, le vrac et le réemploi mis en œuvre d'ici 2030 ^{(1) (2)}
Adaptation des filières	15 filières couvertes par un plan de transition nature et climat d'ici 2030 ⁽¹⁾ ; 100 fournisseurs engagés dans l'agriculture régénératrice d'ici 2030
Climat	150 fournisseurs engagés dans une stratégie climat d'ici 2030 ⁽¹⁾
Magasins	
Économie circulaire	60 % de réduction du gaspillage alimentaire d'ici 2030 (vs 2016) ; 10 % de réduction des déchets non valorisés des magasins d'ici 2030 (vs 2024)
Score magasins	Score climat magasin de 8/10 d'ici 2030
Transport	Réduction de 27,5 % des émissions liées au transport aval d'ici 2030 (vs 2019) ; 6 000 places de parking équipées de bornes de recharge électriques d'ici 2030
Adaptation au changement climatique	100 % des sites à risque pour le climat ont mis en place des actions de formation et de sensibilisation d'ici 2030
Clients	
Communauté de clients	10 000 clients participant à une expérience de terrain leur permettant de faire des choix plus éclairés d'ici 2030
Santé	50 % du CA alimentaire provenant de produits contribuant à une alimentation plus équilibrée d'ici 2030 et autres objectifs santé ⁽³⁾
SLBP ⁽⁴⁾	Signature de 200 contrats SLBP avec nos fournisseurs d'ici 2030 ⁽¹⁾
Act for Food	Score minimum de 66/100 à la question « Trouvez-vous que le programme de fidélité « Club Carrefour » vous aide à mieux manger ? »
Collaborateurs	
Engagement collaborateurs	Score minimum de 75/100 de recommandation employeur attribué tous les ans à Carrefour par ses collaborateurs
Égalité femmes – hommes	Augmenter la proportion de femmes dirigeantes à tous les échelons chez Carrefour d'ici 2030 ⁽⁵⁾
Formation	50 % de salariés, au minimum, ayant accès à une formation tous les ans
Handicap	Chaque pays doit déployer d'ici 2030 cinq actions clés pour ses collaborateurs en situation de Handicap ⁽⁶⁾

(1) Périmètre alimentaire et non-alimentaire.

(2) 500 M€ de ventes en vrac et réemploi d'ici 2030 ; 50 % d'emballages réutilisables pour le transport amont et aval d'ici 2030 ; Réduction de 10 % de plastique vierge dans les emballages à usage unique des marques Carrefour d'ici 2030 (vs 2024).

(3) 50 % du CA alimentaire provenant de produits contribuant à une alimentation plus équilibrée d'ici 2030 : objectif fondé sur les recommandations du Programme National Nutrition Santé (PNNS) en France. Cet objectif exclut les produits au Nutriscore D et E, les catégories à réduire selon le PNNS (ex : charcuterie, boissons sucrées, etc.) et les produits contenant certains additifs controversés ; Autres objectifs santé : (i) 1 Md€ de CA de produits « sans » (sans gluten, sans lactose, sans nitrites, sans alcool) d'ici 2030 ; (ii) Retrait de 2 600 tonnes de sucre et 250 tonnes de sel pour les produits à marque Carrefour d'ici à 2026 (vs 2022).

(4) Accords extra financiers complémentaires aux contrats commerciaux, orientés vers les priorités du Groupe : décarbonation, déplastification, biodiversité, bien-être animal notamment.

(5) 50 % de femmes dans les nouvelles promotions de *Graduates* et École des Leaders, 42 % de femmes managers (périmètre France uniquement) et 35 % de femmes dirigeantes (Top 200) d'ici 2030.

(6) Ces 5 actions clés sont : (i) sensibiliser 100 % des collaborateurs au Handicap, (ii) former 100 % des managers à l'accueil d'une personne en situation de Handicap dans leurs équipes, (iii) nommer des Référents Handicap dans tous les formats et pays du Groupe, (iv) créer une communauté de collaborateurs sur le Handicap dans chaque pays, (v) lancer 3 actions thématiques par an sur le Handicap.

Les objectifs intégrés au plan de rémunération à long terme (LTI) restent inchangés.

Évaluations des agences de notation et distinction en 2025

Carrefour répond à des questionnaires d'agences de notation afin d'évaluer ses performances économiques, sociales et de gouvernance. En 2025, Carrefour a répondu à S&P-DJSI (*Dow Jones Sustainability Index*) et a obtenu le score de 65/100.

Le Groupe a aussi répondu au CDP et a intégré la A list du CDP, dont seulement 4 % des entreprises font partie.

Agences de notation	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ISS OEKOM	Prime C+	Prime C+	Prime C+	Prime C+	Prime C+	Prime C+
DJSI – S&P	73	72	69	67	57 ⁽¹⁾	57
MSCI	AA	A	A	AA	AA	AA
WDI	-	-	75	70	77	77
CDP Climat	A-	A	A	A-	B	A
CDP Forêt - voir la composition ci-dessous						
Huile de palme	B	B	B	B	B	C
Soja	B	B	B	B	B	C
Boeuf	B	B	B	B	B-	A-
Bois papier	B	B	B	B	B-	B

(1) Cette baisse est due à l'impact des controverses sur la notation globale.

En 2025, Carrefour est récompensé pour les initiatives suivantes :

- l'accompagnement des collaborateurs ayant des difficultés de lecture et/ou des troubles « dys » a permis à Carrefour d'être lauréat dans la catégorie « La conso s'engage dans sa politique RH et managériale » ;
- les *Sustainable Linked Business Plan* (SLBP) ont aussi permis à Carrefour d'être lauréat dans la catégorie « Partenariats et collaborations » ;
- lors du Sommet de la Transformation Durable 2025, l'événement qui récompense les initiatives les plus marquantes en matière de développement durable, Carrefour a reçu le « Prix de la rédaction 100 Transitions ». Ce prix reconnaît la qualité et l'impact des actions durables du Groupe, comme son engagement global en faveur de la transition sociale et environnementale.

1.7 Organigramme juridique simplifié

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

* Société cotée

■ Détention égale à 100 %

■ Détention inférieure à 50 %

■ Détention supérieure ou égale à 50 %

2

ÉTAT DE DURABILITÉ ET PLAN DE VIGILANCE

2.1 État de durabilité	58	2.2 Plan de vigilance du groupe Carrefour	255
2.1.1 Informations générales	59	2.2.1 Gouvernance du Plan de vigilance	255
2.1.2 Informations environnementales	77	2.2.2 Méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques	259
2.1.3 Informations sociales	162	2.2.3 Résultats de la cartographie des risques du Plan de vigilance	264
2.1.4 Informations relatives à la gouvernance	215	2.2.4 Présentation des mesures d'évaluation des risques	270
2.1.5 Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 de Carrefour SA	236	2.2.5 Présentation des mesures de prévention et d'atténuation des risques identifiés	273
		2.2.6 Mécanismes d'alerte	283
		2.2.7 Le dispositif de suivi des mesures mises en œuvre	286
		2.2.8 Compte rendu du Plan de vigilance 2025	287

2.1 État de durabilité

Propos liminaires

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

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

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

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

2.1.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES [ESRS-2]

2.1.1.1 Informations générales

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

La stratégie du Groupe, le modèle économique et sa chaîne de valeur sont présentés au sein du chapitre 1 : Présentation du Groupe, section 1.1.6 Notre modèle d'affaires, en section 1.1 Profil du Groupe - résumé opérationnel 2025 et en section 1.3 Plan Carrefour 2026 - Stratégie et avancée des objectifs.

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

2.1.1.1.1 Gouvernance

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

■ Le Conseil d'administration

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

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'administration comprenait 6 femmes sur 12 membres (hors Administrateurs représentant les salariés), soit un taux de 50 %, 67 % d'indépendants (pour l'appréciation de ces proportions, ne sont pas pris en compte les deux Administrateurs représentant les salariés) et comptait trois Administrateurs de nationalité étrangère. Par ailleurs, quatre comités sont présidés par des Administrateurs indépendants. [GOV-1] - 21(b), 21(d), 21(e), 20(b)

Au sein du Conseil d'administration, 11 membres sur 13 (hors deux représentants des salariés) ont une expérience concernant la Direction Générale, 10 ont une expérience en matière de Gouvernance, 9 en matière de finance, 11 une compétence internationale, 7 en matière de RSE, 8 concernant la transformation digitale et l'innovation et 7 une expérience propre au Secteur de la distribution. [GOV-1] - 21(c). Par ailleurs, les membres du Comité RSE ont été formés aux enjeux liés à la santé en 2025.

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

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

Ces comités spécialisés sont composés d'Administrateurs nommés par le Conseil d'administration pour la durée de leur mandat. Ces comités spécialisés rendent compte régulièrement au Conseil d'administration de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations. À cet effet, le Président de chaque comité spécialisé, ou, en cas d'empêchement, un autre membre de ce même comité spécialisé, présente oralement une synthèse de ses travaux à la plus prochaine séance du Conseil d'administration. [GOV-1] - 20(a)

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

■ **Le Comité RSE** supervise les performances du Groupe en matière de durabilité et la définition des ambitions du Groupe dans les différents domaines de la responsabilité sociétale. En 2025, le Comité RSE a notamment approfondi ses réflexions sur la thématique santé et sur la directive CSRD, la réglementation sur la déforestation importée et la biodiversité en 2024. C'est ainsi que les membres de ce comité acquièrent une expertise sur ces sujets. [GOV-1] - 19, [GOV-1] - 20(c), [GOV-2] - 25

Par ailleurs, le Comité RSE supervise l'analyse de double matérialité. [GOV-1] - 22(d), 23(a), 23(b)

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

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

Gouvernance en matière de RSE [GOV-1]- 20(c)

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

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

- le Comité de l'indice RSE et Transition Alimentaire Groupe est composé d'une sélection de membres du Comité exécutif : il réunit les directions Contrôle de Gestion Groupe, Engagement, Marketing et Relation Client, Marchandises, Ressources Humaines, et Stratégie. Il assure le pilotage de la performance du Groupe, notamment à travers le suivi des objectifs, des indicateurs de l'Indice RSE et Transition Alimentaire et détermine les priorités d'actions pour assurer l'atteinte des résultats ;
- les Comités indice RSE et Transition Alimentaire Pays assurent ce même pilotage au niveau pays ;

- le Comité des règles de la Transition Alimentaire est coprésidé par la Direction Marchandises Groupe et la Direction de l'Engagement. Ce comité comprend notamment la Direction de l'audit et des risques, la Direction RSE, la Direction de la marque propre, la Direction des produits frais, la Direction juridique, la Direction qualité, la Direction de la franchise et la Direction marchandises. Il passe en revue les controverses, les réponses apportées et valide les actions correctives à mettre en œuvre. Il est le garant des règles d'achat, de leur application et diffusion interne. Il valide les programmes d'action nécessaires pour atteindre les objectifs relatifs au métier des marchandises. Ce comité se réunit trimestriellement ;
- depuis 2022, l'ambition du Groupe dans les domaines RSE, de la Diversité et Inclusion, de la Fondation Carrefour et du Pôle Solidarité Groupe & France est pilotée par la Direction de l'Engagement ;
- le Comité risques Groupe, créé fin 2022, est l'organe exécutif transverse de Gouvernance des risques interne à Carrefour. Placé sous l'égide du Secrétariat général Groupe, il réunit 8 membres du Comité Exécutif Groupe, ainsi que des Directeurs fonctionnels Groupe (Audit interne et Risques, Assurances, Conformité, Contrôle Interne, Cybersécurité, Juridique et Sécurité). Il a pour objectif de s'assurer que les principaux risques et opportunités de l'organisation soient adressés, quelles que soient les thématiques (y compris les sujets RSE) et les géographies concernées (pour plus de détails, cf. le chapitre 4 du présent document).

Enjeux de durabilité communiqués et traités par les organes d'administration, de direction et de surveillance [GOV 1 - 20(c) & GOV-2]

Lors de l'exercice 2025, les Comités de l'indice RSE et Transition Alimentaire Groupe et pays ont traité l'ensemble des impacts, risques et opportunités, relatifs aux priorités du Groupe, définies au sein de l'Indice RSE et Transition Alimentaire. Le Comité des règles de la transition alimentaire a spécifiquement traité de l'ensemble des Impacts, Risques et Opportunités relatifs aux fournisseurs et aux marchandises commercialisées par le Groupe. [GOV-2]- 26(a)

Cette Gouvernance est soutenue par l'intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation. [GOV32]- 27. La politique de rémunération du mandataire social exécutif est fixée par le Conseil d'administration, sur recommandation de son Comité des rémunérations. Celle-ci est soumise chaque année à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires. [GOV-3]- 29 (a). Carrefour a mis en place un Indice RSE et Transition Alimentaire afin de suivre l'atteinte des objectifs fixés d'évaluer sa performance RSE et de mobiliser les équipes en interne. Cet indice est présenté au chapitre 1, section 1.6.3 Synthèse des performances extra-financière 2025 du présent rapport [GOV-3]- 29(d). Il agrège les objectifs prioritaires de Carrefour en matière de durabilité et permet de mesurer la performance du Groupe au regard de cibles annuelles pour chacun de ces objectifs sous la forme d'une note unique.

Dès 2019, les performances du Groupe pour atteindre ces objectifs ont été intégrées aux critères de rémunération des dirigeants du Groupe et servent de base au calcul de leur rémunération dans le cadre d'un plan variable pluriannuel (*Long Term Incentive* ou LTI), ainsi que dans la rémunération variable annuelle et LTI du Président-Directeur Général. Depuis 2021, l'indice RSE est intégré à la rémunération variable des dirigeants des pays intégrés. [GOV-3]- 29 (c)

Au titre de la politique de rémunération 2025 du Président-Directeur Général :

- la rémunération variable annuelle du mandataire social exécutif prend en compte les enjeux RSE, celle-ci dépendant, à hauteur de 20 %, des résultats de l'Indice RSE et Transition Alimentaire ;
- la rémunération variable LTI du mandataire social exécutif dépend, à hauteur de 25 %, de l'atteinte de trois critères, déjà suivis dans l'Indice RSE et Transition Alimentaire, représentatifs des engagements de long terme du Groupe pour lutter contre le réchauffement climatique, à savoir (i) les matières sensibles, (ii) les émissions de gaz à effet de serre et (iii) les engagements fournisseurs. [GOV-3]- 29 (c), (d)

Gouvernance de l'état de durabilité [GOV-2]

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- les manuels de reporting établis par la Direction RSE du Groupe précisent la définition de l'ensemble des indicateurs et des données permettant de les calculer et des périmètres correspondants ;
- des RACI (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*) précisent le coordinateur du reporting en pays au sein de la Direction financière ainsi que les rôles et responsabilités des contributeurs métiers pour chacun des indicateurs ;

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

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

Plusieurs niveaux de contrôle sont assurés :

- des contrôles de niveau 1 par les contributeurs métiers (exhaustivité et exactitude) ;
- des contrôles de niveau 2 par les coordinateurs du reporting en pays (exhaustivité et cohérence) ;
- des contrôles de niveau 3 par la Direction RSE du Groupe lors de la consolidation (cohérence).

2.1.1.1.2 Éléments généraux de méthode RSE

Synthèse des améliorations apportées au rapport de durabilité en 2025

En 2025, la présentation des informations du rapport de durabilité reste inchangée. Des améliorations ont été apportées concernant le périmètre du rapport de durabilité ainsi que la complétude des informations présentées au regard des exigences des ESRS.

- Amélioration de la lisibilité des informations :
 - analyse de double-matérialité (voir sections 2.1.1.4.2 Méthodologie de mise à jour de l'analyse de matérialité et 2.1.1.4.3 Résultats de l'analyse de double matérialité) : une rationalisation du nombre d'IROs est réalisée pour faciliter la compréhension des enjeux matériels pour le Groupe. La double matérialité est représentée de manière visuelle,
 - objectifs et cibles :
 - les tableaux d'objectifs sont complétés permettant de faciliter la compréhension des performances du Groupe. Les résultats sont présentés au regard de chaque objectif,
 - seuls les objectifs les plus stratégiques ont été présentés dans les tableaux d'objectifs. Les tableaux d'indicateurs sont, quant à eux, exhaustifs ;
- Périmètres et méthodologies :
 - périmètre des informations présentées (voir section 2.1.1.1.2 Éléments généraux de méthode RSE, Base générale d'établissement de l'état de durabilité [BP-1]) : les données relatives à Cora et Match sont intégrées au rapport 2025 (certaines exclusions sont maintenues). Les entrepôts ont également été intégrés à l'ensemble du reporting,
 - estimations (voir section 2.1.1.1.2 Éléments généraux de méthode RSE, Informations relatives à des circonstances particulières [BP-2]) : les données relatives à l'Italie sont conservées pour les indicateurs environnementaux,
 - la méthodologie relative au calcul des émissions du scope 3 est améliorée (voir section 2.1.2.1.2.3 Indicateurs et performances de l'ESRS E1 - Changement climatique) ;
- Disponibilité des informations : des nouveaux objectifs ont été définis pour répondre aux IROs suivants :
 - accessibilité des magasins aux personnes en situation de handicap,
 - atteinte à la santé des consommateurs due à la qualité des produits ou à un manque d'hygiène,
 - risques physiques liés au changement climatique : vulnérabilité des sites et des chaînes d'approvisionnement,

- impacts du changement climatique sur la santé, la protection et l'accès à l'alimentation des populations,
- impact des sites et du développement immobilier sur la biodiversité,
- accidents du travail et maladies professionnelles touchant les travailleurs,
- atteinte à l'intégrité physique des travailleurs,
- atteinte à l'intégrité physique et morale des consommateurs,
- mise en cause de Carrefour pour non-respect des droits particuliers des communautés autochtones,
- mise en cause de Carrefour pour les mauvaises pratiques environnementales, sociales et éthiques des fournisseurs,
- mauvaises pratiques de lobbying.

Par ailleurs, le Groupe s'efforce de définir une politique, un plan d'action et une cible pour chaque IRO matériel identifié dans le cadre de son analyse de double matérialité. La définition de ces politiques, plan d'action et cible, requiert un important travail préalable et le Groupe augmente la disponibilité de ces informations en 2025. Le présent rapport précise le cas échéant les politiques, plans d'action et cibles manquants.

Base générale d'établissement de l'état de durabilité [BP-1]

Période de reporting

Des campagnes de reporting trimestrielles sont réalisées. La campagne annuelle est utilisée pour l'établissement de l'état de Durabilité. La période retenue pour le reporting annuel est l'année civile (du 1^{er} janvier au 31 décembre 2025), sans modification avec les années précédentes.

Modalités de collecte des données

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

Sur le plan quantitatif :

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

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

Modalités de contrôle des données environnementales

L'application informatique de reporting *EPM Cloud* intègre des contrôles de cohérence automatiques afin d'éviter les erreurs de saisie. Elle permet également d'insérer des commentaires explicatifs, facilitant ainsi le contrôle interne et l'audit. Chaque responsable de reporting vérifie les données saisies, avant la consolidation au niveau du Groupe, à l'aide d'une liste de

contrôles et d'astuces de contrôles précisées dans les fiches de définition de chaque indicateur. La Direction RSE du Groupe effectue un deuxième niveau de contrôle des données. Les incohérences et erreurs relevées sont revues avec les pays et, le cas échéant, corrigées.

Modalités de contrôles des données sociales

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

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

Cet état de Durabilité est établi sur la base du périmètre consolidé du groupe Carrefour tel que présenté au chapitre 6 du présent document avec toutefois des exceptions détaillées ci-après. La publication de cet état de durabilité a été autorisée par le Conseil d'administration en date du 17 février 2025.

Dans le cadre de l'intégration de nouvelles entités au sein du Groupe, un processus progressif est mis en place. Celui-ci débute par l'établissement d'estimations, permettant une première évaluation des performances, pendant que les entités montent en compétences et s'alignent progressivement sur les standards du Groupe.

Il est à noter que dans le cas où des données sont exclues du fait de la non disponibilité ou du manque de fiabilité d'informations sur une zone géographique ou sur une business unit, les exclusions sont systématiquement précisées au sein même des tableaux d'indicateurs.

Périmètre des politiques, objectifs et plans d'action

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

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

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

Couverture de la chaîne de valeur - 5(c)

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

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

Choix des indicateurs

■ Indicateurs RSE

Carrefour s'est doté depuis 2003 d'indicateurs associés à ses priorités stratégiques en termes de RSE. Revus au fil des années, ceux-ci ont pour objectif de suivre les engagements pris en termes de performance environnementale et sociale. Chaque indicateur est choisi pour sa pertinence au regard des risques et enjeux sociétaux identifiés par le Groupe ainsi qu'au regard des politiques RSE déployées.

Indice RSE et Transition Alimentaire

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

Méthodologie de calcul de l'Indice RSE et Transition Alimentaire

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

Évolution de l'Indice RSE et Transition Alimentaire

En 2025, deux nouveaux indicateurs ont été ajoutés à l'Indice RSE et Transition Alimentaire :

- un indicateur relatif au score RSE, avec une note minimum de 8/10 d'ici 2030 ;
- un indicateur relatif aux SLBP (*Sustainability Linked Business Plan*), définis en section 2.1.1 Changement climatique [ESRS E1) : 200 SLBP signés avec les fournisseurs du Groupe d'ici 2030.

L'ajout de ces deux indicateurs fait suite à la suppression de trois indicateurs qui ont été intégrés au *LTI* (*Long Term Incentive plan*) :

- climat scopes 1&2 : 50 % de réduction des émissions de GES liées aux scopes 1 et 2 d'ici 2030 et - 70 % d'ici 2040 (vs 2019) ;
- pacte de transition alimentaire : 500 fournisseurs engagés au sein du Pacte de Transition Alimentaire d'ici 2030 ;
- matières premières : score de déploiement des plans d'actions pour la forêt, le bien-être animal, les sols, les ressources marines et les droits humains.

Cela permet de fait d'éviter une double comptabilisation des indicateurs entre le *LTI* et l'Indice RSE et Transition Alimentaire.

■ Périmètre des indicateurs environnementaux et sociaux

■ *Taxonomie verte*

S'agissant des activités bancaires du Groupe, Carrefour a fait le choix d'appliquer le régime transitoire prévu pour les entreprises financières par le règlement délégué (UE) 2026/73 pour les exercices 2025 et 2026.

■ Indicateurs magasins environnementaux (ex : gaspillage alimentaire, déchets, énergie)

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

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

Concernant les indicateurs déchets (voir ESRS E5, Economie circulaire), le périmètre de reporting inclut désormais les entrepôts intégrés.

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

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

- Les enseignes So'bio et Promocash ont été intégrées aux indicateurs marchandises en 2025.
- Concernant les indicateurs du textile, ils sont reportés par les centrales d'achat (est inclus par exemple la centrale d'achat Global Sourcing).
- Concernant l'indicateur tonnes d'emballages évités, il est calculé à partir des quantités d'emballages achetées reportées par les centrales d'achat (est inclus par exemple la centrale d'achat Global Sourcing), à l'exception du Brésil qui le calcule à partir des quantités d'emballages vendues.

■ Indicateurs RH

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

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

■ Informations environnementales

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

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

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

Dans la grande majorité des cas, les émissions de CO₂ liées aux transports des marchandises sont calculées sur la base des distances parcourues du fait de l'absence de données réelles sur les consommations de carburant des prestataires et des consommations moyennes par type de camions.

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

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

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

Déchets : le périmètre de reporting retenu comprend les entités bénéficiant d'entreprises de collecte de déchets qui fournissent l'information quant au tonnage de déchets évacués. En règle générale, lorsque la collecte est réalisée directement par les collectivités locales, l'information n'est pas disponible (cas présent en Espagne, Italie, Pologne et France). Les tonnages de déchets évacués par les collectivités locales sont donc estimés en Espagne, en Italie (SM) et en Pologne avec une méthodologie validée par le Groupe. Pour ce qui concerne la France, uniquement les magasins et entrepôts dont les déchets sont gérés par des prestataires privés sont intégrés dans les données.

Sustainable Linked Business Plan (SLBP) : le SLBP est un accord extra-financier entre le Fournisseur Partenaire et Carrefour visant à fournir un cadre pour un plan d'actions RSE (décarbonation, réduction du plastique, respect de la biodiversité et du bien-être animal, etc.), mesuré à l'aide d'indicateurs clés de performance fondés sur la science et certifiés par un tiers de confiance.

Score climat magasin : le score climat magasin mesure sur base déclarative des magasins le déploiement de 10 actions bas carbone dans tous les magasins intégrés.

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

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

- (i) la démarche alimentaire est suivie directement en tonnes (Espagne et Argentine) ;
- (ii) la démarche alimentaire est suivie en données monétaires (euros, etc.) puis convertie en équivalent tonnes

(cf. ci-dessous). Le Groupe utilise un facteur de conversion euros/tonnes, calculé annuellement à partir des données de l'Espagne. Ce facteur de conversion est calculé par format et retraité pour tous les pays de l'inflation par année. En 2023, cette méthodologie est utilisée pour tous les pays sauf l'Espagne et l'Argentine. L'ensemble des pays travaillent à la fiabilisation d'un suivi de la démarche en tonnes.

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

■ Informations produits

Nombre de références alimentaires de produits de la marque

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

Nombre de produits Filières Qualité Carrefour

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

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

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

FQC engagées dans une démarche agro-écologique : cet indicateur a été reporté pour la première fois en 2022 pour la France uniquement. La méthodologie est en cours de déploiement dans les autres pays. Une Filière Qualité Carrefour est engagée dans une démarche agro-écologique si tous les fournisseurs de cette filière sont eux-mêmes engagés. Un fournisseur FQC est considéré comme engagé dans une démarche agroécologique s'il comporte au moins un producteur pilote de la démarche agroécologique. Une filière dite agroécologique est une filière portant un message différenciant communiqué au client « cultivé sans -ides » et qui engage ses fournisseurs à supprimer tout ou une partie des pesticides de synthèse en culture mais également à travailler sur la préservation des sols et de la biodiversité.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bien-être animal – audit abattoirs : les audits bien-être animal concernent les animaux terrestres suivants : agneau, bœuf, porc, veau, volaille. Les audits des abattoirs peuvent être (i) des audits réalisés par des responsables Qualité Carrefour (formés à la thématique du bien-être animal) incluant des critères en lien avec le bien-être animal (liste de vérification proposée par le

Groupe) ou (ii) des audits externes réalisés par un organisme tiers sur la base d'un référentiel bien-être animal (certification) ou sur la base de la liste de vérification proposée par Carrefour.

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

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

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

- **producteurs partenaires en Agriculture Biologique** : contrat pluriannuel ou avec tacite reconduction, engagement sur les volumes et un prix d'achat permettant de prendre en compte les exigences et contraintes de production, un accompagnement spécifique durant la période de conversion. Au moins un de ces critères doit être respecté ;
- **producteurs partenaires FQC** : contrat pluriannuel ou tacite reconduction, engagement sur les volumes et un prix d'achat permettant de prendre en compte les exigences et contraintes de production, un engagement de prix garantissant une juste rémunération du producteur. Au moins un de ces critères doit être respecté ;
- **producteurs partenaires régionaux** : ils doivent être situés dans la même région administrative que le lieu de vente du produit, et dont la production est réalisée dans cette même région administrative, la livraison doit être directe entre le producteur et le magasin ou être effectuée au travers d'un entrepôt, le contrat garantit un juste prix au producteur, la région d'origine doit être visible et facilement identifiable par le client ;
- **producteurs partenaires locaux** : ils doivent être géolocalisés à une faible distance du lieu de vente de leurs produits. Le référencement peut directement être fait par le magasin sans passer par la centrale d'achat. Le contrat partenaire producteurs locaux garantit un prix juste au producteur, un contrat simplifié avec des délais de paiement courts. Enfin, le produit est connu en local et vendu au sein d'un espace dédié en magasin ;
- **producteurs partenaires d'autres démarches collectives** : le partenaire doit respecter un cahier des charges dont le mode de production agricole durable est encadré par un signe officiel de qualité ou une mention valorisante encadrée par une législation locale ou éventuellement privée si le cahier des charges est public et contrôlé par un organisme d'inspection indépendant. Il doit également respecter au moins deux des critères d'engagement sur les volumes, d'engagement de prix garantissant une juste rémunération du producteur et un contrat pluriannuel ou une reconduction tacite.

■ Informations clients

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

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

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

■ Informations Ressources Humaines

Égalité femmes-hommes : les Directeurs Exécutifs constituent une nouvelle catégorie de postes créée en 2021 parmi les Directeurs seniors et composent le C200 du Groupe. Cet indicateur suit le pourcentage de femmes présentes dans le C200 du Groupe.

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

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

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

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

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

Informations relatives à des circonstances particulières [BP-2]

Cet état de durabilité est établi en application de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) telle que transposée en France par l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 et préparée en application des normes européennes de reporting de durabilité, les ESRS. L'exercice 2025 est marqué par des estimations et retraitements inhérents au large périmètre des activités de Carrefour.

Principales estimations et incertitudes relatives aux indicateurs

Certains indicateurs peuvent présenter des limites méthodologiques du fait de l'absence d'harmonisation des définitions et législations nationales/internationales (exemple : les accidents du travail) et/ou de la nature qualitative donc subjective

de certaines données (comme les indicateurs qualité achat, démarche logistique, parties prenantes et sensibilisation consommateurs).

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

Les principales estimations sont les suivantes :

- lorsque la collecte de déchets est réalisée directement par les collectivités locales, l'information n'est pas disponible. Dans ce cas, les tonnages de déchets évacués par les collectivités locales sont estimés avec une méthodologie validée par le Groupe. C'est notamment le cas pour certains déchets en France, en Espagne, en Pologne ainsi que pour l'Italie (SM) ;
- dans le cadre de la cession de la BU Italie finalisée le 30/11/2025, les données relatives à tous les ESRS (à l'exception de S1) ont été estimées sur la période allant du 01/10/2025 jusqu'au 31/12/2025. L'Italie est donc bien consolidée pour l'année complète 2025. Pour les données relatives à l'ESRS S1, l'Italie a été exclue de la consolidation des indicateurs sociaux ;
- les données du dernier trimestre en Italie ont été estimées comme suit pour les indicateurs de l'indice RSE :

■ Les données produits :

Les indicateurs producteurs partenaires ainsi que matières premières pour le Q4 2025 sont identiques au Q3 2025,

Les indicateurs de produits certifiés durables, alternatives végétales et emballages en vrac et réemploi sont extrapolés sur la base des données reportées au Q3 en appliquant le ratio des données les reportées au Q4 2024 / Q3 2024,

L'indicateur emballages MDE (*Material Design and End-of-life*) est extrapolé sur la base des données Q2 2025 en appliquant le ratio Q4 2024 / Q2 2024,

■ Les données magasins :

Les indicateurs déchets, gaspillage alimentaire et énergie sont extrapolés sur la base des données reportées au Q3 2025 en appliquant les mêmes surfaces magasins. Q4 2025 = Q3 2025 / 9 x 12 sauf dans les cas suivants :

- Consommation de chaleur et de gaz achetés au Q4 2025 extrapolées sur la base du ratio Q4 2024 / Q3 2024.

Les panneaux solaires sont identiques au Q3 2025 et l'électricité produite par ces derniers au Q4 2025 est la même que celle reportée pour le compte du Q3 2025 pour tenir compte de la saisonnalité (plutôt qu'une moyenne annuelle).

Les consommations de réfrigérants en 2025 sont identiques aux consommations 2024,

■ Les données clients :

Les indicateurs communauté de clients engagés et *Sustainability Linked Business Plan/Pacte* sont les mêmes que les données reportées au Q3 2025,

Les indicateurs santé de réduction de sel et sucre dans nos produits de marque propre ont été extrapolés sur la base des données reportées au Q3 2025 arrondis à la 0,1 t près. Q4 2025 = Q3 2025 / 9 x 12,

■ Les données ressources humaines :

Ces dernières correspondent aux données reportées au Q2 2025,

■ Le pourcentage du chiffre d'affaires relatif aux produits pétroliers :

Sur les 5 dernières années, le pourcentage du chiffre d'affaires relatif aux produits pétroliers représente entre 7 % et 11 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Cette donnée est soumise à une grande volatilité, en lien avec la variation des cours et de la fiscalité applicable. Le Groupe publie les émissions de CO2 associées à la vente de carburant, directement corrélées aux volumes et à la qualité des carburants commercialisés.

Données retraitées

Carrefour a dû effectuer, en 2025, le retraitement des données de référence pour l'année 2019 pour les données climats :

- intégration des entrepôts pour le Groupe (scopes 1 et 2) ;
- intégration de l'unité de production boulangerie pâtisserie en Belgique (scopes 1 et 2) ;
- intégration de Cora et Match en France (scopes 1 et 2) ;
- intégration de SAMS et BIG au Brésil (transport aval).

Informations non publiées en 2025

Le Groupe met en œuvre un programme d'amélioration continue de ses indicateurs de durabilité. Le Groupe s'efforce ainsi d'améliorer la robustesse, la représentativité (taux de couverture des indicateurs) et la complétude des informations publiées. Malgré les efforts fournis, le Groupe rencontre des difficultés dans la collecte, la consolidation et la production de certaines informations en 2025. Carrefour poursuivra la mise en œuvre de son programme d'amélioration dans les années à venir. On notera en 2025 la non-publication des informations suivantes :

- **concernant le ratio d'équité ou ratio de la plus haute rémunération par rapport à la rémunération médiane (ESRS S1 S1-16 §97b) :** Carrefour n'est pas en mesure de publier cette information n'ayant pas de système centralisé permettant de calculer un salaire médian au niveau du Groupe. Carrefour publie toutefois un ratio de rémunération médiane des salariés sur le périmètre des salariés de Carrefour Management et de Carrefour SA travaillant au siège du Groupe en France depuis plusieurs années. Cette information est présentée en section 2.1.3.1.4 ESRS S1, Salaire décent pour les employés de Carrefour) ;
- **concernant les pratiques en matière de paiement (ESRS G1 G1-6 §33a et b) :** Carrefour met tout en œuvre afin de respecter la réglementation applicable et les contrats avec ses

fournisseurs dans chacun des pays où il opère. Dans le présent rapport, Carrefour présente une information relative aux délais de paiement légaux en France, au Brésil et en Espagne en section 2.1.4.1.2 Développer une stratégie achats responsables au sein de la chaîne de valeur du présent rapport. Ce périmètre constitue 85 % des ventes du Groupe. Des travaux ont été menés en 2025 pour assurer la disponibilité de cette information ainsi que des autres informations requises par les paragraphes 33a et 33b : le délai moyen qu'il faut à l'entreprise pour payer une facture à compter de la date à laquelle le délai de paiement contractuel ou statutaire commence à courir et le pourcentage de paiements effectués dans les délais de paiement contractuels. Néanmoins, la consolidation de ces données au niveau du Groupe demande encore des travaux de fiabilisation, s'agissant d'entités et de pays différents, avec des définitions et délais variables par catégories de produits.

Informations non disponibles en 2025

Financement du plan de transition : s'agissant de l'atténuation du changement climatique, le Groupe réalise des investissements pour la mise en œuvre de sa trajectoire de réduction des émissions de CO2 en lien avec les centrales froid fonctionnant aux fluides fluorés et la réduction des consommations d'énergie (décrits en section 2.1.2.1 Changement climatique). Des budgets annuels sont définis avec les pays pour la bonne mise en œuvre des plans d'actions. Le suivi des montants des investissements réalisés ou à venir spécifiquement fléchés sur le climat n'est pas disponible. Cette donnée est par ailleurs soumise à des variations liées à l'évolution du marché et à la conjoncture annuelle. Compte tenu des incertitudes inhérentes à cette donnée prospective, elle n'est pas présentée dans le présent rapport à ce stade. L'ensemble des autres plans d'action du Groupe sont conduits principalement par la mobilisation des équipes de Carrefour et l'interaction avec les fournisseurs pour conduire les innovations dans les chaînes de valeur. Ils ne nécessitent donc pas d'investissements significatifs du Groupe. Ils génèrent en revanche des dépenses d'exploitation. Celles-ci étant diffusées au sein des équipes RSE, métiers, ou magasin, leur évaluation précise est impossible.

Périmètre de l'état de durabilité

Le périmètre est décrit au sein de BP-1 ci-dessus ainsi que des chapitres thématiques.

- Dans le cadre de l'acquisition de Cora et Match en France, toutes les données intègrent Cora et Match, à l'exception des données sur les déchets et le gaspillage alimentaire qui font l'objet d'un plan d'action pour intégration en 2026.
- Pour l'année 2025, l'Italie ayant été cédée au 30 novembre 2025, les informations environnementales ont été estimées pour le dernier trimestre. L'Italie a par ailleurs été exclue de la consolidation des indicateurs sociaux.

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

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

Méthode de transformation des pratiques en relation avec les parties prenantes ⁽¹⁾

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

- **transparence des objectifs et résultats** : des ambitions transparentes avec les parties prenantes sont portées au plus haut niveau de l'entreprise. Carrefour identifie les enjeux matériels, se fixe des objectifs quantifiés et définit ses plans d'action en concertation avec ses partenaires. Ces objectifs font partie intégrante du plan stratégique de l'entreprise (voir chapitre 1. Présentation du Groupe). Par ailleurs, 17 d'entre eux sont intégrés à l'Indice RSE et Transition Alimentaire, utilisé comme outil de mesure de la performance pour l'ensemble des métiers de Carrefour. Enfin, le Groupe reporte sur les progrès réalisés de façon transparente (voir section 1.6.3 Synthèse des performances extra financières 2025). Les politiques du Groupe sont partagées aux parties prenantes au travers des différents supports publics tels que le Document d'Enregistrement Universel, les rapports thématiques du groupe Carrefour, et des documents officiels partagés avec les parties prenantes avec lesquelles Carrefour a une relation commerciale établie (ex : Code éthique, Charte éthique fournisseurs, et groupe de travail notamment via le Pacte Transition Alimentaire), panels et conventions organisées régulièrement. Les politiques sont également accessibles aux clients du Groupe, elles sont consultables sur le site Internet [Carrefour.com](https://www.carrefour.com). Dans un souci de transparence et d'accessibilité, les documents sont consultables directement en ligne et traduits en anglais. Afin de garantir la compréhension des politiques, les documents sont disponibles dans les langues locales et accessibles en PDF et les vidéos traduites ;
- **concertation et écoute des parties prenantes** : les intérêts des parties prenantes sont pris en compte lors de la définition des politiques répondant aux IRO. Le dialogue est organisé de la manière suivante :
 - **organisations expertes** : les équipes du Groupe sont en contact régulier avec les parties prenantes expertes des thématiques RSE. Carrefour organise des consultations bilatérales pour définir et mettre à jour les plans d'action et des réunions de concertation collectives thématiques (santé, emballages, pêche, E-commerce...),
 - **investisseurs** : le Groupe entretient aussi un dialogue régulier avec les investisseurs lors d'entretiens ou de réunions collectives. Les investisseurs sont susceptibles de remonter de potentielles alertes ou enjeux matériels que le Groupe prend en compte dans la définition de ses plans d'actions,
 - **équipes internes et leurs représentants** : Carrefour présente les résultats et plans d'actions dans les différentes organisations représentatives du personnel au niveau des pays comme à un niveau international. Le dialogue permet d'identifier des points d'attention et est mené dans le cadre

de l'accord mondial conclu avec l'*UNI Global Union*. Aussi, les résultats de l'analyse de double matérialité ont été présentés et ont fait l'objet de discussions lors du CICE du 16 octobre 2025 ;

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

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

Outils de mobilisation des clients

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

Outils de mobilisation des fournisseurs directs et des prestataires

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

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

(1) La fréquence de dialogue avec les parties prenantes est variable en fonction de l'actualité et des années. Lorsque le dialogue est encadré et réalisé à une fréquence stricte, cela est précisé dans les tableaux des parties prenantes associés à chaque ESRS.



Par ailleurs, Carrefour engage ses fournisseurs vers des pratiques plus vertueuses via différentes initiatives collectives :

- le Pacte Transition Alimentaire se décline en deux volets : un pacte international, destiné aux fournisseurs opérant dans plusieurs géographies du Groupe, et des pactes nationaux, animés localement pour impliquer les fournisseurs sur des enjeux spécifiques à chaque pays. L'adhésion au pacte international repose sur le volontariat et nécessite de remplir au moins deux des quatre critères d'éligibilité : climat, emballages, santé/nutrition et biodiversité. Les candidatures, soumises à l'équipe RSE Carrefour, sont analysées par un jury d'experts. Ce pacte offre une instance de partage stratégique sur les enjeux RSE, avec des échanges trimestriels entre membres. À fin 2025, 568 fournisseurs étaient membres du Pacte Transition Alimentaire.

Dans le cadre du Pacte de Transition Alimentaire, Carrefour a créé plusieurs coalitions réunissant industriels, producteurs, associations et acteurs de la société civile afin d'accélérer collectivement la transformation des filières et de répondre aux grands enjeux de l'alimentation durable.

- la coalition climat, alternatives végétales : Carrefour a lancé en 2023 une coalition internationale pour accélérer les ventes d'alternatives végétales avec 17 partenaires industriels à fin 2025.
- la coalition bio : Carrefour a lancé en 2025 une coalition bio qui réunit un collectif de 16 industriels engagés auprès de Carrefour. Les travaux menés en 2025 se traduisent par 20 actions prioritaires réparties en 4 leviers stratégiques :
 - la mobilisation du réseau de magasins,
 - la valorisation de l'offre en magasins,
 - l'animation commerciale,
 - et les messages de réassurance autour du label bio.
- la coalition « produits sans » : Carrefour s'est donné l'objectif de devenir le leader sur les produits sans avec 1 milliard d'euro de CA d'ici 2030. Carrefour a donc lancé en France, en 2025, une coalition de 16 fournisseurs couvrant ces 4 segments de produits, pour définir un plan d'action permettant d'augmenter et de démocratiser l'offre de produits sans gluten, sans lactose, sans nitrites et sans alcool ;
- la coalition biodiversité : l'objectif de cette coalition est de rendre la biodiversité compréhensible pour les clients du

groupe Carrefour et de promouvoir les pratiques agricoles durables. Cela passe notamment par la visite de fermes/ champs, grâce au programme du Champs des rencontres, à l'activation en magasins, où Carrefour propose une expérience autour d'une offre vertueuse pour la biodiversité, et grâce à l'orientation client, afin de répondre aux mieux à leurs attentes en matière de biodiversité ;

- la coalition emballages : dont l'objectif est d'aborder le sujet des emballages dans sa globalité, de manière collaborative et coopérative. Les différentes. Il s'agit aussi d'envisager les différentes solutions et innovations en termes d'emballages (déplastification, réduction, recyclage, et réemploi des emballages).

En complément des démarches collectives, Carrefour propose également des initiatives individuelles, notamment les accords extra-financiers SLBP (*Sustainability-Linked Business Partnership*). Ces accords, signés entre Carrefour et ses fournisseurs, définissent des objectifs pluriannuels autour de trois thématiques choisies par le fournisseur et validées par Carrefour. Chaque objectif est assorti d'un plan d'action, d'une trajectoire annuelle et d'indicateurs scientifiques de suivi. Le lancement des SLBP s'est fait en juillet 2024, avec une clôture des candidatures en septembre, une analyse des dossiers en octobre, et la signature des accords à la fin de 2024 et au premier trimestre 2025. Depuis 2025, ces accords intègrent un suivi de la performance extra-financière, directement lié à la performance financière lors de revues de performances trimestrielles. À fin 2025, 31 accords SLBP ont été signés.

Aussi, Carrefour adapte ses exigences en matière de durabilité en fonction du niveau de maîtrise et d'influence exercé sur sa chaîne de valeur. Ainsi, les attentes définies à l'égard des fournisseurs diffèrent selon qu'il s'agisse de produits à marque Carrefour ou de marques nationales. Pour les produits à marque Carrefour, pour lesquels le Groupe dispose d'un contrôle accru sur la conception, la sélection des matières premières et les conditions de fabrication, des exigences renforcées sont mises en œuvre, couvrant notamment les enjeux environnementaux, sociaux, et de gouvernance tout au long du cycle de vie des produits. A l'inverse, pour les marques nationales, Carrefour agit dans un cadre de responsabilité partagée avec les industriels concernés et concentre ses exigences sur des engagements communs, des standards reconnus et des démarches de progrès. Cette approche permet d'assurer une mise en œuvre proportionnée, cohérente et efficace des exigences de durabilité sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement.

À des fins de compréhension des différences d'exigence pour les fournisseurs de marque Carrefour et de marque nationale, les différents types de produits mentionnés dans le présent rapport sont définis ci-dessous :

Catégorie	Type de produits associés
Produits contrôlés	Produits de marques propres, produits de premier prix (marque Simpl), MDC Light et produits importés sans marque.
Produits de marque propre (MDC)	Marques de Carrefour (ex : Carrefour Bio, Filière Qualité Carrefour) et autres marques propres (ex : Reflets de France).
Marque Simpl	Produits de premier prix contrôlés par Carrefour.
Marque de Carrefour Light (MDC Light)	Produits sans marque emballés ou vendus en vrac dans les magasins, achetés dans le cadre de contrats de marque nationale, et déclarés en interne comme marque propre après application du ticket d'assurance qualité minimum (fiche technique, audit et plan de contrôle).
Marque nationale (MN)	Achetés par Carrefour auprès d'un fournisseur et vendus sous la marque de ce dernier.

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

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

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

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

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

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

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

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

Les Directions qualité des pays interviennent en support, apportant l'expertise et la coordination nécessaire au déploiement des objectifs. Elles assurent au quotidien l'exécution des règles d'achat à travers la vérification de la conformité des produits aux marques de Carrefour, et s'assurent également de la conformité des pratiques d'achat avec la réglementation en vigueur, conjointement avec la Direction juridique du pays.

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

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

La franchise représente 79% du parc de magasins, 47% des surfaces de vente sous enseigne et 41% du chiffre d'affaires sous enseigne. Les magasins franchisés correspondent principalement à des petits formats. Deux types de franchisés sont à distinguer au sein du Groupe : les magasins franchisés dans les pays dans lesquels le Groupe opère et les magasins franchisés des partenaires internationaux.

- **Mobilisation des franchisés des pays où Carrefour opère directement** (8 233 magasins représentant 26 % des surfaces de vente sous enseigne).

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

- **Mobilisation des partenaires franchisés internationaux** (4 208 magasins représentant 21% des surfaces de ventes). Les franchisés internationaux sont présents dans 42 pays, et regroupent 18 partenaires ⁽¹⁾.

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

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

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

- (i) bien-être animal ;
- (ii) lutte contre la déforestation ;
- (iii) protection des espèces en danger ;
- (iv) réduction de l'usage du plastique (déplastification) ;
- (v) réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) ;
- (vi) respect et protection des droits humains.

(1) DROM/COM, Maurice, Madagascar, Curaçao, Rep.Dom, St-Martin, Andorre, Grèce, Bulgarie, Gibraltar, Maroc, Algérie, Tunisie, Turquie, Israël, Moyen-Orient, Afrique de l'Est, Mongolie, Taïwan, Côte d'Ivoire, Cameroun, Sénégal, Gabon, RDC.

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

Il est à noter que les partenaires internationaux sont indépendants dans la définition de leurs politiques RSE. Ils peuvent transmettre des données relatives à l'activité des magasins sur une base volontaire ⁽¹⁾.

Renforcement des engagements contractuels pour les partenaires franchisés internationaux :

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

Une dynamique collaborative : CSR Learning Expedition

Carrefour a constitué un réseau de correspondants RSE au sein des organisations de ses différents partenaires franchisés internationaux. À travers ce réseau, le Groupe partage des règles, des bonnes pratiques, des solutions innovantes, des projets et des concepts que les franchisés peuvent mettre en œuvre sur une base volontaire. En 2025, Carrefour a organisé la deuxième édition de sa CSR Learning Expedition à destination de ses partenaires franchisés internationaux. Des partenaires de 6 pays étaient présents (CFAO, SABANCI, LABEL'VIE, GBH, WANE, INDE) et ont pu :

- échanger sur le processus d'élaboration de la double matérialité du groupe Carrefour et particulièrement sur les enjeux matériels pour les franchisés ;
- recevoir une formation sur le reporting efficacité énergétique et la consolidation des données des franchisés ;
- découvrir les initiatives du Groupe permettant la réduction des émissions de GES du scope 3 pour Carrefour.

Intégration des franchisés au titre de la CSRD

Par ailleurs, il est à noter que les franchisés n'étant pas sous le contrôle opérationnel du Groupe, ils sont toutefois traités au sein du scope 3 du Groupe et de la chaîne de valeur de la norme S2. En effet, selon IFRS 10, il n'y a pas de contrôle financier des franchises/location gérance au sein d'IFRS 10 B29, notamment du fait que les franchisés/location gérance sont chargés des opérations et que Carrefour n'a donc pas le pouvoir sur les activités pertinentes, par exemple :

- la mise en place d'actions RSE en magasins ;
- l'approvisionnement auprès de producteurs locaux ;
- la stratégie commerciale ;
- la structure et le financement ;
- la gestion et la rémunération du personnel.

Dans le cadre de son reporting financier, Carrefour applique l'IFRS 10. Le Groupe ne dispose pas d'un contrôle opérationnel au sens d'IFRS 10 et exclut donc les franchisés de son reporting.

Panels parties prenantes et mécanismes d'alerte

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

- **le dialogue bilatéral et les partenariats à long terme** : les équipes du Groupe sont en contact quotidien avec les parties prenantes expertes des différents enjeux de durabilité auquel le Groupe fait face (investisseurs, fournisseurs, scientifiques, experts métiers, Organisation Non Gouvernementale (ONG), consultants, etc.). Carrefour identifie les acteurs pertinents pour entretenir un dialogue privilégié et organise des consultations bilatérales régulières pour définir et mettre à jour les plans d'action ;
- **les panels parties prenantes et comités thématiques** : plusieurs fois par an, Carrefour organise des sessions de travail pour aboutir à des recommandations opérationnelles sur un thème précis de la RSE. Une quarantaine de personnes, issues du Groupe, d'ONG, d'administrations, ainsi que des clients, investisseurs et fournisseurs sont alors réunis pour apporter leur expertise ou leurs points de vue sur le sujet. Le Groupe constitue également des comités d'experts sur des thématiques dédiées quand cela est nécessaire. C'est notamment le cas en matière de lutte contre la déforestation : Carrefour a créé un Groupe d'experts dédié pour accompagner la construction de ses plans d'action ;
- **la gestion des alertes à travers un mécanisme dédié** : le groupe Carrefour renforce ses politiques et priorise les actions à mettre en place à partir des alertes identifiées. Plusieurs canaux de remontée d'alertes ont été identifiés :
 - le dialogue syndical : une procédure de gestion des litiges est intégrée à l'accord signé avec l'UNI Global Union,
 - la ligne d'alerte éthique, accessible à tous les collaborateurs et partenaires : tout collaborateur, via la ligne d'alerte éthique et de recueil des signalements, peut alerter en toute confidentialité sur des situations ou des comportements en contradiction avec le Code éthique de Carrefour. Son mécanisme est décrit en section 2.1.4.1.4 Assurer l'éthique des affaires, ESRS G1.

(1) Les données CPI ne sont intégrés que dans les indicateurs spécifiques suivants : magasins franchisés majoritairement équipés LED, magasins franchisés majoritairement équipés de portes fermés sur meubles froids, magasins franchisés équipés de systèmes de froids - naturels ou hybrides, magasins franchisés mettant en œuvre des mesures anti-gaspi eau et énergie.

- le dialogue avec les parties prenantes, les publications citant le groupe Carrefour et les alertes traitées dans le cadre du Comité de Transition Alimentaire : le Groupe a créé une *task force* ayant pour mission d'identifier et de traiter les différentes alertes liées à la RSE et au devoir de vigilance. La *task force* est chargée d'investiguer sur les alertes émises et de s'assurer de la mise en œuvre de plans d'action correctives adaptés dans le cas où les faits sont avérés.

Grâce à ces différents outils, le Groupe prend en compte les intérêts des parties prenantes lors de la définition des politiques répondant aux Impacts, Risques et Opportunités (IROs).

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

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

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

TABLEAU 1 : DÉCLARATION EN TERMES DE DILIGENCE RAISONNABLE

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

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

2.1.1.4 Analyse des risques, impacts et opportunités

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

Processus général et Gouvernance

Dans un premier temps, les Directions RSE, Risques et Finance ont procédé à la définition de l'univers des impacts, risques et opportunités. Plusieurs ateliers ont été réalisés pour définir les 34 enjeux de l'analyse de double matérialité, en prenant en compte l'univers des risques du Groupe et la cartographie des risques du devoir de vigilance. La liste de ces enjeux est à retrouver dans la section suivante 2.1.1.4.3 Résultats de l'analyse de double matérialité [IRO-2].

En plus d'aligner l'univers des enjeux, les méthodologies ont également été alignées entre les 3 exercices (CSRD, devoir de vigilance et analyse des risques Groupe), pour garantir une cohérence dans la notation des enjeux. Pour chacun de ces 34 enjeux, des impacts, risques et opportunités ont été identifiés à partir des contributions d'experts internes et externes ainsi que des connaissances issues des études et de l'analyse de matérialité précédente réalisées par le Groupe. Cette analyse est alimentée par le dialogue constant que Carrefour entretient avec ses parties prenantes, ce dialogue est détaillé ci-dessus.

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

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

- le Comité des risques du Groupe, (voire section 2.1.1.1 Gouvernance du 2.1.1.1 Informations générales) ;
- le Comité CSRD et Devoir de vigilance, constitué des Directeurs Exécutifs (membres du COMEX Groupe) de l'engagement, de la stratégie, de la finance, des ressources humaines, des marchandises, du Secrétariat général et de la Direction juridique ;
- le Comité d'audit et le Comité RSE du Conseil d'administration, responsable de la validation définitive de l'analyse de double matérialité.

Périmètre de l'analyse

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

1. **court terme** : Carrefour a analysé les enjeux immédiats et les risques à court terme, tels que les changements réglementaires, qui pourraient affecter ses opérations dans l'année en cours ou dans les années suivantes ;
2. **moyen terme** : l'entreprise a également identifié les tendances et les risques à moyen terme, sur une période de 3 à 5 ans. Cela comprend l'évolution des comportements des consommateurs, les changements technologiques ou les nouvelles législations, afin d'anticiper les opportunités et les défis qui pourraient émerger dans les années à venir ;

3. **long terme** : enfin, Carrefour a intégré dans son analyse les enjeux à long terme, en prenant en compte des facteurs tels que les changements climatiques, la transformation des sociétés, et les évolutions des ressources naturelles. Ces risques et opportunités sont anticipés sur des horizons de plus de 5 ans, pour garantir une gestion stratégique à long terme.

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

Méthodologie d'évaluation

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

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

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

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

- la gravité, selon les effets sur le résultat financier et l'image du Groupe ;
- la fréquence : le rythme d'apparition du risque ou de l'opportunité.

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

- la caractérisation de l'impact, qui peut être négatif ou positif, réel ou potentiel ;
- la gravité, qui est évaluée selon 3 axes :
 - l'importance de l'impact sur les parties prenantes sur les individus, l'environnement ou le marché. L'impact peut être faible, moyen, élevé (avec des risques de décès) ou grave (décès, destruction irréversible de la biodiversité, faillite, etc.),
 - l'irréversibilité de l'impact : correspond à un dommage qui n'est pas réparable sans subir des effets secondaires ou des séquelles importants, ou qui est difficilement indemnisable,
 - l'ampleur de l'impact sur les individus et/ou les zones touchées. L'impact peut être local, régional, national ou global ;
- la fréquence, le rythme d'apparition de l'impact, et inclut la possibilité que l'impact existe en permanence (fréquence maximale).

Définition et gestion des IROs matériels

Les cotations de l'ensemble des IROs ont permis d'identifier ceux qui étaient matériels pour le Groupe et ainsi de définir les enjeux, liés aux IROs, matériels pour le Groupe. Ces enjeux sont listés dans le tableau ci-dessous dans la section 2.1.1.4.3 Résultats de l'analyse de double matérialité [IRO-2].

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

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

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

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

2.1.1.4.2 Méthodologie de mise à jour de l'analyse de matérialité

Rationalisation exceptionnelle du nombre d'IROs

Suite à la publication du premier état de Durabilité, plusieurs axes d'amélioration ont été identifiés, en particulier concernant la rationalisation du nombre d'Impacts, Risques et Opportunités (IRO). Une révision des IROs a été menée en 2025 pour limiter la complexité des éléments présentés dans le rapport de durabilité, prendre en compte les évolutions réglementaires et les enseignements tirés du premier exercice. Un travail de simplification a ainsi été réalisé. Différents IROs ont été regroupés pour permettre de limiter leur nombre et de clarifier les plans d'action présentés dans la CSRD.

Mise à jour de la cotation des IROs

Une mise à jour annuelle de la cotation des IROs est prévue et prend en compte les éléments suivants :

- les actualités et évolutions stratégiques de l'entreprise, notamment les cessions et acquisitions : en 2025, ont été pris en compte l'acquisition de Cora et Match en France ainsi que la cession de l'Italie par le Groupe ;
- une analyse des controverses de l'année et des sollicitations des parties prenantes est réalisée afin de s'assurer de la matérialité (ou non matérialité) des IROs.

En 2025, aucun événement significatif n'a été identifié justifiant la révision de l'univers des enjeux de l'analyse de double matérialité. Toutefois, la matérialité de certains IROs a été réévaluée à la baisse dans le cas où Carrefour n'a identifié aucun signal interne avéré, aucune sollicitation externe (parties prenantes, ONG, clients, autorités, etc.) et aucune alerte liée au devoir de vigilance. La révision des cotations a été réalisée avec la validation des métiers concernés.

Les IROs non matériels en 2025 qui étaient matériels en 2024 sont présentés ci-dessous :

NOM DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
Réglementations limitant l'artificialisation des sols pour les sites	Risque	Opérations	Moyen terme
Impacts sur les travailleurs liés au travail illégal, travail d'enfant et travail forcé (S1 - Effectifs propres)	Impact	Opérations	Court terme

2.1.1.4.3 Résultats de l'analyse de double matérialité

FIGURE 1 : RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ [GOV-26 (C)]

La matrice de double matérialité permet d'identifier et de prioriser les enjeux ESG en fonction de leur impact à la fois sur les activités de l'entreprise (matérialité financière) et sur ses parties prenantes (matérialité extra-financière). Dans le cadre de la CSRD, chaque enjeu est évalué selon sa matérialité sur l'amont, l'aval et les opérations propres du Groupe.

		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont			Opérations			Aval			
		Amont									

TABLEAU 1 : LISTE DES ACRONYMES UTILISÉS AU SEIN DE L'ÉTAT DE DURABILITÉ

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

2.1.2 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

2.1.2.1 Changement climatique (ESRS E1)

2.1.2.1.1 Introduction des enjeux du groupe Carrefour

2.1.2.1.1.1 Contexte et enjeux

Le rapport 2024 du GIEC ⁽¹⁾ fait état de conséquences irréversibles dues aux changements climatiques. Néanmoins des solutions existent pour lutter contre le changement climatique et contenir la hausse des températures, comme par exemple, le développement des énergies renouvelables et la transformation des modèles énergétiques et l'adaptation des modes de production agricoles.

En 2015, l'Accord de Paris sur le climat adopté lors de la COP21 a défini des objectifs pour maintenir « l'augmentation de la température moyenne mondiale bien en dessous de 2 °C au-dessus des niveaux préindustriels » et de poursuivre les efforts « pour limiter l'augmentation de la température à 1,5 °C au-dessus des niveaux préindustriels ». La lutte contre le dérèglement climatique constitue le défi majeur du 21^e siècle, la consommation et l'alimentation jouant un rôle crucial. Carrefour a choisi d'être acteur dans la lutte contre le changement climatique en s'engageant à réduire ses émissions de gaz à effet de serre et en adaptant ses activités au changement climatique.

La trajectoire climatique du groupe Carrefour a été validée en janvier 2026 par la *Science Based Targets Initiative* (SBTi) en ligne avec une trajectoire 1,5 °C à horizon 2035 (Near Term Standard). Cette validation reconnaît le niveau d'ambition et la robustesse des objectifs du Groupe avec une réduction de -67,2 % sur les scopes 1 et 2 (aligné 1,5 °C) et - 49 % sur le scope 3 d'ici à 2035 (vs 2019). La stratégie climat du Groupe est pleinement intégrée à la stratégie du Groupe, la transition et l'adaptation au changement climatique étant une composante essentielle de la transition alimentaire pour tous, raison d'être de Carrefour depuis 2018. De ce fait, les objectifs du Groupe liés au changement climatique sont intégrés au plan stratégique et aux critères de

rémunération des dirigeants et du management (Indice RSE, *Long Term Incentive*). La Gouvernance du plan climat est assurée par le Comité RSE du Conseil d'administration.

Ainsi, les risques, impacts et opportunités liés à l'atténuation et l'adaptation changement climatique sont régulièrement analysés par le Groupe et sont pris en compte à différents niveaux pour adapter le modèle d'affaires de Carrefour. Le critère climatique est notamment pris en compte pour définir la stratégie de *sourcing*, la stratégie commerciale et marketing, la définition de l'offre et la gestion des actifs.

Le total des émissions de gaz à effet de serre du Groupe sur l'ensemble des périmètres est estimé à 94 millions de tonnes équivalent CO₂ en 2025 (pour les scopes 1, 2 et 3). Les émissions des scopes 1 et 2 du Groupe sont issues des magasins intégrés. Elles représentent 1% des émissions du Groupe. Le scope 3 correspond aux émissions issues des activités amont et aval du Groupe et représentent 99% des émissions du Groupe. Ainsi, les impacts de Carrefour sur le climat sont principalement indirects. La prépondérance des émissions scope 3 dans le total des émissions du Groupe est une spécificité du secteur de la distribution : le scope 3 dans le secteur de la distribution et particulièrement le secteur alimentaire, représente 90 % à 95 % des émissions de gaz à effet de serre, contrairement aux autres industries.

Pour plus de détails sur la stratégie climat, le Groupe publie un document dédié à sa politique climat, contenant davantage d'informations que le présent document d'enregistrement universel, sur son site internet [carrefour.com](https://www.carrefour.com/fr/rse/bibliotheque-rse) dans la section <https://www.carrefour.com/fr/rse/bibliotheque-rse>.

2.1.2.1.1.2 Impacts, risques et opportunités

PRÉSENTATION DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS (IRO) MATÉRIELS

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

TABLEAU 1 : LISTE DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS	SECTION DU RAPPORT
Émissions de GES dans les opérations, en amont et en aval de la chaîne de valeur	Carrefour émet des gaz à effet de serre travers de l'activité directe de ses magasins (dont la consommation d'énergie) et indirectement au travers de la production des biens et services vendus aux clients et de leur usage par les clients. Ces émissions de gaz à effet de serre contribuent au changement climatique, impactant les populations et les écosystèmes.	Impact négatif	Opérations Franchises Amont Aval	Court terme	Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique (section 2.1.2.1.3)

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

NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS	SECTION DU RAPPORT
Risques de transition liés à l'énergie et au changement climatique	La raréfaction des ressources, les tensions sur les marchés de l'énergie et la pression croissante des régulations climatiques exposent le Groupe à des hausses de coûts (énergie, matières premières, transport), à des perturbations de la chaîne de valeur et à des risques de non-conformité réglementaire (ex. loi F-Gaz). L'insuffisante adaptation des magasins (équipements bas-carbone, efficacité énergétique) peut également nuire à leur attractivité auprès des clients et franchisés.	Risque	Opérations Amont Aval	Court et moyen terme	Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique (section 2.1.2.1.3)
Renforcement de la résilience et création de valeur grâce aux initiatives bas carbone	Les investissements dans des technologies moins polluantes, et la production d'énergie sur site permettent au Groupe de renforcer sa résilience et son autonomie énergétique. En parallèle, l'offre de produits bas-carbone et l'optimisation des processus de production et de distribution peuvent accroître les revenus et renforcer l'image de marque.	Opportunité	Opérations Aval	Long terme	Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique (section 2.1.2.1.3)
Risques physiques liés au changement climatique : vulnérabilité des sites et des chaînes d'approvisionnement	Les événements climatiques extrêmes et la baisse de productivité des filières agricoles exposent le Groupe à des dommages sur ses sites, des interruptions d'activité, des hausses de coûts et des ruptures d'approvisionnement, affectant sa performance opérationnelle et sa compétitivité.	Risque	Opérations Franchises Amont	Court et long terme	Adaptation au changement climatique (section 2.1.2.1.4)
Impacts du changement climatique sur la santé, la protection et l'accès à l'alimentation des populations	L'utilisation accrue de pesticides, l'inadéquation des assurances face aux risques climatiques et la baisse de productivité des filières agricoles limitent l'accès des populations à une alimentation de qualité et abordable, compromettent leur santé et exposent à des risques financiers accrus en cas d'événements extrêmes.	Impact négatif	Aval Amont	Long terme	Adaptation au changement climatique (section 2.1.2.1.4)

ANALYSE DE RISQUES ET D'OPPORTUNITÉS LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

L'analyse des risques du Groupe

La Direction risques Groupe, qui est chargée de l'animation du dispositif global de gestion des risques, réalise une cartographie annuelle des risques en interrogeant les directions des principales entités opérationnelles. Ont été ainsi identifiés 13 risques majeurs, dont 3 liés au changement climatique : « Situation économique, politique et sociale des pays », « Disponibilité des produits en magasin ou en ligne » et « Maîtrise des actifs mobiliers et immobiliers ». En effet, le climat a un impact sur ces risques car il peut engendrer des ruptures de la chaîne d'approvisionnement, des modifications de rendement et relocalisation des approvisionnements, des risques physiques sur les actifs mobiliers et immobiliers, etc. Ces informations sont abordées dans le chapitre 4.1 du présent document.

Les risques liés au changement climatique pour Carrefour sont intégrés dans le processus de gestion des risques de l'entreprise. Des Impacts, Risques et Opportunités (IROs) ont été identifiés

relativement au changement climatique. Les risques liés au climat sont de plusieurs natures et se matérialisent principalement comme suit :

- **risque réglementaire** : le Groupe est sujet à des pressions réglementaires importantes, notamment pour l'application de la réglementation F-Gaz concernant les systèmes froids utilisés en magasins, le décret tertiaire ou encore les lois anti-gaspillage et économie circulaire (AGEC) ;
- **risque de marché** :
 - changement des habitudes de consommation : le Groupe est soumis à un risque lié aux nouvelles habitudes de consommation, plus ou moins liées au changement climatique : la réduction de l'usage de la voiture thermique, la consommation locale, les produits à basse consommation, la réduction de la consommation de protéines animales. Toutes ces tendances influencent profondément l'acte d'achat des clients du groupe Carrefour,

- sécurisation des approvisionnements en matières premières : le Groupe a identifié des matières premières sensibles qui contribuent au changement climatique ou qui ont une forte sensibilité aux conséquences du changement climatique (ex. : sécheresse). Carrefour peut ainsi être soumis à un risque de rupture des approvisionnements en matières premières, ou d'augmentation du prix des matières premières,
- sécurisation des approvisionnements en énergie : les approvisionnements en énergie sont également sensibles au changement climatique. Le Groupe peut ainsi voir le prix de l'énergie augmenter significativement et des ruptures d'approvisionnement pourraient avoir lieu ;

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

Les risques du Groupe sont analysés en ligne avec les recommandations de la TCFD, les exigences de la CSRD et les principes fixés par les ESRS. Ils sont analysés à court, moyen et long terme. Le Groupe à également recours aux scénarios *Net Zero Emissions* et *Stated Policies* de l'Agence internationale de l'énergie.

2.1.2.1.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations

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

La fréquence de dialogue avec les parties prenantes est variable en fonction de l'actualité et des années. Lorsque le dialogue est encadré et réalisé à une fréquence stricte, cela est précisé dans le tableau.

STANDARDS ET RÉGLEMENTATIONS

- TCFD : Carrefour répond aux recommandations de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) en intégrant les risques et opportunités liés au climat dans sa stratégie, sa Gouvernance et sa communication financière.
- GHG Protocol : Carrefour répond au GHG Protocol en utilisant ce cadre pour calculer, gérer et réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES) dans ses opérations et sa chaîne de valeur. Le *Greenhouse Gas Protocol* est un standard mondial pour la comptabilisation des émissions de GES, qui permet aux entreprises de quantifier et de gérer leurs émissions en suivant une méthodologie structurée et précise.
- Règlement F-Gaz (règlement (UE) 2024/573 du Parlement européen et du Conseil du 7 février 2024 relatif aux gaz à effet de serre fluorés, entré en vigueur le 11 mars 2024) : Carrefour répond à la réglementation F-Gaz (règlement (UE) 2024/573) en mettant en œuvre des mesures pour réduire et contrôler l'utilisation des gaz fluorés à effet de serre dans ses installations, notamment dans ses systèmes de réfrigération. La réglementation F-Gaz de l'Union européenne vise à réduire l'utilisation de gaz à effet de serre fluorés, comme les hydrofluorocarbures (HFC), qui sont largement utilisés dans les équipements de réfrigération et de climatisation, mais qui ont un fort potentiel de réchauffement climatique.
- Standards SBTi (ex. : FLAG) : le groupe Carrefour répond aux standards de la *Science Based Targets initiative* (SBTi) en établissant des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) alignés sur les dernières recommandations scientifiques pour limiter le réchauffement climatique. Depuis le reporting réalisé sur l'année 2023, Carrefour applique notamment le standard FLAG du SBTi, une méthodologie sectorielle spécifique développée pour gérer les émissions et les absorptions de carbone des entreprises ayant des activités significatives dans les secteurs forestier, agricole et de l'utilisation des terres.
- FLAG (*Forest, Land, Agriculture*) : Un acronyme désignant les émissions et les impacts liés aux forêts, aux terres et à l'agriculture, incluant le changement d'affectation des terres (déforestation) et la gestion agricole. Les émissions de GES FLAG désignent les émissions liées à la production agricole et au changement d'utilisation des sols. À contrario, les émissions non FLAG désignent les émissions liées à la transformation des produits.

- Évaluation ACT (*Assessing Low Carbon Transition*) développée par l'Ademe et le CDP : Carrefour reconnaît ACT comme un outil structurant pour évaluer sa stratégie climatique et aligner ses objectifs avec les trajectoires bas carbone des Accords de Paris. En s'appuyant sur la méthodologie ACT, l'entreprise mesure la cohérence de ses engagements climatiques avec les exigences de la transition énergétique.
- ISO 50001 : en France, Italie et Belgique, Carrefour répond à la norme ISO 50001 en mettant en œuvre un système de management de l'énergie pour améliorer continuellement son efficacité énergétique et réduire ses consommations d'énergie.
- Devoir de vigilance - loi n°2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, publiée au JORF n°0070 du 28 mars 2017 : dans le cadre de la loi sur le devoir de vigilance, Carrefour a intégré dans son plan les risques climatiques. Dans ce cadre, le Groupe a procédé à une identification des risques climatiques (en évaluant les impacts potentiels des activités du Groupe sur le climat) et a déployé des mesures de prévention et d'atténuation des risques climatiques (en mettant en place des actions pour limiter ces risques).
- Directive (UE) 2023/2413 du Parlement européen et du Conseil du 18 octobre 2023 (RED III) : la directive RED III représente un cadre législatif renforcé pour aligner les politiques énergétiques de l'UE avec les objectifs climatiques et de transition écologique, en fixant des cibles ambitieuses pour les énergies renouvelables.

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

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

En ligne avec les objectifs définis en 2015 par l'Accord de Paris sur le climat de la COP21 pour limiter le réchauffement climatique, Carrefour s'est doté d'objectifs de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre sur tous les scopes. Carrefour a rehaussé et prolongé en 2025 son ambition climatique, se fixant des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre pour les magasins intégrés (scopes 1 et 2) et sa chaîne de valeur (scope 3) à horizon 2035. La trajectoire climatique du groupe Carrefour a été validée en janvier 2026 par la *Science Based Targets Initiative* (SBTi) en ligne avec une trajectoire 1,5 °C à horizon 2035 (Near Term Standard). Cette validation reconnaît le niveau d'ambition et la robustesse des objectifs du Groupe avec une réduction de 67,2 % (aligné 1,5 °C) sur les scopes 1 et 2 et - 49 % sur le scope 3 d'ici à 2035 (vs 2019).

La trajectoire du Groupe pour la réduction des émissions de GES est la suivante :

TABLEAU 2 : TRAJECTOIRE DU GROUPE POUR LA RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES

	2028	2030	2035	2040
Scopes 1&2	- 55 %	- 60 %	- 67,2 % *	- 70 %
Scope 3		- 32 %	- 49 %	
Scope 3 - 3.1 Achats de biens et services, Non FLAG		- 30 %	- 40 % *	
Scope 3 - 3.1 Achats de biens et services, FLAG		- 33,3 %	- 48,5 % *	
Scope 3 - 3.9- Transport aval		- 27,5 %	- 40 % *	
Scope 3 - 3.11 Utilisation des produits vendus - Carburants		- 27,5 %	- 67,2 % *	
Scope 3 - Supplier Engagement ⁽¹⁾		35 % de fournisseurs engagés *		

* Objectifs du Groupe approuvés en janvier 2026 par le SBTi pour être en ligne avec une trajectoire 1,5 °C ou well-below 2 °C à horizon 2035.

(1) Objectif calculé en termes de dépenses couvrant les biens et services achetés.

Pour plus de détails sur la stratégie climat, le Groupe publie un document dédié à sa politique climat, contenant davantage d'informations que le présent document d'enregistrement universel, sur son site internet [carrefour.com](https://www.carrefour.com/fr/rse/bibliotheque-rse) dans la section <https://www.carrefour.com/fr/rse/bibliotheque-rse>.

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

Carrefour renforce régulièrement la transparence de ses publications relatives au climat. Dans le cadre de la CSRD, Carrefour construit progressivement son plan de transition pour l'atténuation du changement climatique. La structure et les éléments déjà disponibles de ce plan sont présentés ci-après. Le Groupe est évalué A par le Carbon Disclosure Project (CDP Climat), c'est à dire parmi les 4 % des entreprises leader pour la lutte contre le changement climatique. Ce plan de transition est néanmoins incomplet au sens de la norme prévue par la CSRD.

Les éléments manquants sont notamment les suivants : certains leviers relatifs aux émissions de GES du scope 3 correspondant à 4 % de la réduction des émissions attendues à horizon 2035, et les investissements et dépenses d'exploitation significatifs pour l'exécution des plans d'action. Le Groupe vise à améliorer progressivement la complétude et la précision de ses données afin d'aligner son reporting avec les attentes réglementaires et les meilleures pratiques du secteur.

CIBLES ET PERFORMANCES LIÉES À L'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE [E1-4]

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

TABLEAU 3 : CIBLES ET PERFORMANCES POUR L'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

IROs	Objectifs	Unité	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence	N	N-1	Variation
Émissions de GES dans les opérations, en amont et en aval de la chaîne de valeur	Réduire les émissions de GES des activités directes (scopes 1 et 2) de 60 % d'ici 2030, de 67,2 % d'ici 2035 et de 70 % d'ici 2040 (vs. 2019) - Objectif SBTi	% (en tCO ₂ eq)	(60) % (67,2) % (70) %	2030 2035 2040	2 461 082	2019	(57) %	(48) %	(9) pts
	Réduire les émissions de GES liées aux achats de biens et services de 32 % d'ici 2030 et 46 % d'ici 2035 (vs 2019) - Objectif SBTi	% (en tCO ₂ eq)	(32) % (46) %	2030 2035	63 859 503	2019	1,6 %	2,0 %	(0,4) pt
	Réduire les émissions de GES liées au transport aval de 27,5 % d'ici 2030 et de 40 % d'ici 2035 (vs 2019) - Objectif SBTi	% (en tCO ₂ eq)	(27,5) % (40) %	2030 2035	373 365	2019	(26) %	(12) %	(14) pts
	Réduire les émissions de GES liées à l'utilisation des carburants vendus de 27,5 % d'ici 2030 et 67,2 % d'ici 2035 (vs 2019) - Objectif SBTi	% (en tCO ₂ eq)	(27,5) % (67,2) %	2030 2035	14 383 613	2019	(23) %	(24) %	1 pt
	Réduire les émissions de GES liées aux activités indirectes (scope 3) de 32 % d'ici 2030 et 49 % d'ici 2035 (vs 2019) - Objectif SBTi ⁽¹⁾	% (en tCO ₂ eq)	(32) % (49) %	2030 2035	78 616 481	2019	(3,1) %	(2,9) %	(0,2) pts
Renforcement de la résilience et création de valeur grâce aux initiatives bas carbone	100 % des ventes de produits Filières Qualité Carrefour sont engagées dans une démarche agro-écologique d'ici 2025	% (en chiffre d'affaires)	100 %	2025	-	2019	37 %	34 %	3 pts
	5000 bornes de recharge électriques installées en France d'ici 2026 ⁽²⁾	nombre	5000	2026	-	2022	4 672	2 100	122,5%
	650 M€ de chiffre d'affaires d'alternatives végétales d'ici 2026 ⁽³⁾	M€	650	2026	-	2022	664	621	7 %

1

2

3

4

5

6

7

8

9

IROs	Objectifs	Unité	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence	N	N-1	Variation
Risques de transition liés à l'énergie et au changement climatique	Score climat magasin avec une note de 8/10 en 2030	note moyenne obtenue sur 10	8 sur 10	2030	-	2024	8,5	Nouveau	-
	- 27,5 % de réduction des consommations d'énergie d'ici 2030 (vs 2019)	% en MWh/m²	(27,5) %	2030	467	2019	(19) %	(17) %	(2) pts
	100 % d'utilisation d'électricité renouvelable en 2030	% en MWh/m²	100 %	2030	-	2019	20 %	13 %	7 pts
	150 fournisseurs engagés dans une stratégie climat 1,5 °C d'ici 2030	nombre	150	2030	53	2024	89	53	64 %
	TOP100 fournisseurs disposant d'une trajectoire climat validée par un tiers d'ici 2026	% en nombre	100 %	2026	34	2022	87 %	53 %	34 pts
	80 % des magasins franchisés sont équipés en technologies économes et bas carbone d'ici 2030	% en nombre	80 %	2030	-	2024	75 %	Nouveau	-
	Réduction de 50 % des émissions liées à l'utilisation de fluides réfrigérants d'ici 2030 et de 80 % d'ici 2040	% (en tCO ₂ eq)	(50) % (80) %	2030 2040	1 204 596	2019	(62) %	(51) %	(11) pts
	Le Groupe Carrefour s'engage à ce que 35 % de ses fournisseurs, en termes de dépenses couvrant les biens et services achetés, se fixent des objectifs SBTi d'ici 2030 - Objectif SBTi	% en nombre	35 %	2030	-	2025	Nouveau	Nouveau	-
	Mise en œuvre d'un plan d'actions de lutte contre la déforestation pour les matières premières sensibles d'ici 2025 pour les marques Carrefour (scope 3) - Objectif SBTi	Voir section 2.1.2.4.3.1 de E4 - Biodiversité							
	Développement d'une économie circulaire (scope 3)	Voir section 2.1.2.5 de E5 - Economie circulaire							

(1) Les objectifs approuvés par la SBTi portent sur 82,6 % du scope 3 total du Groupe. C'est pourquoi la baseline de cet objectif est de 78,6 % MtCO₂ (et non 95,2 MtCO₂).

(2) Cet objectif a été réhaussé dans le cadre du nouvel indice RSE et Transition Alimentaire 2026-2030 (voir 1.6.3 Synthèse des performances extra financières 2025).

(3) Cet objectif a été réhaussé dans le cadre du nouvel indice RSE et Transition Alimentaire 2026-2030 (voir 1.6.3 Synthèse des performances extra financières 2025).

En 2025, Carrefour a prolongé sa trajectoire avec de nouveaux objectifs à horizon 2035 et validés par le SBTi.

Le tableau 2 présente les principaux objectifs du Groupe pour la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre. Une liste plus complète d'objectifs est détaillée dans le Tableau 3 concernant le scope 3.

MÉTHODOLOGIE

■ **Cibles des scopes 1 et 2** : les cibles sont définies en *market-based*, c'est-à-dire basé sur les achats et choix contractuels spécifiques et non basé sur les facteurs d'émission moyens du réseau électrique du pays où l'entreprise est située (*location-based*). La valeur de référence 2019 a été retraitée en 2025 pour prendre en compte les données relatives aux entrepôts et aux magasins Cora et Match en France. En 2025, le scope 1 représentait 54 % des émissions des scopes 1 et 2 et le scope 2 représentait 46 % des émissions.

■ **Cibles du scope 3** : dès 2019, Carrefour a réalisé un diagnostic des émissions indirectes du scope 3 liées aux activités du Groupe. Ce diagnostic est mis à jour tous les ans pour affiner la mesure de l'impact. En 2025, la méthodologie de calcul des données du bilan carbone scope 3 évolue (voir section 2.1.2.1.2.3 Indicateurs de performances, paragraphe « Précisions méthodologiques »). Les données sont recalculées pour l'ensemble des années publiées (2019, 2024 et 2025) avec cette nouvelle méthodologie.

Ces diagnostics montrent que, plus de 99 % des émissions de GES du Groupe sont liées aux activités indirectes (scope 3). En 2025, les principales sources étant la production des produits vendus en magasins (70 %), l'utilisation des produits vendus (19 %) et le transport des marchandises (6 %). La décarbonation du scope 3 représente un enjeu majeur pour le Groupe.

Carrefour s'est fixé l'objectif de réduire ses émissions liées aux activités indirectes (scope 3) de GES de 49 % d'ici 2035, par rapport à 2019. Cet engagement global relatif au scope 3 est détaillé en sous objectifs relatifs aux principales composantes du scope 3 du Groupe (qui représentent plus de 80 % des émissions du scope 3) : les achats de biens et services (cible - 48,5 % d'ici 2035 pour les émissions FLAG ⁽¹⁾ et - 40 % d'ici 2035 pour les émissions non FLAG ⁽²⁾ vs 2019), l'utilisation des produits et le transport aval. Ils sont complétés par d'autres objectifs relatifs aux différents leviers dont dispose le Groupe (engagement des fournisseurs, alternatives végétales, magasins franchisés, lutte contre la déforestation notamment).

L'année de référence pour l'ensemble des objectifs est l'année 2019. Carrefour s'assure de la représentativité des données de référence et de la comparabilité des données d'une année sur l'autre, notamment concernant les activités couvertes. En cas de modification du périmètre (par exemple en cas de session et d'acquisitions) ou de la méthodologie (par exemple la prise en compte de la méthodologie FLAG) d'une année sur l'autre, ces données sont retraitées pour assurer une comparabilité des différentes années. En 2025, les données de l'année de référence 2019 ont été retraitées pour :

- scopes 1 et 2 : intégrer Cora et Match en France, les entrepôts intégrés dans tous les pays du Groupe ;
- scope 3 : intégrer Cora et Match en France, les entrepôts intégrés dans tous les pays du Groupe ainsi que les évolutions méthodologies apportées sur les catégories les plus significatives (voir section 2.1.2.1.2.3 Indicateurs de performances, paragraphe « Précisions méthodologiques »).

TABLEAU 4 : RETRAITEMENT DES DONNÉES DE RÉFÉRENCE 2019 ENTRE L'ANNÉE 2024 ET 2025

	2019 Avant retraitement	2019 Donnée retraitée en 2025	Variation (%)
Scope 1 (teqCO ₂)	1 257 651	1 372 290	9 %
Scope 2 (<i>market based</i>) (teqCO ₂)	1 027 176	1 088 792	6 %
Scope 3 (teqCO ₂)	136 816 011	95 230 999	(30) %

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

COMMENTAIRE DE PERFORMANCE

■ Concernant les scopes 1&2

Les émissions de gaz à effet de serre scope 1 et 2 du Groupe sont en baisse de - 17 % en 2025 vs 2024. La réduction des émissions scope 1 & 2 depuis 2019 s'établit à - 57 %. Le Groupe

se rapproche ainsi de l'objectif de réduction de 60 % fixé à 2030 et est en avance sur sa trajectoire 1.5 °C de réduction des émissions de CO₂ des scopes 1 et 2. Cette performance traduit les plans d'action mis en œuvre pour assurer l'efficacité énergétique des magasins (- 19 % en 2025 vs 2019 soit - 2 points par rapport à 2024), l'augmentation de la part d'électricité renouvelable (20 % en 2025 soit + 7 points vs 2024), le changement des fluides réfrigérants et la réduction des taux de fuite (- 62 % des émissions liées aux fluides réfrigérants en 2025 vs 2019, soit - 11 points vs 2024).

(1) FLAG : émissions liées à la production agricole et au changement d'utilisation des sols.

(2) Non FLAG : émissions liées à la transformation des produits.

■ Concernant le déploiement en magasins

Carrefour a introduit en 2025 le score climat magasin qui mesure sur base déclarative des magasins le déploiement de 10 actions de réduction des émissions de CO₂ dans tous les magasins intégrés ⁽¹⁾ en France (actions contribuant à la réduction des émissions sur les scopes 1, 2 et 3). Par ailleurs, l'outil est en cours de déploiement dans les autres pays du Groupe. Les magasins intégrés obtiennent une note moyenne de 8,5/10 en ligne avec la cible du Groupe. De même, Carrefour mesure la part des magasins franchisés équipés en technologies économes et bas carbone (cinq technologies mesurées) avec un résultat de 75 % ⁽²⁾ en 2025 (pour une cible de 80 % en 2030).

■ Concernant le scope 3

Les émissions de CO₂ totales relatives au scope 3, s'élèvent à 92,9 mégatonnes en 2025 par rapport à 93,3 en 2024 soit une réduction de - 0,4 %. Le Groupe comptabilise ainsi une réduction de - 2,4 % en 2025 par rapport à 2019 (- 2,0 % en 2024 par rapport à 2019, soit - 0,4 point de réduction en 2025). Sur le périmètre SBTi de ses émissions (82 % des émissions totales), le Groupe réduit ses émissions de - 3,1 % en 2025 par rapport à 2019 (- 0,2 points en 2025). Les objectifs du Groupe approuvés par le SBTi se déclinent comme suit :

- les émissions liées aux achats de biens et services sont de 64,9 MtCO₂eq (- 0,4 % depuis 2024 et + 1,6 % depuis 2019) dont 39,5 MtCO₂eq (- 0,1 % depuis 2024 et + 5,2 % vs 2019) pour les émissions FLAG ⁽³⁾ et 25,4 MtCO₂eq (- 0,8 % depuis 2024 et - 3,6 % vs 2019) pour les émissions non FLAG ⁽⁴⁾ vs 2019. C'est le principal poste d'émissions du Groupe qui représente 70 % du scope 3 en 2025. A noter que le calcul du bilan carbone scope 3 intègre depuis 2023 la méthodologie FLAG, augmentant les émissions au regard des calculs des années précédentes,
- les émissions liées à l'utilisation des carburants vendus sont de 11,0 MtCO₂eq. Elles diminuent de - 23 % par rapport à 2019 (+ 1,5 % en 2025 par rapport à 2024),
- les émissions liées au transport aval sont de 0,28 MtCO₂eq, elles continuent de diminuer avec une réduction de - 26 % par rapport à 2019 (contre - 16 % en 2024, soit une réduction de - 10 points en 2025). Cette donnée a été retraitée pour intégrer le transport des magasins Atacadao et Sam's au Brésil pour toutes les années (2019, 2024 et 2025).

La diminution des émissions de GES du scope 3 s'explique en premier lieu par la mise en œuvre du plan d'action du Groupe concernant l'engagement des fournisseurs et la réduction des émissions liées aux carburants. Elle s'explique par ailleurs par l'amélioration des méthodologies de calcul du scope 3. Les améliorations méthodologiques et l'amélioration de la précision des données utilisées ont permis une évolution significative de cette mesure en 2025 (voir section 2.1.2.1.2.3 Indicateurs de performances, paragraphe « Précisions méthodologiques »).

■ Concernant l'intensité carbone du Groupe

Enfin, l'intensité carbone du Groupe sur l'ensemble des scopes (émission de GES en gCO₂ par € de chiffre d'affaires ⁽⁵⁾) diminue de - 5 % passant de 1,6 ktCO₂/M€ en 2024 à 1,5 ktCO₂/M€ en 2025, poursuivant la diminution engagée depuis 2019 et le découplage des activités du Groupe avec la contribution au changement climatique.

■ Concernant l'engagement des fournisseurs

En 2025, Carrefour progresse sur l'engagement des fournisseurs. 87 % des fournisseurs du TOP100 disposent d'une trajectoire climat validée par un tiers (en ligne avec notre objectif de 100 % en 2026). Carrefour complète son engagement et intègre l'objectif suivant dans son indice RSE : 150 fournisseurs dotés d'une trajectoire 1,5 °C pour le climat d'ici 2028 (89 fournisseurs engagés en 2025). Ce nouvel objectif permet d'englober les différents axes de la stratégie du Groupe visant à engager ses plus gros fournisseurs, mais également les PME et ses fournisseurs clefs de taille intermédiaire.

Par ailleurs, Carrefour comptabilise 568 fournisseurs partenaires du Pacte Transition Alimentaire à fin 2025, en avance sur son objectif de 500 fournisseurs en 2030. Cet objectif est maintenu à horizon 2030 pour prendre en compte les récentes évolutions de périmètre (cession de l'Italie notamment). Cet objectif est intégré comme critère de rémunération au sein du plan de rémunération à long terme (LTI).

Enfin, suite au lancement des *Sustainability Linked Business Plan* (SLBP), Carrefour totalise 31 accords signés avec ses fournisseurs en 2025 les engageant dans des trajectoires de durabilité, en ligne avec son objectif d'atteindre 200 SLBP signés d'ici 2030.

LES LEVIERS DE DÉCARBONATION DU PLAN DE TRANSITION

Ce plan de transition s'appuie sur différents leviers de décarbonation :

■ Leviers des scopes 1 et 2 :

- **l'utilisation de 100 % d'électricité renouvelable en 2030.**
Pour y parvenir, le Groupe donnera la priorité à la production sur site pour l'autoconsommation ou l'injection, puis le recours à des PPA (*Power Purchase Agreement*),
- **la réduction des consommations d'énergie de 27,5 % d'ici 2030 (vs 2019),** soit l'équivalent de plus de 1 million de MWh par an et une réduction de 240 000 tonnes équivalent CO₂,
- **la réduction de 50 % des émissions liées à l'utilisation de fluides réfrigérants d'ici 2030 et de 80 % d'ici 2040,** notamment par le remplacement des fluides réfrigérants fluorés par de nouvelles installations utilisant du CO₂, en synergie avec la réglementation européenne F-Gaz.

Le Groupe a défini dès 2021 le scénario cible pour l'atteinte de son objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre de ses magasins. Ce scénario s'appuie sur une projection jusqu'en 2040 des émissions du Groupe, en se fondant sur les émissions actuelles et sur la croissance estimée du Groupe jusqu'en 2040 (*Business as Usual + Projected Growth*). Ce scénario décompose les différentes actions à mettre en place pour mettre en œuvre ses objectifs de réduction alignés avec une trajectoire 1,5 °C d'ici 2035 pour les scopes 1 et 2, trajectoire approuvée par l'initiative SBTi en janvier 2026.

(1) Parmi tous les magasins intégrés interrogés, 90,4 % ont répondu.

(2) Périmètre : magasins intégrés dans lesquels le Groupe opère et partenaires internationaux. Taux de couverture de 62,3%.

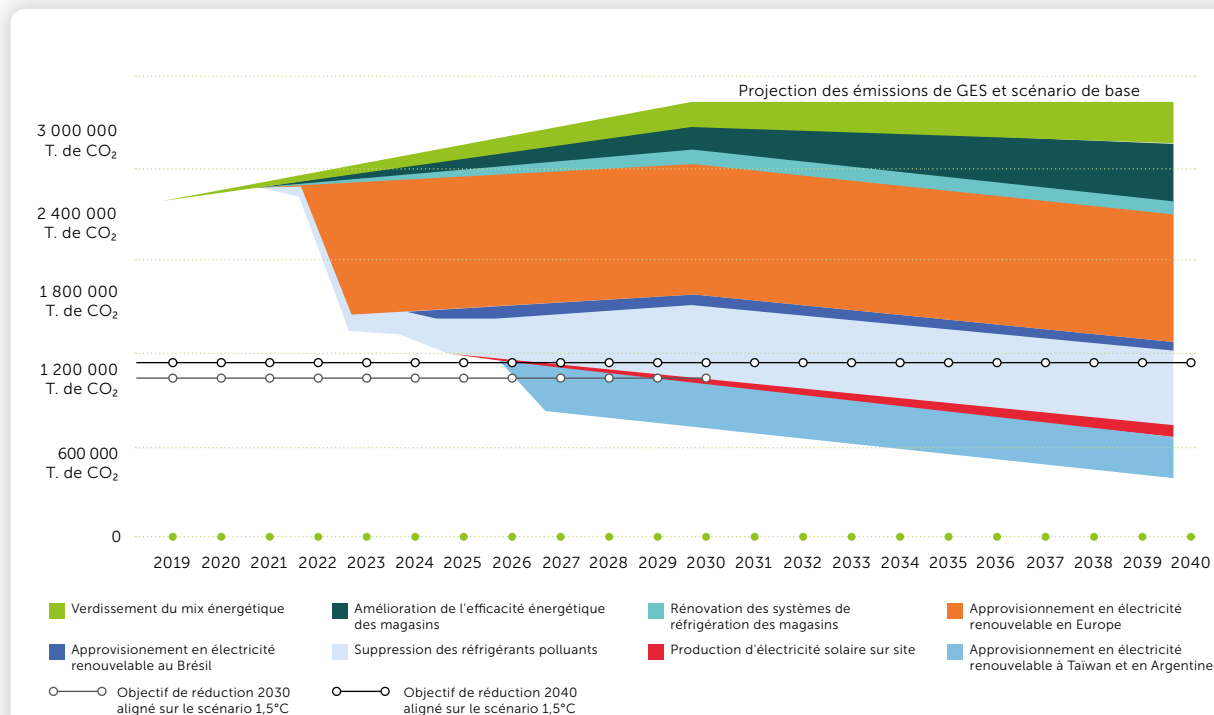
(3) FLAG : émissions liées à la production agricole et au changement d'utilisation des sols.

(4) non FLAG : émissions liées à la transformation des produits.

(5) le CA pris en compte est le CA distribution.

FIGURE 1 : DÉCOMPOSITION DES LEVIERS DE DÉCARBONATION

Décomposition du plan d'actions pour contribuer à la neutralité carbone à travers les magasins d'ici 2040



■ Leviers du scope 3 :

- **l'engagement des fournisseurs** dans le respect d'une trajectoire climat validée par un tiers ainsi que leur collaboration au sein de diverses coalitions et groupes de travail. À fin 2025, 87 % des fournisseurs du TOP 100 fournisseurs disposait d'une trajectoire climat validée par un tiers et 89 fournisseurs au total sont engagés dans une stratégie climat alignée avec un scénario 1.5 °C (approuvé par SBTi et/ou Act ADEME ⁽¹⁾). De plus, de nombreux fournisseurs sont membres de coalitions et groupes de travail : 568 fournisseurs sont engagés au sein du Pacte Transition Alimentaire (vs 393 en 2024) et 17 fournisseurs font partie de la coalition pour les alternatives végétales (vs 19 en 2024),
- **l'agriculture régénératrice** ⁽²⁾ permettant la mise en œuvre de pratiques agricoles bas carbone pour la production des matières premières prioritaires pour le Groupe : la viande, en priorité le bœuf et le porc, les produits laitiers, les céréales, en particulier le blé, les fruits et légumes,

- **la lutte contre la déforestation pour les matières premières prioritaires** : Dans le cadre de sa trajectoire climat approuvée par le SBTi, Carrefour s'engage à assurer zéro déforestation pour ses matières premières prioritaires dès le 31 décembre 2025. Les matières premières prioritaires sont l'huile de palme, le bois et papier, le bœuf au Brésil, le soja et le cacao. Avec la prise en compte du standard FLAG, la lutte contre la déforestation aura un impact important sur la réduction des émissions du scope 3,
- **le développement d'une alimentation plus végétale**, en atteignant 1 Md€ de chiffre d'affaires d'alternatives végétales ⁽³⁾ en 2030 (objectif rehaussé par rapport à l'objectif initial de 650 M€ de chiffre d'affaires en 2026) . À fin 2025, le Groupe réalise 664 millions d'euros de ventes (vs 621 en 2024) de produits à base de protéines végétales ⁽⁴⁾. Carrefour poursuit également le travail avec ses fournisseurs au sein de la coalition internationale pour accélérer les ventes d'alternatives végétales avec 17 partenaires industriels en 2025, cette coalition est détaillée dans les plans d'action détaillés ci-après,

(1) La trajectoire des fournisseurs peut concerner différents scopes et années.

(2) L'agriculture régénératrice est une approche agricole visant à améliorer la santé des sols, la biodiversité et les écosystèmes tout en capturant le carbone et en renforçant la résilience des systèmes agricoles face au changement climatique.

(3) Dont légumineuses.

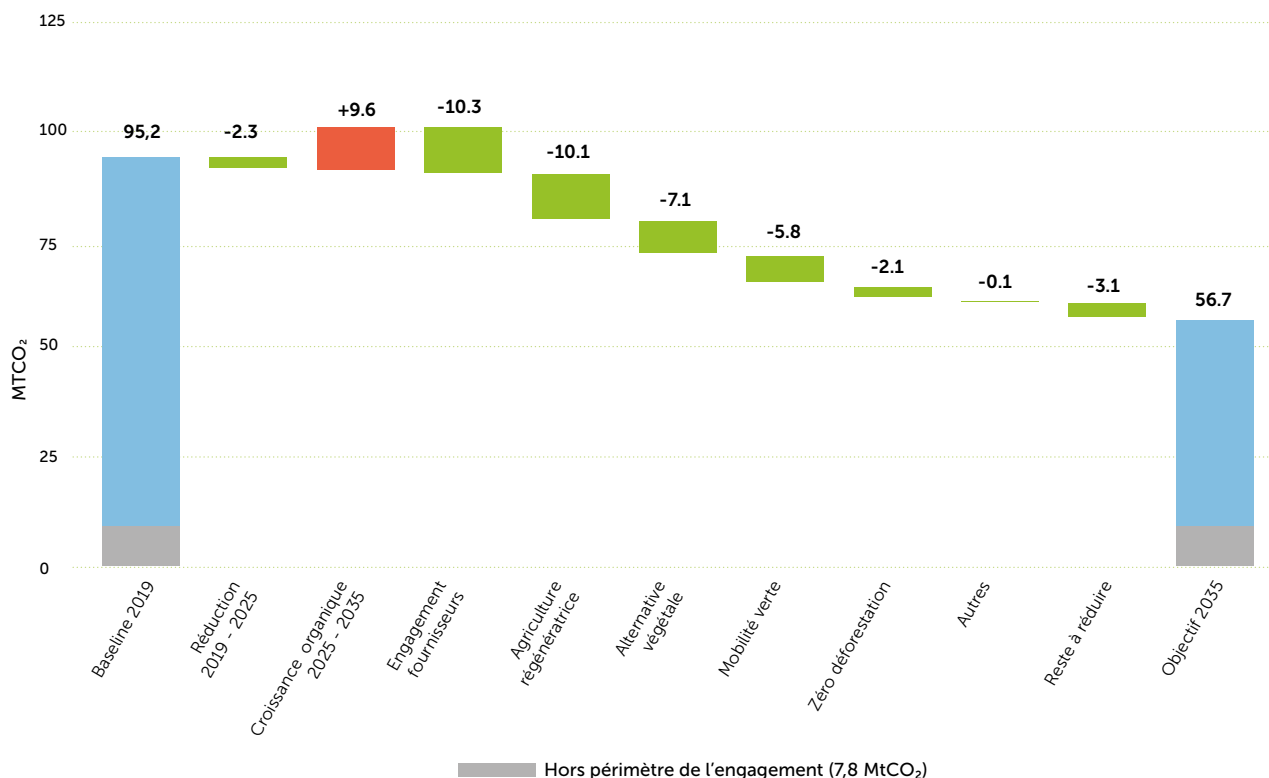
(4) Alternatives à des produits animaux et légumineuses.

- le développement d'une mobilité verte afin de réduire des émissions liées à la vente de carburants et l'utilisation des carburants par nos clients. À fin 2025, Carrefour a déjà réduit de 23 % les émissions liées à l'utilisation par les clients des carburants vendus par rapport à 2019. De plus, Carrefour a pour ambition de jouer un rôle de pionnier dans les énergies de mobilité alternative, au-delà des véhicules électriques, en testant des nouvelles solutions auprès de ses clients.

- le Groupe met en place d'autres leviers de décarbonation qui, bien que leurs contributions individuelles à la réduction des émissions puissent être modestes, témoignent de sa volonté d'exemplarité dans l'exercice de ses activités, par exemple :

- réduction des emballages, valorisation des déchets et réduction du gaspillage alimentaire en magasins,
- réduction des émissions liées au transport aval,
- développement des circuits courts.

FIGURE 2 : FEUILLE DE ROUTE DE DÉCARBONATION DU SCOPE 3 DU GROUPE CARREFOUR, RÉPARTIE PAR LEVIER DE DÉCARBONATION



Méthodologie :

- les émissions de GES prises en compte dans cette figure sont celles liées aux catégories du scope 3 sur lesquelles le Groupe a pris des engagements (achats de biens et services, utilisation des produits vendus et transport aval), soit plus de 80 % du scope 3 ;
- concernant les émissions liées au changement d'usage des sols (FLAG), des hypothèses conservatrices ont été adoptées (en absence de données de traçabilité, le *worst case scenario* est retenu ce qui conduit à une probable surestimation des données).

Hypothèses retenues :

- engagement des fournisseurs : l'engagement du TOP 100 fournisseurs ne génère pas de doubles comptes, l'initiative LESS (anciennement projet 20 mégatonnes) permet d'identifier 10 mégatonnes de CO₂ de réduction supplémentaire qui ne seraient pas déjà capturées par d'autres leviers de réduction ;
- alimentation végétale : après une première étape en 2026 (650 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2026), ce chiffrage est réalisé selon l'hypothèse que l'on observe un report de 30 % des protéines animales vers les protéines végétales en 2030.

TABLEAU 5 : CONTRIBUTION DES DIFFÉRENTS LEVIERS DE DÉCARBONATION DU SCOPE 3 DU GROUPE ⁽¹⁾

Périmètre prioritaire	Contribution 2035 vs 2019	Actions mises en œuvre	Engagements contribuant à l'objectif
Engagement des fournisseurs	(13) % soit 10 MteqCO ₂	Engagement des fournisseurs pour définir une trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre ambitieuse, validée par un tiers.	● TOP 100 fournisseurs disposant d'une trajectoire climat validée par un tiers d'ici 2026. ● 150 fournisseurs engagés dans une stratégie climat 1,5 °C d'ici 2030 ● 35 % ⁽¹⁾ des fournisseurs ont des objectifs SBTi d'ici 2030.
		Collaborer avec les fournisseurs, petits et grands, pour mettre en œuvre la transition alimentaire et favoriser des modes de consommation bas carbone.	500 fournisseurs engagés au sein du Pacte Transition Alimentaire et 20 mégatonnes économisées d'ici 2030.
Agriculture régénératrice	(13) % soit 10 MteqCO ₂	Décarboner la production des matières premières prioritaires pour le Groupe : le bœuf, le porc, les produits laitiers, les fruits et légumes, les céréales.	Mise en place de plans d'action par matière première pour atteindre une réduction de - 48,5 % des émissions des achats de biens et services d'ici 2035 (vs 2019) – émissions FLAG.
		Développer des partenariats avec les producteurs pour faciliter la transition vers des pratiques bas carbone.	50 000 producteurs partenaires d'ici 2026. 100 % des ventes de produits Filières Qualité Carrefour sont engagées dans une démarche agro écologique d'ici 2025 (voir section 2.1.2.2.2 Réduire les pollutions liées aux produits vendus). 15 % des ventes de produits frais alimentaires issues de l'agriculture biologique ou de l'agroécologie d'ici 2025.
		Favoriser les labels écologiques (Bleu Blanc Cœur, Bio, Vergers EcoResponsable, Haute Valeur Environnementale, etc.).	8 milliards d'euros de vente de produits certifiés durables d'ici 2026.
Alimentation végétale	(9) % ⁽²⁾ soit 7 MteqCO ₂	Engager les parties prenantes dans la transition vers une alimentation plus végétale (opérations commerciales, Pacte de la Transition Alimentaire). Favoriser l'innovation et développer une offre complète.	650 M€ de chiffre d'affaires d'alternatives végétales et légumineuses d'ici 2026, réhaussé à 1Md€ de chiffre d'affaires en 2030.
Carburants et mobilité verte	(7) % soit 6 MteqCO ₂	Accroître les volumes de biocarburants. Encourager les modes de transport doux et l'utilisation de véhicules électriques.	Réduire les émissions de GES liées à l'utilisation des produits vendus de 67,2 % d'ici 2035 (vs 2019)
			5 000 bornes de recharge électriques installées en France d'ici 2026
Zéro déforestation (émissions FLAG LUC)	(3) % soit 2 MteqCO ₂	Lutter contre la déforestation et développer les alternatives au soja pour l'alimentation animale.	100 % des matières premières sensibles pour la forêt sont couvertes par un plan de mitigation des risques d'ici 2030. Les matières couvertes sont le bœuf brésilien, l'huile de palme, le soja, le bois et papier, le cacao et la viscose.

(1) Ce plan d'actions couvre les émissions FLAG liées à l'agriculture, notamment les émissions liées au changement d'usage des sols.

Périmètre prioritaire	Contribution 2035 vs 2019	Actions mises en œuvre	Engagements contribuant à l'objectif
Autres actions ⁽³⁾	< 1 % soit 0,1 MteqCO ₂	Amélioration de l'efficacité du transport aval. Modernisation de la flotte et développement d'une flotte de véhicules roulant au biométhane.	Réduire les émissions de GES liées au transport aval de 40 % d'ici 2035 (vs 2019)
		Réduction des émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2 des magasins franchisés	80 % des magasins franchisés équipés en technologies économes et bas carbone d'ici 2030
		Réduire la production de déchets, garantir le tri des matériaux pour recyclage et zéro enfouissement.	100 % de déchets valorisés d'ici 2025 ⁽⁴⁾ , objectif revu à - 10 % de déchets non valorisés d'ici 2030 (vs 2024)
		Agir à tous les niveaux pour réduire le gaspillage alimentaire au sein de la chaîne de valeur, dans les magasins et chez les consommateurs.	50 % de réduction du gaspillage alimentaire d'ici 2025 ⁽⁴⁾ , objectif réhaussé à - 60 % de réduction du gaspillage alimentaire d'ici 2030 (vs 2016)
Reste à réduire	(4) % soit 3 MteqCO ₂	D'autres actions sont à définir, les principaux leviers possibles identifiés sont les suivants : ● chiffrage de l'impact des réductions d'emballages sur l'empreinte des achats de biens et services ; ● plans d'action sur les produits non-alimentaires et notamment les produits électroménagers ; ● extension de la démarche de décarbonation de l'agriculture à d'autres matières premières.	

- (1) En termes de dépenses couvrant les biens et services achetés.
- (2) Cette estimation prend en compte une substitution de 30% des protéines animales par des protéines végétales à horizon 2030.
- (3) Le tableau présente uniquement la contribution des leviers les plus significatifs, les leviers moins significatifs sont regroupés dans la catégorie « Autres actions ».
- (4) Périmètre : magasins et entrepôts intégrés.

La feuille de route du Groupe pour la réduction des émissions de GES se concentre à horizon 2035 sur la réduction des émissions sur tous les scopes. Le recours à une stratégie de compensation, aux crédits carbone et la prise en compte d'émissions négatives ne fait pas partie de la stratégie du groupe Carrefour à moyen terme (horizon 2035). À plus long terme, pour réduire l'impact des émissions qui n'auront pas pu être réduites, le Groupe priorise les projets de capture de CO₂ au sein de ses chaînes d'approvisionnement.

Actions et ressources en relation avec les politiques de lutte contre le changement climatique [E1-3]

Plans d'action des scopes 1 & 2

L'utilisation de 100 % d'électricité renouvelable en 2030

Le Groupe donne la priorité à la production sur site pour l'autoconsommation ou l'injection, puis au recours de *Power Purchase Agreements* :

- la production d'énergie photovoltaïque : dans le cadre de son objectif Carrefour 2026 d'une production de près d'un TWh d'électricité verte par an dès 2027, le Groupe accélère sur l'installation *on-site* d'éléments de production d'électricité verte raccordée aux magasins. À fin 2025, 337 magasins sont équipés de centrales photovoltaïques pour l'autoconsommation (+ 61 % par rapport à 2024). Plus de 45 chantiers d'ombrières photovoltaïques ont été lancés en France dans le cadre de son partenariat d'envergure avec GreenYellow qui prévoit d'en installer au total sur 350 sites. Par ailleurs, 54 nouveaux magasins ont été équipés de centrales photovoltaïques en toiture en Pologne, 28 en Espagne et 8 en Belgique. Enfin, l'Argentine et la Roumanie ont également eu des premières installations réalisées. Ce déploiement concerne majoritairement le parc intégré à l'international, tandis qu'en France, il inclut également les magasins franchisés dont le Groupe détient le foncier ;

- le recours aux *Power Purchase Agreements* : en 2025 et en janvier 2026, le Groupe a signé 6 nouveaux contrats. Au total, le Groupe a contractualisé au travers de *Power Purchase Agreements* une production cumulée renouvelable de près de 1 027 GWh par an (soit 24 % de la consommation d'électricité du Groupe). Le Groupe continuera le déploiement de ces contrats d'énergie verte dans l'ensemble de ses géographies.

La réduction des consommations d'énergie de 27,5 % d'ici 2030 (par rapport à 2019)

Le Groupe a pour objectif de réduire la consommation énergétique des magasins et entrepôts intégrés de 27,5 % d'ici 2030. Cette réduction *via* le déploiement de 6 actions et technologies prioritaires recommandées dans ses magasins : rénovation des systèmes de production de froid commercial, installation de portes fermées sur les meubles de froid positif, usage de variateurs électroniques de vitesse, utilisation de compteurs divisionnaires, éclairage LED basse consommation et gestion technique centralisée des bâtiments (dont le pilotage de la climatisation, de la ventilation et du chauffage).

- En Europe, la France, l'Italie et la Belgique sont certifiés ISO 50001 pour leurs magasins intégrés (hypermarchés et supermarchés) ainsi que pour leurs sièges et entrepôts. Cela représente environ 35 % de la surface de vente des magasins hypermarchés et supermarchés intégrés du Groupe.
- Des formations à destination des collaborateurs sont dispensées dans tous les pays du Groupe sur l'optimisation de la consommation d'énergie. Cette formation dispense des bonnes pratiques tant sur les magasins. Ainsi, des *guidelines* sont mises en avant pour la bonne gestion de la consommation d'énergie en magasins (comme la gestion des meubles froids, et les fours de boulangerie-pâtisserie), ainsi que sur les bonnes températures à adopter au sein de son domicile en hiver comme en été.

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

Le Groupe s'est engagé à remplacer les équipements froids par des installations fonctionnant au fluide naturel (CO₂), beaucoup moins émissif que les fluides fluorés, d'ici 2030 en Europe et 2040 dans les autres géographies. Chaque pays a constitué sa feuille de route du renouvellement de son parc : à fin 2025 sa mise en œuvre est en ligne avec les objectifs fixés pour 2030 en Europe.

Plans d'action du scope 3

Le Groupe cherche à atteindre son ambition de réduire au maximum ses émissions de CO₂ sur sa chaîne de valeur au travers de 5 initiatives adressant les postes d'émissions les plus importants de son Scope 3.

Carburants et mobilité verte

Pour agir sur les émissions de GES liées à la combustion de carburants traditionnels, les principaux leviers du Groupe sont l'accroissement de la part des biocarburants au sein des carburants fossiles, l'électrification du parc de véhicules et la contraction exogène du marché (réduction du nombre de véhicules à moteur thermique). Pour accélérer cette transition, Carrefour agit en facilitant l'accès aux consommateurs à une offre de recharge électrique au niveau de ses magasins mais aussi en testant un ensemble de solutions et de nouvelles technologies pour aller vers une mobilité et un transport de marchandises décarbonés.

Équipement massif en bornes de recharges électriques : en 2022, Carrefour lance Carrefour Énergies, un service de bornes de recharge électrique pour l'ensemble de ses hypermarchés et supermarchés en France. Carrefour accélère ainsi le déploiement d'infrastructures de recharge pour véhicules électriques (IRVE) en équipant progressivement l'ensemble de ses propriétés hypermarchés et supermarchés Carrefour Market. Ainsi à la fin 2025, 4 672 places sont équipées de bornes de recharge électrique, faisant de Carrefour la première enseigne française à proposer une offre complète favorisant la mobilité électrique. D'ici 2026, 5 000 places seront équipées de bornes de recharge électrique, dont la moitié en haute puissance par ENEDIS. En moyenne, chaque hypermarché sera doté de 10 places électrifiées et chaque supermarché de 5 places.

Accès aux bornes de recharge pour les chauffeurs VTC : Carrefour et Uber ont reconduit en 2025 un partenariat visant à améliorer l'accessibilité, le coût et l'expérience de recharge pour les chauffeurs de VTC utilisant des véhicules électriques. Les chauffeurs bénéficient de tarifs préférentiels sur le réseau Carrefour Énergies depuis janvier 2024 en France.

Installation de stations hydrogènes : 2025, Carrefour et Hyssetco ont poursuivi leur partenariat d'exploitation de stations de distribution d'hydrogène en Île-de-France sur les sites de Pontault-Combault, Drancy, et Collégien. Ces stations progressent en volumes, elles ont chacune la capacité de distribution d'hydrogène de 500 kg/jour, soit l'équivalent de 100 à 200 remplissages quotidiens pour des véhicules légers, voitures et véhicules utilitaires. Elles sont ouvertes au public 7j/7 et 24h/24, permettant d'étendre sensiblement le réseau francilien de distribution d'hydrogène et d'alimenter les véhicules des particuliers et des professionnels de la région.

Installations de bornes de recharge à destination des véhicules lourds et ménages modestes : en 2024, Carrefour est retenu par l'Ademe pour être un des 12 financeurs en France du programme de CEE e-trans concernant l'électrification des véhicules lourds : à partir de 2025, durant 4 ans, Carrefour s'engage à financer

2,3 TWhc d'économie d'énergie, pour 16 millions d'euros. En 2025, Carrefour a également été sélectionné par l'Ademe comme l'un des vingt financeurs du programme CEE « Leasing social ». Ce dispositif vise à permettre la location d'au moins 50 000 voitures électriques à destination des ménages modestes, dont au moins 5 000 pour les foyers résidant en zones à enjeux de qualité de l'air. Carrefour s'engage, dans ce cadre, à financer 4,1 TWhc d'économies d'énergie pour un montant de 37 millions d'euros, étant ainsi un des trois plus gros financeurs de ce programme national.

Déploiement de stations biodiesel à destination des poids lourds : en 2024, Carrefour a lancé dans les stations d'Athis-Mons et Pontault-Combault le biodiesel HVO100. Ce diesel de synthèse, produit à partir de déchets et résidus, représente une alternative écologique au gazole fossile. Compatible avec la plupart des moteurs diesel, il peut être utilisé seul ou mélangé au gazole. Le HVO100 permet une réduction des émissions de CO₂ jusqu'à 90 % et une baisse des particules polluantes de 25 %. Avec un indice de cétane plus élevé et une meilleure lubrification, il offre également une combustion plus propre et sans soufre, tout en étant moins odorant. En 2025, six nouvelles stations ont démarré la distribution du HVO100 pour les poids lourds : Givors, Chartres, Chalon Sud, Reims, Flins et Lunéville. Ainsi, Carrefour accentue en parallèle la vente de biocarburants durables pour accompagner la transition énergétique.

Toutes ces initiatives permettent aussi au Groupe de prendre de l'avance sur les futures réglementations à venir, comme celle concernant l'interdiction des moteurs thermiques dans des voitures neuves à horizon 2035.

Alimentation plus végétale

Les aliments d'origine animale, en particulier la viande rouge et les produits laitiers, génèrent de plus fortes émissions de gaz à effet de serre. A contrario, les aliments d'origine végétale ont une plus faible intensité de gaz à effet de serre. C'est pourquoi la végétalisation de l'alimentation est un sujet clé pour Carrefour. Il s'agit en effet d'une attente sociétale forte à la croisée des enjeux climatiques, de la préservation de la biodiversité, de prise en compte du bien-être animal et des enjeux de santé publique. Carrefour s'engage à développer des gammes végétariennes dans la perspective d'offrir une alternative à la consommation de protéines animales.

Ces produits s'adressent à une grande variété de consommateurs, qu'ils soient végétaliens, végétariens, soucieux de préserver le bien-être animal ou flexitariens. Carrefour veille à la qualité et au profil nutritionnel de ces gammes.

Carrefour a annoncé dans le cadre de son plan stratégique Carrefour 2026 l'objectif d'augmenter les ventes de protéines végétales en Europe pour atteindre 650 millions d'euros de chiffre d'affaires d'ici 2026 (+ 65 % par rapport à 2022). Cet objectif est rehaussé pour atteindre 1Md€ d'ici 2030. Pour atteindre son objectif, Carrefour met en œuvre une stratégie basée sur :

- une offre de produits complète et innovante : à travers sa marque Carrefour Sensation Végétal, 100 % végétarienne et accessible à tous, Carrefour a initié le développement de son offre d'alternatives végétales et de légumineuses. En 2025, Carrefour Sensation Végétal propose 162 références végétariennes en Europe. Carrefour développe également une offre de protéines et alternatives végétales au travers de ses autres marques. Carrefour étend également son offre en alternatives végétales à travers le référencement des produits de marques nationales ;

■ la collaboration avec les fournisseurs pour assurer la visibilité de l'offre en magasin : la coalition alternatives végétales a été créée en 2023 dans le but de promouvoir la vente d'alternatives végétales. Cette appellation comprend les catégories de produits simili-carnés, les simili-ovo-lactés, et les produits contenant plus de 50 % de légumineuses. Initialement composée de 7 fournisseurs, la coalition compte aujourd'hui 17 partenaires, ainsi que la marque distributeur (Carrefour Sensation Végétal). La coopération entre les équipes des départements Marchandises, RSE et les fournisseurs membres a permis d'identifier de nombreux enjeux spécifiques à ces catégories de produits. En 2025, l'année s'est axée autour de 3 temps forts : le Veganuary en début d'année, l'opération BBQ à l'approche de l'été, ainsi que la Grande Semaine Végétale au mois d'octobre pour valoriser toutes les offres alternatives. Un certain nombre de leviers sont activés pendant ces opérations : des offres promotionnelles attractives, des lancements d'innovations, des animations et dégustations en magasins, des campagnes e-commerce avec des jeux/concours, et du contenu digital pour alimenter les réseaux sociaux ;

■ une mise en avant magasins et e-commerce : pour valoriser les alternatives végétales en magasin Carrefour a mis en place en 2025 un travail de balisage dans les rayons afin de rendre les produits plus visibles pour les consommateurs. Sur le site Internet, une fonctionnalité « mieux manger » propose des alternatives saines, végétariennes ou végétaliennes lorsque cela est possible.

Pratiques agricoles et agriculture régénératrice

Le bilan carbone de l'entreprise montre que 59 % des émissions indirectes du Groupe (scope 3) est lié aux produits alimentaires. Les émissions des produits alimentaires sont elles-même issues en premier lieu des activités agricoles. En effet, la production agricole émet différents gaz à effet de serre : le méthane (CH₄), le protoxyde d'azote (N₂O) et le dioxyde de carbone (CO₂). L'amélioration des pratiques agricoles représente le second levier d'atténuation du secteur alimentaire (potentiel de 10 à 20 %), derrière la diminution de consommation de produits animaux (potentiel de 30 à 60 %).

Carrefour dispose de plusieurs leviers lui permettant de diminuer l'impact carbone de l'agriculture. Dans ses marques propres, Carrefour accompagne ses filières biologiques et ses Filières Qualité Carrefour (FQC) afin de faciliter la mise en œuvre de pratiques agricoles pérennes et respectueuses de l'environnement. Le Groupe a notamment développé l'objectif que 100 % des produits issus des FQC soient engagés dans une démarche agroécologique d'ici 2025. Les fournisseurs partenaires de cette démarche sont engagés dans des plans de progrès visant à réduire l'utilisation des pesticides de synthèse et des engrais azotés, améliorer la structure et le stockage du carbone des sols, leviers permettant de baisser les émissions de GES liées à la production agricole.

En juin 2024, Carrefour a rejoint le mouvement Pour Une Agriculture Du Vivant (PADV) pour intégrer des programmes de coalitions territoriales multi-acteurs publics/privés, considérées comme un moyen incontournable pour déployer l'agriculture régénératrice à grande échelle. Ces programmes réunissent de nombreux fournisseurs de Carrefour dans une logique transversale (marques distributeurs et marques nationales, sur différentes filières) comme par exemple Danone, Andros, Bonduelle, Mc Cain, Intersnack, Pasquier, Nutrition&Santé, Tereos, Cristal Union, Pom'Alliance, ainsi que des parties prenantes publiques : Agence de l'eau, BPI, ou du monde des

banques et assurances : Crédit Agricole, Axa Climat. En septembre 2025, Carrefour a rejoint un premier projet pilote sur le territoire Vendée-Deux Sèvres pour tester de nouveaux modèles économiques favorables au changement de pratiques agricoles.

Au travers des SLBP, Carrefour propose à ses fournisseurs de Marque Nationales de s'engager vers l'agriculture régénératrice avec des objectifs et indicateurs chiffrés.

Engagement des fournisseurs

Le projet LESS (anciennement « 20 mégatonnes »). Carrefour a pour objectif de réduire de 20 mégatonnes ses émissions du scope 3 en partenariat avec ses fournisseurs d'ici à 2030. Le projet « 20 Mégatonnes » lancé en 2020, vise à encourager les fournisseurs à prendre des engagements de réduction de leurs émissions, mesurer leurs progrès, et à impliquer les consommateurs en leur proposant des alternatives plus faiblement émettrices de CO₂. La plateforme 20 Mégatonnes est une plateforme en ligne collaborative ouverte à tous les fournisseurs du Groupe. Suite à plusieurs années de test, il a été décidé de déployer ce projet à une échelle sectorielle pour faciliter la collecte et l'harmonisation des données des fournisseurs.

En 2025, Carrefour a donc cofondé, aux côtés de huit autres enseignes de la distribution, la plateforme LESS (*Low Emission Sustainable Sourcing*), une initiative inédite pilotée par la FCD et Perifem. Cette solution commune vise à harmoniser et fiabiliser la remontée des données carbone des fournisseurs, afin d'accélérer la décarbonation de la chaîne de valeur. Hébergée et opérée de manière indépendante par la plateforme OpenClimat, elle permet aux fournisseurs de centraliser sur un guichet unique leurs données relatives à leurs réductions d'émissions, de faire connaître leurs engagements et de partager leurs progrès. Les distributeurs, de leur côté, accèdent à une vision consolidée des trajectoires de décarbonation de leurs fournisseurs et de leurs émissions indirectes (scope 3). Ce projet, soutenu par un comité technique d'experts (Deloitte, Sweep, FoodPilot), constitue une avancée majeure pour renforcer la transparence et la collaboration au sein de l'écosystème, et est ouvert à l'ensemble des acteurs européens du commerce souhaitant rejoindre cette démarche collective. La méthode utilisée est alignée avec les références du secteur (*Greenhouse Gas Protocol* et *Carbone Disclosure Project*).

Pacte Transition Alimentaire. Pour engager collectivement ses fournisseurs, Carrefour leur propose d'intégrer le Pacte Transition Alimentaire. Ce pacte est un engagement réciproque entre Carrefour et ses fournisseurs partenaires pour mettre en œuvre des actions à la transition alimentaire pour tous. Carrefour a développé l'objectif d'avoir 500 fournisseurs partenaires fin 2030. A fin 2025, 568 fournisseurs étaient membres du Pacte (393 en 2024). Lancé en 2019 avec 5 membres fondateurs (Nestlé, Bonduelle, Barilla, Pepsico et Colgate-Palmolive), le Pacte Transition Alimentaire est un engagement réciproque entre Carrefour et ses fournisseurs partenaires engagés dans la transition alimentaire pour tous, pour transformer profondément le système alimentaire, et ainsi proposer aux clients des produits sains, respectueux de la planète, à un prix accessible. Le Pacte se focalise sur 5 enjeux prioritaires (emballages, biodiversité, choix plus sains, produits plus sains, climat). Dans le cadre de son pacte de transition alimentaire, Carrefour a lancé plusieurs coalitions avec ses fournisseurs partenaires. L'objectif de ces alliances est de répondre conjointement aux enjeux sociétaux et environnementaux prioritaires de l'enseigne.

L'engagement des 100 plus gros fournisseurs du Groupe. En novembre 2022, Alexandre Bompard a annoncé l'engagement de Carrefour d'assurer que ses 100 plus grands fournisseurs disposent d'une stratégie climat validée par un tiers, faute de quoi ils seraient déréférencés. Cet objectif permettra de réduire le scope 3 pour environ 4 mégatonnes de CO₂, soit 4 % de réduction du scope 3 dans son ensemble. A fin 2025, 87 % des fournisseurs du TOP 100 disposaient d'une stratégie climat validée par un tiers. Depuis 2024, le Groupe reconnaît d'autres méthodologies comme équivalente à l'approche SBTi pour ses fournisseurs. Ces derniers peuvent donc opter par exemple pour la méthode ACT Ademe que Carrefour a réalisée également.

Par ailleurs, dans le cadre de ses engagements SBTi à horizon 2035, le groupe Carrefour s'engage à ce que 35 % de ses fournisseurs, en termes de dépenses couvrant les biens et services achetés, se fixent des objectifs SBT d'ici 2030.

Afin de mobiliser ses fournisseurs au delà des grandes entreprises, le Groupe a établi un partenariat avec l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) pour engager 100 PME dans une évaluation ACT, et à accompagner 50 PME pour qu'elles se dotent d'une trajectoire de décarbonation alignée avec un scénario 1,5 °C grâce à la démarche Act Pas à Pas.

Sustainable linked business plan. Carrefour met en œuvre avec ses fournisseurs des SLBP (*Sustainable Linked Business Plan*). Ces accords sont complémentaires aux contrats commerciaux. Lorsque ces derniers encadrent un plan d'affaire, l'accord extra financier (SLBP) encadre un plan d'actions RSE (décarbonation, déplastification, respect de la biodiversité ou du bien être animal...) mesurées par des indicateurs de performances basés sur la science.

Zéro-déforestation

La politique zéro-déforestation est détaillée dans la section 2.1.2.4.3.1 Politiques et cibles de 2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité (ESRS E4 - Biodiversité)

Transport aval

Carrefour a pour objectif de réduire de 40 % les émissions de CO₂ liées au transport aval d'ici 2035, par rapport à 2019. Pour atteindre cet objectif, les équipes de supply chain de chaque pays collaborent avec les transporteurs pour mettre en place des actions concrètes :

- améliorer le remplissage des camions ;
- réduire des émissions de la flotte notamment à travers l'adaptation des carburants ;
- optimiser les itinéraires pour réduire les distances parcourues ;
- promouvoir les modes de transport alternatifs.

Ces actions sont adaptées et mises en œuvre localement dans chaque pays, en tenant compte des spécificités et des transporteurs locaux. Par exemple, en France les actions suivantes sont mises en place :

- **optimisation du taux de remplissage :** Le suivi mensuel du taux de remplissage au sol et volumique permet une meilleure allocation des moyens de transport. En maximisant le taux de chargement de chaque camion, Carrefour diminue ainsi le nombre de trajets effectués et réduit les émissions de CO₂ en conséquence ;
- **transition vers des carburants alternatifs en France et modernisation de la flotte :** Carrefour France s'engage à utiliser des carburants alternatifs au diesel afin d'en sortir à partir de 2030, notamment en renforçant sa flotte de véhicules de livraison fonctionnant au biométhane, carburant issu de la valorisation des biodéchets non consommables de ses magasins. Cette solution constituera environ 60 % du mix énergétique 2030, le reste étant complété par de l'électrique. La flotte de Carrefour en compte environ 785 camions roulant au biométhane à fin 2025, représentant plus de 60 % de l'ensemble de la flotte. Ces camions sont moins polluants et moins bruyants, réduisant le bruit de 50 % par rapport à un moteur diesel, et/ou sont certifiés selon la norme PIEK ;
- **engagements environnementaux et certification :** Carrefour France a renouvelé en 2024 son engagement dans la charte FRET 21 pour une durée de trois ans, avec un objectif ambitieux de réduction de 12 % des émissions de gaz à effet de serre liées au transport de marchandises, soit environ 20 000 tonnes de CO₂ évitées.. Carrefour fait partie des premiers signataires de la charte FRET 21 et est financeur du programme EVE.

Déploiement des actions clés en magasins intégrés et engagements des magasins franchisés

Concernant les magasins intégrés

Carrefour lance en 2025 le « Score climat magasin » qui réunit les 10 principales actions réalisables en magasins et permettant de réduire l'impact climat du Groupe. Ces 10 actions climat en magasin s'articulent autour de 5 axes : le programme *Act for Food* (déploiement de la signalétique *Act for Food 2* en magasin et formation des collaborateurs), la visibilité des produits Bio et des produits locaux, la lutte contre le gaspillage alimentaire, le tri et la collecte des déchets, la gestion de l'énergie en magasin. Simples et mesurables, elles ont été définies pour assurer la visibilité du plan climat du Groupe en magasin.

En 2025, le score climat s'applique aux magasins intégrés en France de format Hyper et Super. Le score climat magasin sera étendu de manière exhaustive dans l'ensemble des magasins intégrés du Groupe dans tous les pays. Chaque magasin s'auto-évalue de manière déclarative, avec une validation par le patron pays des évaluations remontées par les magasins. L'objectif en 2030 est d'atteindre une note au niveau du Groupe de 8/10.

1

2

3

4

5

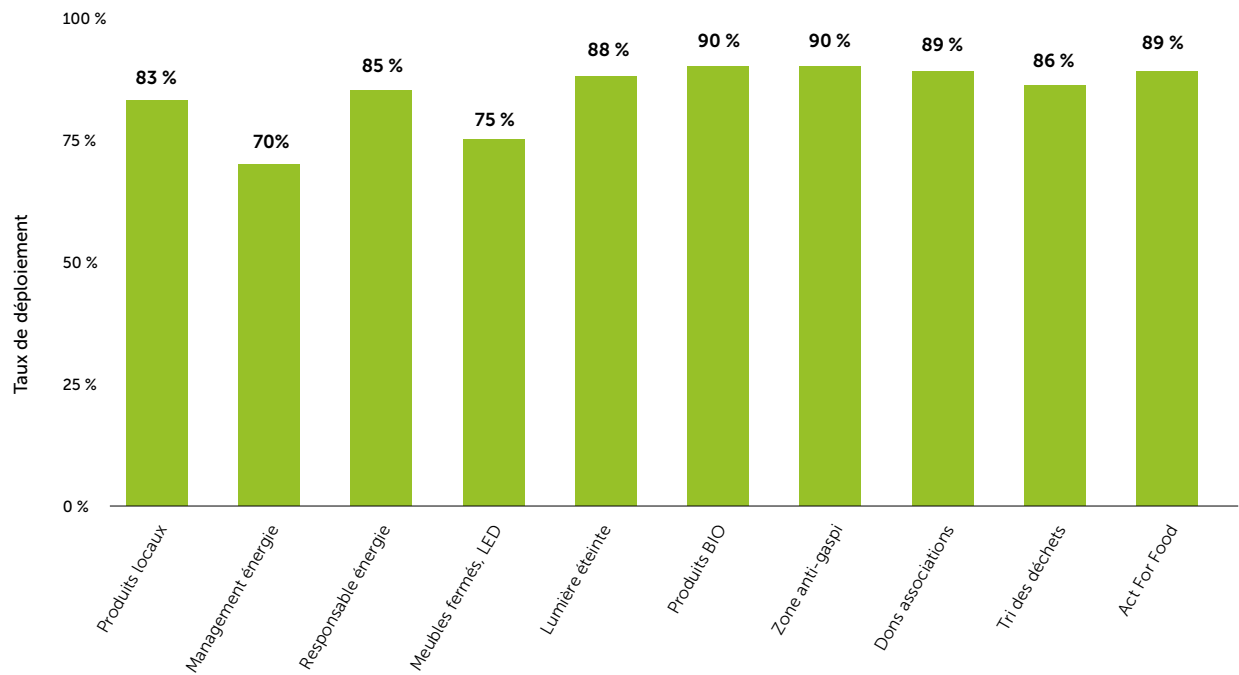
6

7

8

9

FIGURE 3 : DÉPLOIEMENT DES 10 ACTIONS DU SCORE CLIMAT MAGASIN EN 2025



Actions du score climat		Score 2025
Action 1	Part de magasins ayant mis en place « Les produits locaux et régionaux de producteurs de la région sont identifiés et signalés dans mon magasin »	83 %
Action 2	Part de magasins ayant mis en place « Les règles de management de l'énergie (MDE) sont mises en place et les éco-gestes sont affichés dans les réserves et les locaux sociaux »	70 %
Action 3	Part de magasins ayant mis en place « La gestion de l'énergie est confiée à un responsable identifié, et est suivie par un outil de gestion à distance et d'alerte »	85 %
Action 4	Part de magasins ayant mis en place « Les meubles froid sont fermés, les éclairages sont en LED »	75 %
Action 5	Part de magasins ayant mis en place « Mon enseigne lumineuse est automatiquement éteinte hors des horaires d'ouverture »	88 %
Action 6	Part de magasins ayant mis en place « Les produits BIO référencés dans mon magasin sont identifiés et signalés grâce à la PLV dédiée »	90 %
Action 7	Part de magasins ayant mis en place « Les produits frais en DLC courtes sont proposés soldés dans une zone anti-gaspi dédiée et/ou dans leurs rayons spécifiques »	90 %
Action 8	Part de magasins ayant mis en place « Les invendus alimentaires et non-alimentaires sont donnés aux associations »	89 %
Action 9	Part de magasins ayant mis en place « Un process de tri et de collecte est en place pour chacun des déchets issus de mon magasin : cartons, plastiques, biodéchets, etc. »	86 %
Action 10	Part de magasins ayant mis en place « La signalétique Act For Food 2 est mise en place et mes équipes sont formées sur le programme Act For Food »	89 %

Concernant les magasins franchisés

La démarche d'engagement des franchisés est détaillée dans la section 2.1.1.2 Outils spécifiques développés par le Groupe pour collaborer avec ses parties prenantes du présent chapitre.

Afin de réduire les émissions des magasins de ses partenaires franchisés, Carrefour vise le déploiement des solutions bas carbone qui ont démontré leur efficacité dans son parc de magasins intégré. La réduction des émissions des magasins franchisés repose ainsi sur la mise en œuvre de quatre actions clés permettant la réduction des consommations d'énergie et des émissions liées aux fluides réfrigérants :

- **éclairage LED** : remplacement des systèmes d'éclairage traditionnels par des LED plus économes en énergie ;

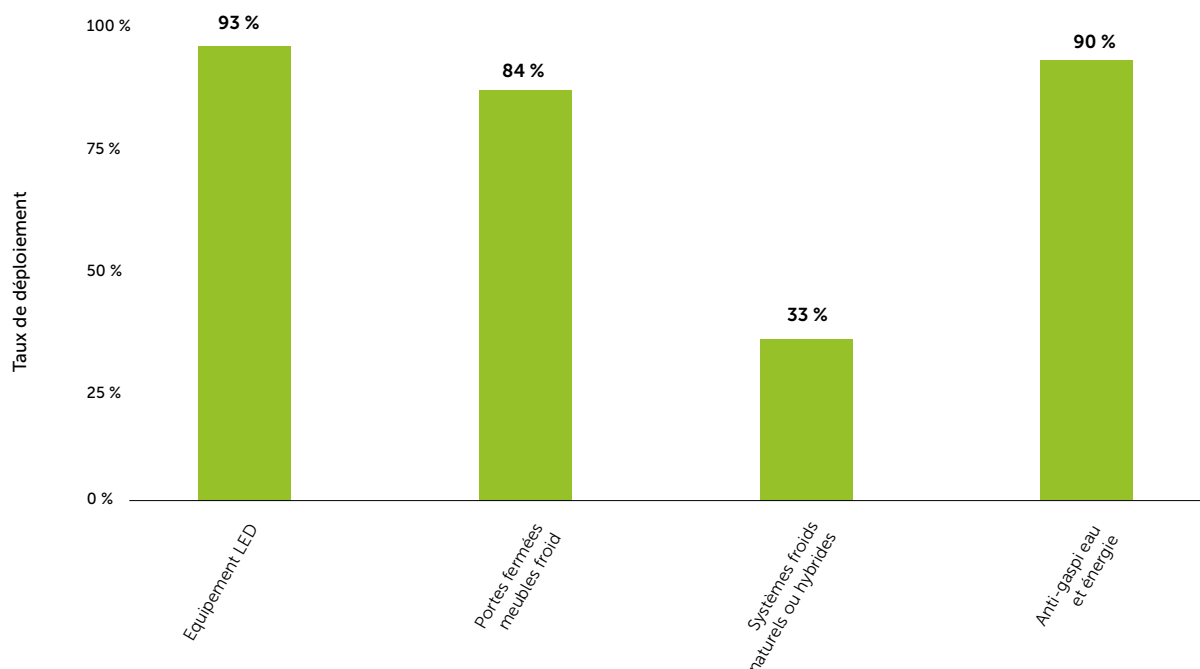
- **meubles froids fermés** : installation d'équipements frigorifiques dotés de portes pour réduire les déperditions énergétiques ;

- **centrales frigorifiques équipées de fluides respectueux de l'environnement** : adoption de fluides naturels, hybrides ou fluorés de nouvelle génération, à faible impact climatique ;

- **éco-gestes en magasin** : mise en place de pratiques quotidiennes visant à optimiser la consommation d'énergie (extinction des équipements non utilisés, régulation des températures, etc.).

À fin 2025, 75 % des magasins franchisés (franchisés nationaux et partenaires internationaux) ont déployé, sur une base volontaire, ces technologies économes et bas carbone, pour un objectif de 80 % d'ici 2030. Le déploiement des quatre actions clés est détaillé dans la figure ci-dessous.

FIGURE 4 : DÉPLOIEMENT DES ACTIONS BAS CARBONE CHEZ LES FRANCHISÉS EN 2025 ⁽¹⁾



Les ressources du plan de transition

Les CapEx et OpEx significatifs pour la mise en place des plans d'action ci-dessus sont scindés en 2 catégories :

- **changement des centrales froid** : le Groupe suit les investissements réalisés pour la mise en œuvre de sa trajectoire de réduction des émissions de CO₂ en lien avec les centrales froid fonctionnant aux fluides fluorés. Les montants d'investissements nécessaires pour le changement de ces centrales est étudié au cas par cas, et la feuille de route d'investissement est construite annuellement, en cohérence avec le plan stratégique du Groupe ;
- **installation de panneaux photovoltaïques** : le Groupe s'est doté d'un objectif d'installation de panneaux photovoltaïques en application de ses objectifs à 2030. La stratégie du Groupe est d'assurer une dynamique constante de développement de projet pour assurer l'atteinte de ces cibles. Ainsi plusieurs projets sont en cours à différents stades dans les différents pays du Groupe : étude de projet, mise en œuvre, et extension.

Ces projets sont développés en OpEx ou CapEx, selon les opportunités offertes par la conjoncture (variation des coûts de l'énergie) pour assurer la mise en œuvre des objectifs de développement tout en assurant la rentabilité des projets.

La mise en œuvre du plan d'action Scope 3 ne génère pas de CapEx et OpEx significatifs. En effet, le plan d'action repose sur la mise en place d'actions par les partenaires du Groupe (notamment les fournisseurs, producteurs agricoles, prestataires, partenaires franchisés) et par le changement des pratiques des consommateurs.

LA GOUVERNANCE DU PLAN DE TRANSITION

Pour atteindre ses ambitions, Carrefour a mis en place une Gouvernance propre aux engagements du Groupe sur la lutte contre le changement climatique. Le climat fait l'objet d'une Gouvernance partagée entre les différentes Directions impliquées, de la définition des risques, de la mise en œuvre des plans d'action à la mesure de l'effectivité et de la performance. La Gouvernance du plan climat du Groupe est organisée comme suit.

(1) Base déclarative.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

TABLEAU 6 : ORGANES DE GOUVERNANCE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE DU GROUPE CARREFOUR

Organe	Responsable
Le Comité Exécutif Groupe définit la stratégie, les politiques, les objectifs et évalue les performances.	La Directrice de l'engagement, Carine Kraus , membre du Comité Exécutif du Groupe est responsable de l'ensemble des fonctions liées à la responsabilité sociétale du Groupe et est la déléguée générale de la Fondation Carrefour. La Direction de l'engagement est chargée de la stratégie climat du Groupe, et traduit concrètement les engagements sociétaux et environnementaux du Groupe.
Le Conseil d'administration de Carrefour valide la stratégie établie par le Comité Exécutif Groupe et en évalue la mise en œuvre. Le Comité RSE du Conseil d'administration examine chaque année les performances et la stratégie climatique du Groupe.	Le Comité RSE est composé de 5 membres dont la Présidente est Claudia Almeida e Silva.

MISE EN ŒUVRE TECHNIQUE ET FINANCIÈRE DE LA STRATÉGIE CLIMAT

TABLEAU 7 : GOUVERNANCE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE CLIMATIQUE AU SEIN DU GROUPE CARREFOUR

Organe et rôles	Responsable(s)
Les Comités Exécutifs de chaque pays déclinent cette stratégie localement. La stratégie climatique du pays est intégrée dans les plans stratégiques de chaque pays.	Le PDG de chaque pays est chargé de la mise en œuvre de la stratégie climatique.
Un Comité technique sur l'énergie et le climat avec pour objectif de : - partager la stratégie et la trajectoire du Groupe et des pays ; - valider les investissements réalisés dans les pays ; - travailler sur les thématiques de l'adaptation et des risques liés au changement climatique.	Ce Comité est piloté par la Direction énergie du Groupe et la Direction des actifs. Les Directions des actifs des pays, Direction des risques, Direction RSE et la Direction financière y sont associés.
Le Comité d'investissement du Groupe valide les projets du Groupe en termes de CAPEX. Le Groupe a défini une trajectoire CAPEX pour la mise en œuvre des actions de réduction des émissions de GES d'ici 2030.	Le Président-Directeur Général, Alexandre Bompard, le Directeur Financier du Groupe, Matthieu Malige et le Directeur Général de Carrefour Property, Jérôme Nanty sont responsables de ce Comité.

Le Groupe réalise des investissements pour la mise en œuvre de sa trajectoire de réduction des émissions de CO₂ en lien avec les centrales froid fonctionnant aux fluides fluorés et la réduction des consommations d'énergie (décrits en section 2.1.2.1 Changement climatique). Des budgets annuels sont définis avec les pays pour la bonne mise en œuvre des plans d'actions et pilotés par le Comité d'investissement du Groupe (CIG). Le suivi des montants des investissements réalisés ou à venir spécifiquement fléchés sur le climat n'est pas disponible. Cette donnée est par ailleurs soumise à des variations liées à l'évolution du marché et à la conjoncture annuelle. Compte tenu des incertitudes inhérentes à cette donnée prospective, elle n'est pas présentée dans le présent rapport à ce stade. L'ensemble des autres plans d'action du Groupe sont conduits principalement par la mobilisation des équipes de Carrefour et l'interaction avec les fournisseurs pour conduire les innovations dans les chaînes de valeur. Ils ne nécessitent donc pas d'investissements significatifs du Groupe. Ils génèrent en revanche des dépenses d'exploitation. Celles-ci étant diffusées au sein des équipes RSE, métiers, ou magasin, leur évaluation précise est impossible.

Critères de rémunération des dirigeants et managers. Carrefour utilise l'indice RSE comme critère principal de rémunération en lien avec la RSE (voir section 1.6.3 Synthèse des performances extra financières 2025). Dans cet indice composite, plusieurs indicateurs sont liés directement ou indirectement au climat (TOP 100 fournisseurs disposant d'une stratégie climat validée par un tiers d'ici 2026, Score climat magasin avec une note de 8/10 en 2030, 650 M€ de CA d'alternatives végétales d'ici 2026). Des trajectoires sont définies pour chacun des objectifs de l'indice RSE et sont déclinées trimestriellement par pays. Un reporting et des revues de performance sont réalisés trimestriellement. L'indice RSE est intégré à la rémunération des dirigeants :

- à hauteur de 20 % dans la rémunération du Président-Directeur Général et de l'ensemble des membres du COMEX Groupe et des COMEX des pays ;
- à hauteur de 20 % pour les 1 000 cadres de l'entité Groupe et 10 000 cadres de l'entité Carrefour France.

Trois objectifs ⁽¹⁾ liés au climat sont également intégrés aux critères d'un plan *Long Term Incentive* : la réduction des

(1) Les objectifs sont les suivants :

- scope 1 & 2 : réduire les émissions de GES des activités directes (scopes 1 et 2) de 55 % d'ici 2028, de 60 % d'ici 2030, de 67,2 % d'ici 2035 et de 70 % d'ici 2040 (vs. 2019) ;
- Pacte Transition Alimentaire : 500 fournisseurs partenaires du Pacte Transition Alimentaire d'ici 2030 ;
- matières premières : score de déploiement des plans d'actions pour la forêt, le bien-être animal, les sols, les ressources marines et les Droits de l'Homme.

émissions de GES des scopes 1 et 2, la participation des fournisseurs au Pacte Transition Alimentaire et la mise en œuvre des règles pour la transition alimentaire. Ces trois critères contribuent pour 25 % aux critères de rémunération du plan. Il s'agit de plans d'attribution gratuite d'actions sous conditions de présence et de performance. Le plan concerne les deux plus hauts niveaux de management et l'ensemble des talents qui ont une contribution majeure dans la transformation de l'entreprise. En 2025, le plan a bénéficié à près de 707 attributaires, dont près de 80 % sont extérieurs au périmètre senior management.

2.1.2.1.2.3 Indicateurs et performances

Afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs et de l'avancement des plans d'action de décarbonation des scopes 1, 2 et 3, Carrefour suit de nombreux indicateurs clés de performances, qui sont présentés dans le tableau suivant (dont émissions brutes de GES des scopes 1, 2 et 3 et total [E1-6] et consommation d'énergie et mix énergétique [E1-5]).

TABEAU 8 : DÉTAIL DES ÉMISSIONS DE GES DES SCOPES 1, 2 ET 3 ET CIBLES DE RÉDUCTION DU GROUPE CARREFOUR

Thème	Indicateurs	Unité	2025 (N)	2024 (N-1)	2019 (Année de référence)	Variation	2030	2035	2040
Scopes 1 et 2	Émissions de GES des scopes 1 + 2 (<i>market based</i>)	tCO ₂ eq	1 066 911	1 286 216	2 461 082	(17,1) %			
	Émissions de GES des scopes 1 + 2 (<i>location based</i>)	tCO ₂ eq	1 165 313	1 471 486	2 365 059	(20,8) %			
	Évolution des émissions de GES des scopes 1 et 2 vs 2019 (<i>market based</i>)	% (en tCO ₂ eq)	(56,6) %	(47,7) %	0 %	(8,9) pts	- 60,0 %	- 67,2 %	- 70,0 %
	Émissions totales liées à la consommation d'énergie (<i>market based</i>)	tCO ₂ eq	604 652	690 584	1 256 487	(12,4) %			
Scopes 1, 2 et 3	Émissions de GES des scopes 1 + 2 + 3 (<i>location based</i>)	tCO ₂ eq	94 112 852	94 812 610	97 596 058	(0,7) %			
	Émissions de GES des scopes 1 + 2 + 3 (<i>market based</i>)	tCO ₂ eq	94 014 449	94 627 340	97 692 081	(0,6) %			
	Évolution des émissions de GES des scope 1+2+3 vs 2019 (<i>market based</i>)	% (en tCO ₂ eq)	(3,8) %	(3,1) %		0,7 pt			
	Évolution des émissions de GES des scope 1+2+3 vs 2019 (<i>location based</i>)	% (en tCO ₂ eq)	(3,6) %	(2,9) %		0,7 pt			
	Intensité monétaire des émissions de GES des scopes 1 + 2 + 3 (<i>market based</i>) ⁽¹⁾	tCO ₂ eq/M€	1548	1632		(5,2) %			
Scope 1	Émissions de GES du scope 1	tCO ₂ eq	571 903	719 738	1 372 290	(20,5) %			
	Réduction des émissions de GES du scope 1 vs 2019 (<i>market based</i>)	tCO ₂ eq	(58,3) %	(48,0) %	0,0 %	(10,3) pts			
	Émissions totales liées aux réfrigérants	tCO ₂ eq	462 259	595 632	1 204 596	(22,4) %			
	Émissions totales liées à la consommation de gaz	tCO ₂ eq	91 801	98 756	126 730	(7,0) %			
	Émissions totales liées à la consommation de fioul	tCO ₂ eq	17 843	25 350	40 964	(29,6) %			
	Part des émissions de GES du scope 1 résultant des systèmes d'échange de quotas d'émission réglementés	%	0	0	0	-			

(1) Le CA pris en compte est le CA distribution.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Thème	Indicateurs	Unité	2025 (N)	2024 (N-1)	2019 (Année de référence)	Variation	2030	2035	2040
Scope 2	Émissions de GES du scope 2 (location based)	tCO ₂ eq	593 410	751 748	992 769	(21,1) %			
	Émissions de GES du scope 2 (market based)	tCO ₂ eq	495 008	566 478	1 088 792	(12,6) %			
	Réduction des émissions de GES du scope 2 vs 2019 (location based)	tCO ₂ eq	(40,2) %	(24,3) %	0,0 %	(15,9) pts			
	Réduction des émissions de GES du scope 2 vs 2019 (market based)	tCO ₂ eq	(54,5) %	(48,0) %	0,0 %	(6,5) pts			
	Émissions de GES liées à la consommation totale d'électricité	tCO ₂ eq	469 335	540 996	-	(13,2) %			
Scope 3	Émissions totales de GES du scope 3	tCO ₂ eq	92 947 539	93 341 124	95 230 999	(0,4) %			
	Évolution des émissions de GES du scope 3 vs 2019	% (en tCO ₂ eq)	(2,4) %	(2,0) %	0,0 %	(0,4) pt			
	(Catégorie 1). Achats de biens et services	tCO ₂ eq	64 887 818	65 150 686	63 859 503	(0,4) %			
	(Catégorie 1). Évolution des émissions de GES liées aux achats de biens et services vs 2019	% (en tCO ₂ eq)	1,6 %	2,0 %	-	(0,4) pt	- 32,0 %	- 46,0 %	
	(Catégorie 2). Achats de biens immobilisés	tCO ₂ eq	655 120	685 937	702 139	(4,5) %			
	(Catégorie 2). Évolution des émissions de GES liées aux achats de biens immobilisés vs 2019	% (en tCO ₂ eq)	(6,7) %	(2,3) %	-	(4,4) pts			
	(Catégorie 3). Émissions amont de l'énergie	tCO ₂ eq	3 361 404	3 317 929	3 667 284	1,3 %			
	(Catégorie 3). Évolution des émissions de GES liées à l'énergie en amont vs 2019	% (en tCO ₂ eq)	(8,3) %	(9,5) %	-	1,2 pt			
	(Catégorie 4). Transport amont	tCO ₂ eq	5 136 599	5 102 195	4 975 820	0,7 %			
	(Catégorie 4). Évolution des émissions de GES liées au transport amont vs 2019	% (en tCO ₂ eq)	3,2 %	2,5 %	-	0,7 pt			
	(Catégorie 5). Déchets produits lors de l'exploitation	tCO ₂ eq	69 436	56 685	67 533	22,5 %			
	(Catégorie 5). Évolution des émissions de GES liées aux déchets produits lors de l'exploitation vs 2019	% (en tCO ₂ eq)	2,8 %	(16,1) %	-	18,9 pts			
	(Catégorie 6). Déplacements professionnels	tCO ₂ eq	5 381	5 988	5 954	(10,1) %			
	(Catégorie 6). Évolution des émissions de GES liées aux déplacements professionnels vs 2019	% (en tCO ₂ eq)	(9,6) %	0,6 %	-	(10,2) pts			

Thème	Indicateurs	Unité	2025 (N)	2024 (N-1)	2019 (Année de référence)	Variation	2030	2035	2040
Scope 3	(Catégorie 7). Déplacements domicile-travail des salariés	tCO ₂ eq	228 924	247 443	245 795	(7,5) %			
	(Catégorie 7). Évolution des émissions de GES liées aux déplacements domicile-travail des salariés vs 2019	% (en tCO ₂ eq)	(6,9) %	0,7 %	-	(7,6) pts			
	(Catégorie 8). Actifs loués en amont	tCO ₂ eq	NA	NA	NA	NA			
	(Catégorie 8). Évolution des émissions de GES liées aux actifs loués en amont vs 2019	% (en tCO ₂ eq)	NA	NA	NA	NA			
	(Catégorie 9). Transport aval	tCO ₂ eq	275 121	328 749	373 365	(16,3) %			
	(Catégorie 9). Évolution des émissions de GES liées au transport aval vs 2019	% (en tCO ₂ eq)	(26,3) %	(11,9) %	-	(14,4) pts	- 27,5 %	- 40,0 %	
	(Catégorie 10). Traitement des produits vendus	tCO ₂ eq	NA	NA	NA	NA			
	(Catégorie 10). Évolution des émissions de GES liées au traitement des produits vendus vs 2019	% (en tCO ₂ eq)	NA	NA	NA	NA			
	(Catégorie 11). Utilisation des produits vendus	tCO ₂ eq	17 232 270	17 309 891	20 227 294	(0,4) %			
	(Catégorie 11). Évolution des émissions de GES liées à l'utilisation des produits vendus vs 2019	% (en tCO ₂ eq)	(14,8) %	(14,4) %	-	(0,4) pt			
	(Catégorie 11).1.1. Dont Utilisation des produits vendus - Carburant	tCO ₂ eq	11 032 597	10 864 310	14 383 613	1,5 %			
	(Catégorie 11).1.2. Dont Évolution des émissions de GES liées à l'utilisation des carburants vendus vs 2019	% (en tCO ₂ eq)	(23,3) %	(24,5) %	-	0,8 pt	- 27,5 %	- 67 %	
	(Catégorie 11).2.1. Dont Utilisation des produits vendus - Autres	tCO ₂ eq	6 199 673	6 445 581	5 843 681	(3,8) %			
	(Catégorie 11).2.2. Dont Évolution des émissions de GES liées à l'utilisation des autres produits vendus vs 2019	% (en tCO ₂ eq)	6,1 %	10,3 %	-	(4,2) pts			
	(Catégorie 12). Fin de vie des produits vendus	tCO ₂ eq	205 362	189 855	193 660	8,2 %			
	(Catégorie 12). Évolution des émissions de GES liées à la fin de vie des produits vendus vs 2019	% (en tCO ₂ eq)	6,0 %	(2,0) %	-	8 pts			
	(Catégorie 13). Actifs loués en aval	tCO ₂ eq	54 735	46 813	145 656	16,9 %			

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Thème	Indicateurs	Unité	2025 (N)	2024 (N-1)	2019 (Année de référence)	Variation	2030	2035	2040
Scope 3	(Catégorie 13). Évolution des émissions de GES liées aux actifs loués en aval vs 2019	% (en tCO ₂ eq)	(62,4) %	(67,9) %	-	5,5 pts			
	(Catégorie 14). Franchises	tCO ₂ eq	761 978	785 110	640 637	(2,9) %			
	(Catégorie 14). Évolution des émissions de GES liées à la franchise vs 2019	% (en tCO ₂ eq)	18,9 %	22,6 %	-	(3,7) pts			
	(Catégorie 15). Investissements	tCO ₂ eq	73 390	113 841	126 360	(35,5) %			
	(Catégorie 15). Évolution des émissions de GES liées aux investissements vs 2019	% (en tCO ₂ eq)	(41,9) %	(9,9) %	-	32,0 pts			
	Scope 3 - Pourcentage de GES Scope 3 calculé à partir de données primaires	% (en tCO ₂ eq)	41,8 %	18,1 %	14,0 %	23,7 pts			
	Émissions biogéniques de CO ₂ provenant de la combustion ou de la biodégradation de la biomasse dans la chaîne de valeur	tCO ₂ eq	1 174 550	1 201 435	980 904	(2,2) %			

Afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs et de l'avancement des plans d'actions de décarbonation des scopes 1, 2 et 3, Carrefour suit de nombreux indicateurs clés de performance, qui sont présentés dans les tableaux suivants.

Thématiques	Indicateurs	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Indicateurs									
Consom- mation d'énergie (scopes 1 et 2)	Consommation totale d'énergie	MWh			4 869 520	5 024 049	(3,1) %	100 %	-
	Émissions totales liées à la consommation de gaz	tCO ₂ eq			91 801	98 756	(7,0) %	100 %	-
	Gaz - consommation de gaz de pétrole liquéfié (GPL)	MWh			43 518	52 201	(16,6) %	100 %	-
	Gaz - consommation de gaz naturel	MWh			448 264	475 944	(5,8) %	100 %	-
	Gaz (PCI) - Consommation totale de gaz	MWh			442 604	475 331	(6,9) %	100 %	-
	Consommation totale de fioul (combustible)	MWh			69 485	98 718	(29,6) %	100 %	-
	Consommation totale d'électricité	MWh			4 267 355	4 364 857	(2,2) %	100 %	-
	Consommation d'électricité achetée	MWh			4 165 870	4 291 958	(2,9) %	100 %	-
	Consommation totale d'énergie d'origine fossile	MWh			1 421 004	1 594 662	(10,9) %	100 %	-
	Pourcentage de sources fossiles dans la consommation totale d'énergie	% en MWh			29,2 %	32,0 %	(2,8) pts	100 %	-

Thématiques	Indicateurs	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Efficacité énergétique des magasins intégrés (scopes 1 et 2)	Consommation totale d'énergie d'origine nucléaire	MWh			1 000 308	1 099 520	(9,0) %	100 %	-
	Pourcentage de la consommation d'énergie d'origine nucléaire dans la consommation totale d'énergie	% en MWh			20,5 %	22,0 %	(1,5) pts	100 %	-
	Intensité énergétique	MWh/m²			380	388	(2,0) %	100 %	-
	Évolution de l'intensité énergétique par rapport à 2019	% en kWh/m²	- 27,5 %	2030	(18,6) %	(17,0) %	(1,6) pt	100 %	-
	Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique (consommation totale d'énergie par chiffre d'affaires net)	MWh/k€			80,2	-	-	100 %	-
Approvisionnement en énergie renouvelable des magasins intégrés (scopes 1 et 2)	Consommation totale d'énergie d'origine renouvelable	MWh			2 448 208	2 329 867	5,1 %	100 %	-
	Électricité - consommation d'électricité renouvelable	MWh			2 346 724	2 256 968	4,0 %	100 %	-
	Part totale d'électricité renouvelable dans l'électricité totale consommée (énergie solaire autoconsommée, PPA, certificats d'origine et mix résiduel)				57,4 %	53,4 %	4 pts	100 %	-
	Part d'électricité renouvelable dans l'électricité totale consommée - hors mix résiduel (énergie solaire autoconsommée, PPA et certificats d'origine)	% en MWh/m²	100 %	2030	19,7 %	12,6 %	7,1 pts	100 %	-
	Part d'électricité renouvelable achetée encadrée par des instruments contractuels (PPA et garanties d'origine)	% (en tCO ₂ eq)			17,7 %	11,2 %	6,5 pts	100 %	-
	Production d'énergie renouvelable	MWh			101 484	72 899	39,2 %	100 %	-
	Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	MWh			101 484	72 899	39,2 %	100 %	-
	Nombre de sites équipés de panneaux solaires pour l'autoconsommation	nombre			337	210	60,5 %	96,2%	IT
	Nombre de Power Purchase Agreement (PPA) signés	nombre			16	10	60,0 %	96,2%	IT
	Production sécurisée par les <i>Power Purchase Agreement</i> (PPA) signés	MWh			1 026 737	476 071	115,7 %	96,2%	IT

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Thématiques	Indicateurs	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Utilisation de fluides réfrigérants pour les magasins intégrés (scopes 1 et 2)	Consommation d'énergie renouvelable combustible (fioul), y compris la biomasse, les biocarburants, le biogaz, l'hydrogène provenant de sources renouvelables	MWh			0	0		100 %	-
	Émissions de GES liées à la consommation de fluides réfrigérants	tCO ₂ eq			462 259	595 632	(22,4) %	100 %	-
	Évolution des émissions de GES liées à la consommation de fluides réfrigérants vs 2019	% (en tCO ₂ eq)	- 50 % - 80 %	2030 2040	(61,6) %	(50,6) %	(11,0) pts	100 %	-
	Nombre de magasins équipés de systèmes de réfrigération fluorés (100 % fluor, HFC et/ou HCFC)	nombre			2 476	2578	(4,0) %	100 %	-
	Nombre de magasins équipés de systèmes de réfrigération naturelle (100 % gaz naturel sans HFC ni HCFC)	nombre			639	394	62,18 %	100 %	-
	Nombre de magasins équipés de systèmes de réfrigération hybride (CO ₂ + HFC / HCFC)	nombre			307	448	(31,5) %	100 %	-
	Nombre de magasins équipés de systèmes de réfrigération naturels ou hybrides	nombre			946	842	12,35 %	100 %	-
	Pourcentage de magasins équipés de systèmes de réfrigération naturelle ou hybride	%			27,6 %	25,0 %	2,6 pts	100 %	-
	Part du TOP 100 fournisseurs disposant d'une trajectoire climat validée par un tiers	% en nombre	100 %	2026	87 %	53 %	34 pts	100 %	-
	Nombre de fournisseurs engagés dans une stratégie climat 1,5 °C (SBTi & Act Ademe)	nombre	150	2030	89	53	67,9 %	100 %	-
Engagement des fournisseurs et pratiques agricoles (scope 3)	Nombre de fournisseurs membres de la coalition internationale pour les alternatives végétales	nombre			17	19	(10,5) %	100 %	-
	Nombre de fournisseurs engagés au sein du pacte transition alimentaire	nombre	500	2030	568	393	44,5 %	100 %	-
	Nombre total de producteurs partenaires (bio, FQC, régionaux et locaux)	nombre	50 000	2026	51 490	52 024	(1,0) %	100 %	-
	Nombre de contrats SLBP avec des fournisseurs	nombre	200	2030	31	0	-	100 %	-

Thématiques	Indicateurs	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Engagement des fournisseurs et pratiques agricoles (scope 3)	Réduction des émissions de GES liées produits vendus déclarées par les fournisseurs sur la plateforme 20 mégatonnes vs 2019	MtCO ₂ eq	20	2030	Méthodologie en cours de révision	1,644	-	-	-
	Part des ventes de Filières Qualité Carrefour engagées dans une démarche agro-écologique *	% (en CA)	100 %	2025	37,0 %	34,4 %	2,6 pts	100 %	-
Carburants et mobilité verte (scope 3)	Nombre de places de parking équipées de bornes de recharge électriques en France	nombre	5 000	2026	4 672	2 100	122,5 %	France seulement	-
Alimentation végétale (scope 3)	Ventes totales TTC de produits à base de protéines végétales	M€	650	2026	664	621	6,9 %	80 %	Hors BR (C, A & S)
Déploiement en magasins (scopes 1, 2 et 3)	Part des magasins franchisés équipés en technologies économes et bas carbone	% en nombre	80 %	2030	75 %	Nouveau	-	62,3 %	-
	Résultat du score climat magasins - Indice RSE	note moyenne obtenue sur 10	8 sur 10	2030	8,5	Nouveau	-	Magasins intégrés en France	-
	Part des déchets valorisés	% (en t)	100 %	2025	80,4 %	72,9 %	7,5 pts	98 %	Match
	Réduction de l'intensité du gaspillage alimentaire par rapport à 2016	% en kg/m ²	- 50 %	2025	(51) %	(50) %	(1) pt	100 %	-

* En 2025, cet indicateur ne suit que les ventes de produits frais.

Absorption des GES et projets d'atténuation des GES financés par des crédits carbone [E1-7]

Carrefour n'a pas recours à des crédits carbone pour compenser ses émissions de GES.

Prix interne du carbone [E1-8]

Carrefour n'utilise plus un système interne de tarification interne du carbone. Il a été utilisé dès 2017 et a permis de définir les meilleures technologies disponibles et déployables dans tous les projets d'investissement du Groupe. Depuis 2020, le Comité d'investissement du Groupe analyse systématiquement l'impact climatique des projets par l'inclusion de critères climatiques dans la phase de validation des investissements. Une liste de critères environnementaux (ex : faible consommation d'énergie, faibles émissions de GES, etc.) auxquels tous nouveaux projets et rénovations lourdes doivent se conformer a été définie. Ces critères ont été déployés pour permettre à Carrefour de privilégier les nouveaux projets de magasins conformes à ces critères lors de la prise de décision d'investissement. Les projets non conformes aux critères sont incités à évoluer pour être alignés sur les objectifs de Carrefour. Cette méthode permet de déployer les investissements alignés aux objectifs du Groupe sans avoir recours systématiquement au calcul d'un retour sur investissement comprenant le prix du carbone. Le choix des technologies est régulièrement mis à jour par les équipes techniques et la Direction Énergie.

Précisions méthodologiques

Concernant les facteurs d'émissions des scopes 1 et 2 pour le bilan carbone : Les facteurs d'émission sont utilisés pour calculer les émissions de CO₂ sur la base de la consommation d'énergie des magasins, de la consommation de fluides réfrigérants et de la consommation de carburant pour le transport aval. Les facteurs d'émission utilisés proviennent d'organisations internationales telles que le DEFRA GHG Conversion Factors, l'IPCC (*Intergovernmental Panel on Climate Change*) ou l'UNEP (*United Nations Environment Programme*). Les indicateurs concernés sont : l'énergie, les fluides frigorigènes et la logistique. Les pays disposent également de la possibilité d'utiliser les facteurs nationaux spécifiques. Les facteurs d'émissions sont mis à jour tous les trois ans.

Électricité : pour calculer nos émissions équivalentes de CO₂ liées à l'utilisation d'énergie électrique, nous utilisons de préférence le facteur d'émission provenant du fournisseur d'énergie local (méthodologie *market-based*). En l'absence d'une telle valeur, une valeur par défaut est utilisée sur la base des données les plus récentes fournies par :

- le mélange résiduel européen de l'AIB pour les pays européens : France, Belgique, Italie, Pologne ;
- le ministère brésilien de la Science, de la Technologie et de l'innovation pour le Brésil ;
- le rapport sur la transparence climatique, basé sur les données de CAMMESA, pour l'Argentine.

1
2
3
4
5
6
7
8
9

Gaz naturel, GPL et carburant : pour calculer nos émissions équivalentes de CO₂ liées aux consommations de gaz naturel, GPL et carburant, nous utilisons les facteurs d'émission fournis par le DEFRA – *UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting*.

Fluides réfrigérants : pour calculer nos émissions équivalentes de CO₂ liées à la consommation de réfrigérants, nous utilisons le potentiel de réchauffement global des réfrigérants (GWP 100 ans) publié dans le cinquième rapport d'évaluation du GIEC *Climate Change 2013 : The Physical Science Basis* Annexe 8.a (à l'exception de certains réfrigérants « naturels » pour lesquels le PRG 100 ans est tiré de UNEP Ozonaction, et une valeur de 4 PRG 100 ans est utilisée pour l'Isopentane).

Carburant utilisé pour le transport : pour calculer les émissions de CO₂ équivalentes liées à notre activité logistique, nous utilisons soit les facteurs d'émission nationaux documentés localement, soit, s'ils ne sont pas disponibles, une valeur par défaut basée sur les données les plus récentes fournies par le DEFRA – *UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting*.

Des évolutions méthodologiques sont apportées en 2025 sur les catégories 3.1 Achats de biens et services, 3.4 Transport amont et 3.11 Utilisation des produits vendus pour l'EPCS. En 2025, un data

analyste est recruté pour internaliser le processus de collecte de ces données et les calculs auparavant effectués par un tiers. Les changements méthodologiques conduisent à une réduction des émissions principalement liée aux améliorations suivantes : la catégorisation des produits est améliorée et affinée, les calculs sont basés sur les quantités vendues (et non plus le CA), les facteurs d'émissions sont déclinés par pays et affinés.

- **3.1 achats de biens et services :** réduction de - 45 % (52 MgT) des émissions en 2024 entre l'ancienne et la nouvelle méthodologie dont environ 46MgT lié à la réduction des émissions FLAG LUC (méthodologie affinée en 2025 utilisant des facteurs d'émission plus précis).
- **3.11 utilisation des produits vendus (EPCS) :** ces données augmentent significativement (+ 41 % en 2024 et + 76 % en 2019) entre les données de l'ancienne et de la nouvelle méthodologie.
- **3.4 transport amont :** réduction de - 42 % avec - 15 % sur alimentaire et - 92 % sur non alimentaire entre l'ancienne et la nouvelle méthodologie. Les émissions liées au non alimentaire étaient largement surestimées dans la précédente méthodologie (biais lié à l'utilisation de facteurs monétaires et non de quantités).

Les autres catégories restent iso-méthodologies.

La méthodologie d'estimation des émissions du scope 3 est présentée dans le tableau suivant :

TABEAU 9 : MÉTHODOLOGIE DE CALCUL DES ÉMISSIONS DU SCOPE 3

Catégories du scope 3	Méthodologie de calcul	Précisions de périmètre ⁽¹⁾
Achats de biens et services	En France, les données de volume (kg, litres, unités vendues, etc.) et de chiffre d'affaires sont disponibles. Dans les autres pays, seules les données de chiffre d'affaires et de quantités vendues sont disponibles à date ⁽²⁾ . Les produits vendus sont regroupés en catégories CSR basées sur les nomenclatures produits Carrefour. Pour chaque catégorie CSR on associe des facteurs d'émission et un poids de référence unitaire. Lorsque des informations sur les produits en kg ou litres sont disponibles, le volume est multiplié par les facteurs d'émission. Sinon la quantité vendue est multipliée par le poids de référence pour définir un volume qui sera ensuite multiplié par les facteurs d'émission. Ceci est appliqué pour les produits vendus en France en unités ainsi que pour les autres pays. Les Facteurs d'Émission ont été fournis par la société <i>CarbonMaps</i> . Ils sont issus des bases de données suivantes : Ecoinvent 3.11, Agribalyse 3.2, EF 3.1 Sphera, EF 3.1 Ecoinvent et DEFRA.	Sont pris en compte dans le bilan carbone du Groupe l'ensemble des produits vendus sous enseigne (magasins intégrés et franchisés) au sein des pays dans lequel le Groupe opère (79 % des surfaces de vente sous enseigne dans le monde). Les produits vendus par les partenaires internationaux sont exclus (21 % des surfaces de vente sous enseigne).
Achats de biens immobilisés	Les émissions sont calculées via le total des investissements opérationnels (ex : rénovations des magasins) associés à des facteurs d'émission monétaire de l'Ademe.	Franchises non applicables.
Émissions amont de l'énergie	Les émissions sont calculées via les consommations d'énergie du Groupe associées à la part amont et perte en ligne des facteurs d'émission énergétiques de l'Ademe.	Les consommations d'énergie considérées ne prennent en compte que les magasins intégrés au sein des pays dans lesquels le Groupe opère. Les magasins intégrés représentent 47 % des surfaces de vente dans le monde.

Catégories du scope 3	Méthodologie de calcul	Précisions de périmètre ⁽¹⁾
Transport amont	Les émissions sont calculées sur la base des données d'achats de biens et de services selon la même méthodologie et l'on applique les facteurs d'émissions « Transport » de la décomposition par catégorie CSR.	Sont pris en compte dans le bilan carbone du Groupe l'ensemble des produits vendus sous enseigne (magasins intégrés et franchisés) au sein des pays dans lequel le Groupe opère (79 % des surfaces de vente sous enseigne dans le monde). Les produits vendus par les partenaires internationaux sont exclus (21 % des surfaces de vente sous enseigne).
Déchets générés pendant l'activité	Les émissions sont calculées via les données de déchets générés pendant l'activité au niveau global associées aux facteurs d'émissions de la Base Empreinte (Ademe) correspondant aux différents types de déchets et Ecoinvent 3.4 (<i>other waste</i>).	Les déchets générés par l'activité ne prennent en compte que les magasins intégrés au sein des pays dans lesquels le Groupe opère. Les magasins intégrés représentent 47 % des surfaces de vente dans le monde.
Déplacements domicile – travail employés	Les émissions sont calculées via le nombre d'employés Global associé à un facteur d'émission de l'INSEE relatif au déplacement domicile travail.	Franchises exclus.
Déplacements professionnels	Les émissions sont communiquées par l'agence en charge des déplacements professionnels sur le périmètre France. Ces émissions sont ensuite extrapolées au Global via le chiffre d'affaires.	Les déplacements professionnels des magasins franchisés et des partenaires internationaux ne sont pas considérés ici.
Transport aval	Ces données sont calculées au travers d'un reporting opérationnel réalisé dans l'ensemble des pays du Groupe. Les données de transport aval ont été calculées avec des données opérationnelles pour la totalité du Groupe et le facteur d'émission national ou donné par le transporteur et à défaut facteurs d'émissions standard de DEFRA (<i>Department for Environment, Food & Rural Affairs – UK</i>).	Sont pris en compte dans le bilan carbone du Groupe l'ensemble des produits vendus sous enseigne (magasins intégrés et franchisés) au sein des pays dans lequel le Groupe opère (79 % des surfaces de vente sous enseigne dans le monde). Les produits vendus par les partenaires internationaux sont exclus (21 % des surfaces de vente sous enseigne).
Utilisation des produits vendus – Carburants	Les données sont calculées sur le périmètre France via les volumes vendus par type de carburant associés aux FE de la Mise à la Consommation (MAC) et de la déclaration TIRUERT correspondant au type de carburant. Les émissions sont ensuite extrapolées au niveau Global via le CA par pays par type de carburant.	Sont pris en compte dans le bilan carbone du Groupe l'ensemble des produits vendus sous enseigne (magasins intégrés et franchisés) au sein des pays dans lequel le Groupe opère (79 % des surfaces de vente sous enseigne dans le monde). Les produits vendus par les partenaires internationaux sont exclus (21 % des surfaces de vente sous enseigne).
Utilisation des produits vendus – Autres	Agence de voyage : les émissions sont calculées via le chiffre d'affaires France de l'agence de voyage Carrefour associé à un facteur d'émission monétaire Ademe sur le transport aérien. Produits électroniques : les émissions ont été calculées grâce aux données de volume et/ou de vente associées à une durée de vie moyenne en année et à une consommation moyenne permettant de calculer une consommation totale sur la durée de vie. Cette consommation est associée à des facteurs d'émission Ademe relatifs à la consommation d'énergie.	Sont pris en compte dans le bilan carbone du Groupe l'ensemble des produits vendus sous enseigne (magasins intégrés et franchisés) au sein des pays dans lequel le Groupe opère (79 % des surfaces de vente sous enseigne dans le monde). Les produits vendus par les partenaires internationaux sont exclus (21 % des surfaces de vente sous enseigne).
Fin de vie des produits vendus	Packaging et EPCS : En France, les émissions sont calculées grâce à la déclaration CITEO dont les quantités d'emballages sont associées à des facteurs d'émission de la base Empreinte par type d'emballage correspondant. Ces émissions sont ensuite extrapolées sur le périmètre monde via le chiffre d'affaires hors taxes. Déchets alimentaires : Une quantité de déchets alimentaires est calculée sur le périmètre France grâce aux données des achats de biens et de services associées aux données de l'ONU sur le gaspillage alimentaire des ménages. Ces tonnes sont ensuite associées à un facteur d'émission de la base empreinte (déchets putrescibles) puis extrapolées au global selon le chiffre d'affaires hors taxes.	Sont pris en compte dans le bilan carbone du Groupe l'ensemble des produits vendus sous enseigne (magasins intégrés et franchisés) au sein des pays dans lequel le Groupe opère (79 % des surfaces de vente sous enseigne dans le monde). Les produits vendus par les partenaires internationaux sont exclus (21 % des surfaces de vente sous enseigne).

Catégories du scope 3	Méthodologie de calcul	Précisions de périmètre ⁽¹⁾
Location aval	Les émissions sont calculées via la surface louée par Carrefour associée au Scope 1 et 2 du Groupe sur les m ² occupés par le Groupe. Les locations de véhicules sont également prises en compte.	Franchises non applicables.
Franchises	Les émissions sont calculées via un produit en croix entre la surface franchisée, la surface non franchisée et les émissions Scope 1 et 2 du Groupe.	Sont prises en compte ici les émissions des scopes 1 et 2 (consommations d'énergie et de fluides réfrigérants) pour l'ensemble des magasins sous enseigne au sein des pays dans lequel le Groupe opère. Les magasins des partenaires internationaux sont également intégrés dans ce périmètre. 100 % des surfaces de vente sous enseigne dans le monde sont couvertes.
Investissements	Les émissions sont calculées via les données Assurance Vie Carrefour, Carma Assurance, prêt personnels France & Monde associées à un facteur d'émissions monétaire de l'Ademe.	Franchises non applicables.

(1) Pour l'Italie le parc retenu est celui au 30/06/2025.

(2) Les données d'achat ne sont pas disponibles en vision consolidée pour l'ensemble des BU et pays du Groupe. Les calculs du scope 3 se basent donc sur les données de vente.

2.1.2.1.3 Adapter les sites au changement climatique

2.1.2.1.3.1 Politiques et cibles

POLITIQUE RELATIVE À L'ADAPTATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE [E1-2]

Face aux effets du changement climatique, Carrefour a pour ambition de préserver la sécurité des personnes (clients, collaborateurs et prestataires) et d'améliorer la résilience de ses sites. L'objectif est notamment de garantir la continuité de l'activité et de rendre les infrastructures durables et résistantes aux aléas climatiques tout en minimisant l'empreinte environnementale du Groupe.

Le changement climatique fait peser des risques physiques (aigus ou chroniques) sur les actifs avec des impacts financiers directs ou indirects. En effet, les performances financières peuvent être

affectées par des interruptions de l'activité, des perturbations de la chaîne d'approvisionnement ou des coûts importants de remise en état.

Le Groupe a initié un plan d'adaptation aux risques climatiques en 4 phases pour identifier, analyser et se prémunir efficacement face aux risques climatiques :

- identification et évaluation des risques climatiques ;
- identification et priorisation des risques et des sites ;
- définition de la feuille de route en termes de plans d'action et de budget associé ;
- mise en œuvre, reporting et suivi des plans d'action.

POLITIQUE RELATIVE À L'ADAPTATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE [E1-2]

IRO	Objectif	Unité	Cible	Année cible	N	N-1	Variation
Risques physiques liés au changement climatique : vulnérabilité des sites et des chaînes d'approvisionnement	100 % des sites à risque pour le climat ont mis en place des actions de formation et de sensibilisation d'ici 2028	% en nombre	100 %	2028	Nouveau	-	
Impacts du changement climatique sur la santé, la protection et l'accès à l'alimentation des populations							

COMMENTAIRE DE PERFORMANCES

Carrefour a pris un nouvel engagement en 2025 relatif aux sites à risque pour le climat. Cet indicateur sera consolidé en 2026 et intégré à la prochaine publication.

2.1.2.1.3.2 Indicateurs et performances

Les objectifs relatifs à l'adaptation des sites au changement climatique ont été définis en 2025. Un travail est en cours pour définir les indicateurs associés, les processus de reporting et la gouvernance de la donnée.

2.1.2.1.3.3 Actions et ressources en relation avec les politiques de lutte contre le changement climatique [E1-3]

Carrefour a mis en place en 2023 un groupe de travail interne sur l'adaptation des sites au changement climatique, placé sous l'égide du Comité Risques Groupe, avec l'objectif de mobiliser toute l'organisation et de déployer des actions concrètes, afin de prévenir des effets du changement climatique à travers les différentes géographies. Ce groupe de travail implique à la fois le Groupe et les entités, et il repose sur une collaboration multifonctionnelle, principalement entre les Directions RSE, Assurances, Risques, Actifs et Sécurité.

Un expert indépendant a été mandaté en 2023 pour évaluer les risques climatiques pesant sur les magasins sous enseignes (intégrés et franchisés), les entrepôts et les sièges des 8 pays dans lesquels le Groupe opère. Cette étude externe, basée sur des modèles climatiques, a été menée conformément aux exigences en vigueur, notamment en termes d'horizons temporels et de scénarios climatiques. Elle a ainsi permis d'évaluer l'exposition des sites à 8 aléas (cf. liste ci-après), selon 3 scénarios climatiques du GIEC (RCP 2.6, 4.5 et 8.5) et sur 4 horizons temporels (actuel, 2030, 2050 et 2100). La prise en compte de ces quatre horizons temporels permet une approche holistique et proactive face aux risques climatiques, en intégrant à la fois les enjeux immédiats et les perspectives de long terme pour préserver la résilience du Groupe. Les 8 aléas climatiques analysés sont les suivants : submersion marine, forte précipitation, inondation fluviale, canicule, incendie, sécheresse, tempête hivernale et orage de grêle (ces deux derniers aléas ne sont étudiés que sur un horizon de temps actuel).

Afin d'affiner la priorisation des sites à risque en termes de changement climatique et de mettre en place les actions d'adaptation nécessaires, la méthodologie d'évaluation du risque brut a été enrichie en 2025, grâce à l'accompagnement d'un expert externe indépendant. Elle repose sur une approche itérative, intégrant deux nouvelles dimensions :

- la sensibilité des actifs aux aléas climatiques : Il s'agit du degré auquel un site et/ou une activité est susceptible d'être affectée par la survenance d'un aléa climatique. L'analyse est effectuée par aléa (cf. la liste ci-dessus) et par type d'actifs (magasins, entrepôts et sièges), en prenant en compte les éléments suivants :

- au sein des magasins : 4 critères d'évaluation (sensibilité de la fréquentation, dépendance à la chaîne logistique, accessibilité du site et niveau d'autonomie énergétique) appliqués à chaque format (Hyper, Market et Proxi),
- au sein des entrepôts : 3 critères d'évaluation (technicité et complexité des bâtiments, dépendance à la chaîne logistique et dépendance énergétique) appliqués selon l'activité (produits surgelés, frais et secs).

Cette première étape, basée sur la combinaison de l'exposition et de la sensibilité, permet d'identifier les sites vulnérables.

- La valorisation financière des sites vulnérables, estimée comme suit par type d'actifs :
 - pour les magasins : le chiffre d'affaires moyen par m² par format par pays x la surface réelle du magasin en m²,
 - pour les entrepôts : la valeur assurée des stocks,
 - pour les sièges : la valeur assurée des bâtiments.

Cette valorisation financière des sites vulnérables permet d'identifier et de prioriser les sites à risques pour mettre en place les actions d'adaptation nécessaires.

Cette nouvelle méthodologie fait l'objet d'un pilote sur un échantillon de 100 sites, parmi les sites qui ont été priorisés avec les pays sur la base des résultats de l'étude d'exposition Groupe, d'autres études locales éventuelles et de la sinistralité.

Les prochaines étapes du projet d'adaptation des sites au changement climatique sont les suivantes :

- appliquer la nouvelle méthodologie à l'ensemble des sites, sur la base du pilote réalisé ;
- identifier les sites prioritaires sur lesquels des actions d'adaptation doivent être menées ;
- définir, planifier (à court, moyen et long terme) et mettre en place les actions d'adaptation sur les sites priorités :
 - des actions de sensibilisation : formation des collaborateurs, formalisation et diffusion de procédures (ex. : fiches réflexes), etc.,
 - des analyses complémentaires : études de vulnérabilité, techniques, etc.,
 - des travaux : rénovation, réhabilitation, installation d'équipements, etc. ;
- suivre le déploiement des actions d'adaptation dans les entités selon la *roadmap* définie, les adapter si nécessaires, et les présenter aux instances de Gouvernance du Groupe.

Description du projet pilote mené en France

La Direction Sécurité France travaille sur le **risque inondation**.

Étape 1 : cartographie du niveau de vulnérabilité

1. Cartographie des sites de l'enseigne en France sur la base des Plans de Prévention des Risques Inondation (PPRI), des historiques des inondations dans le département d'implantation du site et de l'historique des événements intervenus sur les sites. La Direction Sécurité France a réalisé son évaluation, croisée avec celle réalisée par la Direction Assurance du Groupe, accompagnée de son assureur.
2. Validation sur site du niveau de vulnérabilité : Des audits d'une journée sont effectués sur les sites prioritaires, réalisés par un bureau d'étude spécialisé accompagné de géomètres. Ils ont mis en évidence la nécessité d'ajuster les préconisations.

Étape 2 : plan d'action

1. Équipement des sites : Les audits sur site ont permis d'identifier les aménagements nécessaires pour sécuriser de manière homogène l'ensemble des sites comme par exemple l'étanchéification des ouvrants au moyen de batardeaux ou la surélévation des équipements techniques. Des fournisseurs d'équipements ont ainsi été référencés au niveau national pour permettre à chaque magasin de s'équiper dans les meilleures conditions. Des solutions complémentaires pourront être mises en place au cas par cas, pour pallier les risques spécifiques de chaque site.
2. Formation des équipes sur les sites : Un guide à la gestion du risque et de l'évènement a été réalisé. Il contient également une partie à compléter par chaque site pour identifier et répertorier les risques spécifiques. Une formation est dispensée par un prestataire aux équipes sécurité des sites les plus à risque.

2.1.2.1.4 Adapter les produits et les filières d'approvisionnement au changement climatique**2.1.2.1.4.1 Politiques et cibles****POLITIQUE RELATIVE À L'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE [E1-2]**

Carrefour a pour ambition d'adapter ses produits et ses filières d'approvisionnement aux impacts du changement climatique, afin d'assurer la durabilité et la résilience de son offre et de ses chaînes d'approvisionnement.

■ **Analyse des risques climatiques au sein des filières d'approvisionnement** : le Groupe assure une veille continue sur les matières premières présentant des risques environnementaux et sociaux en partenariat avec des ONG. Parmi les risques étudiés, le réchauffement climatique est identifié comme l'un des principaux enjeux. Sur la base d'une analyse de matérialité, Carrefour priorise les matières premières à risque, avec déjà plusieurs objectifs et plans d'action mis en place pour certaines d'entre elles, (voir plus de détails en section 2.1.2.4.3 du présent rapport, Biodiversité et écosystèmes, E4). Pour aller plus loin et affiner son analyse, Carrefour a réalisé en 2025 une refonte de sa cartographie des matières premières sensibles. Sur la base de l'analyse de double matérialité du Groupe, Carrefour a croisé les enjeux matériels relatifs aux approvisionnements avec les matières premières commercialisées par le Groupe. Ce travail a permis d'approfondir certaines thématiques comme par exemple les enjeux d'adaptation au changement climatique. Une priorisation a ensuite été réalisée pour sélectionner 15 matières premières à risques sur lesquelles le Groupe travaillera prioritairement.

Les prochaines étapes consistent à élaborer et faire valider des feuilles de route et des scénarios d'actions pour réduire les risques et impacts de ces matières premières, en chiffrant leur contribution aux objectifs climat et biodiversité du Groupe. L'objectif à terme est de définir des politiques pour ces 15 matières premières prioritaires, définissant des objectifs et indicateurs de suivi, intégrés aux règles d'achat du Groupe.

■ **Pratiques agricoles durables** : l'objectif est de transformer ses pratiques d'approvisionnement et sa gamme de produits pour qu'ils soient résilients face aux défis climatiques, en soutenant l'adoption de pratiques agricoles plus durables, telle l'agroécologie ou l'agriculture biologique, (voir plus de détails sur cette politique en section 2.1.2.2.2 du présent rapport, Pollution, E2) et en réduisant l'empreinte carbone des filières de production et de transport (voir plus de détails en section 2.1.2.1.2 Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3 de ce chapitre).

■ **Partenariats durables avec les fournisseurs** : Carrefour s'engage également à collaborer étroitement avec ses fournisseurs afin de développer des solutions de production moins impactantes tout au long de la chaîne de valeur. Carrefour renforce la résilience de ses chaînes d'approvisionnement en développant des relations de long terme avec ses fournisseurs. L'objectif est de compter 50 000 producteurs partenaires d'ici 2026 dans les Secteurs de l'agriculture biologique et des Filières Qualité Carrefour (voir plus de détails en section 2.1.2.2.2 du présent rapport).

CIBLES LIÉES À L'ADAPTATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE [E1-4]

TABLEAU 10 : CIBLES POUR L'ADAPTATION DES PRODUITS ET FILIÈRES D'APPROVISIONNEMENT AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

IRO	Objectif	Unité	Cible	Année cible	N	N-1	Variation
Risques physiques liés au changement climatique : vulnérabilité des sites et des chaînes d'approvisionnement	15 filières couvertes par un plan de transition nature et climat d'ici 2030	nombre	15	2030	-	-	
Impacts du changement climatique sur la santé, la protection et l'accès à l'alimentation des populations							

COMMENTAIRE DE PERFORMANCES

Le Groupe a pris un nouvel engagement concernant les filières couvertes par un plan de transition nature et climat en 2025. Les premiers indicateurs seront consolidés en 2026 et intégrés à la prochaine publication.

2.1.2.1.4.2 Indicateurs et performances

Les objectifs relatifs à l'adaptation des filières au changement climatique ont été définis en 2025. Un travail est en cours pour définir les indicateurs associés, les processus de reporting et la Gouvernance de la donnée.

2.1.2.1.4.3 Plans d'actions

ACTIONS ET RESSOURCES EN RELATION AVEC LES POLITIQUES D'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE [E1-3]

Analyse des risques climatiques au sein des filières d'approvisionnement

En 2025, Carrefour a finalisé, en collaboration avec Capgemini Invent, une étude approfondie visant à cartographier les risques environnementaux, sociaux et climatiques associés aux vingt matières premières identifiées comme sensibles ⁽¹⁾. Cette démarche s'inscrit dans la continuité des engagements du Groupe en matière de déforestation importée, de devoir de vigilance et d'anticipation des risques liés à la résilience des chaînes d'approvisionnement. L'objectif principal est de disposer d'une base robuste pour outiller les directions achats, RSE et qualité dans le pilotage de la conformité, la hiérarchisation des zones à risques et la sécurisation des flux.

Périmètre et méthodologie

L'analyse couvre vingt matières premières, sélectionnées en fonction de leur exposition aux controverses passées, aux interdictions d'export, et aux réglementations émergentes. Parmi les matières analysées figurent le bœuf, le porc, le soja, le blé, le lait, le café, le cacao, les agrumes, les fruits exotiques, le coton, l'huile de palme, le thon, la crevette, et le saumon. Pour chacune, quatre risques climatiques ont été analysés : fortes précipitations, incendies, sécheresse et canicule ⁽²⁾. Les risques sont modélisés à

trois niveaux de la chaîne de valeur : production agricole, transformation industrielle, et transport logistique ⁽³⁾. Les données mobilisées proviennent de sources tierces (WWF, FAOStat, OS-Climate, EY), de bases internes Carrefour (Darwin, Icare MDD France), et de partenaires experts. Le volet climat repose sur les scénarios RCP 8.5 à long terme (2030, 2050, 2100).

De la cartographie des risques à la stratégie d'adaptation

L'étude réalisée confirme que les vingt matières analysées sont exposées, à des degrés divers, à une combinaison de risques environnementaux, sociaux, de gouvernance et climatiques. Ces risques sont non seulement réels, mais mesurables et localisables. Sur la composante climatique, deux risques majeurs ressortent des analyses réalisées à horizon 2030 : les incendies et les fortes précipitations. Ces deux aléas affectent à la fois les zones agricoles de production et les infrastructures logistiques, en particulier les ports. De manière transversale, les fortes précipitations concernent 65 % des matières premières analysées, les incendies 60 %, et les canicules 40 %.

Face à l'ensemble de ces constats, un cadre d'action structuré a été défini. Quinze plans d'actions pour les matières premières prioritaires (parmi les 20 matières étudiées) dans le cadre de l'étude sont en cours de construction par les équipes achats, qualité, RSE et avec l'aide de certains fournisseurs clés. Cette méthodologie collaborative, adossée à l'analyse cartographique, a permis de formuler des recommandations claires, organisées autour de quatre leviers. Le premier consiste à sélectionner de façon rigoureuse les zones d'approvisionnement, en excluant celles classées à très haut risque et en favorisant des approvisionnements plus proches ou issus de pays à gouvernance stable. Le second vise à contrôler les pratiques en renforçant la traçabilité, en aux certifications robustes et à l'agriculture régénératrice et en augmentant les dispositifs de surveillance des risques sociaux. Le troisième axe repose sur de nouveaux modes d'engagement avec les fournisseurs, notamment à travers des partenariats filières ou des approches de verticalisation. Enfin, un quatrième levier stratégique vise à transformer l'offre elle-même, en recourant à des substitutions matières ou à des évolutions de formulation produits permettant de réduire les expositions critiques.

(1) 20 matières premières sont couvertes par l'étude et 15 sont prioritaires.

(2) L'évaluation de l'exposition a été réalisée à l'échelle des pays ou des régions de production.

(3) Les plateformes logistiques portuaires des pays d'export ont été étudiées dans la chaîne logistique.

FIGURE 5 : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE L'ANALYSE DES RISQUES CLIMATIQUES

	Boeuf	Porc	Soja	Blé	Lait	Café	Cacao	Agrumes	BAMA	Coton	Tomate	Palme	Thon	Crevettes	Saumon
Précipitations	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	
Incendies	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Sécheresses							X		X					X	X
Canicules	X	X	X	X	X			X	X	X					

Pratiques agricoles durables

Carrefour développe des Pratiques agricoles durables, telles l'agroécologie et l'agriculture, au sein de ses filières d'approvisionnement. Pour plus de détails, voir section 2.1.2.2.2 (Pollution, E2).

De plus, pour renforcer l'adaptation des produits au changement climatique, le Groupe encourage la mise en œuvre d'initiatives locales en partenariat avec les producteurs et les fournisseurs. Un exemple de cette approche est l'audit Cap'2ER (Calcul Automatisé des Performances Environnementales en Élevage de Ruminants), mise en place par Carrefour France au sein de ses filières Qualité Carrefour bovines. Cet audit Cap'2ER évalue les performances environnementales des exploitations agricoles. Cet audit mesure l'empreinte carbone, la consommation de ressources naturelles et d'autres indicateurs clés, permettant aux producteurs de mieux comprendre l'impact environnemental de leurs pratiques et d'identifier des leviers d'amélioration. En s'appuyant sur des initiatives comme Cap'2ER, Carrefour France promeut des actions concrètes et adaptées aux réalités locales, encourageant ainsi une transition vers des pratiques agricoles plus durables et résilientes.

Partenariats durables avec les fournisseurs

Plusieurs actions sont menées par Carrefour pour soutenir les producteurs locaux, les petites et moyennes entreprises, et promouvoir des pratiques agricoles durables. Ces initiatives ont des liens directs avec l'adaptation des filières d'approvisionnement au changement climatique, principalement par les moyens suivants :

- diversification et sécurisation des sources d'approvisionnement

Carrefour dynamise les écosystèmes et territoires dans lesquels les activités du Groupe s'insèrent. Chaque magasin dispose de l'autonomie nécessaire pour adapter ses assortiments et sa gamme de services aux besoins locaux. En collaborant avec 51 490 producteurs partenaires (en agriculture biologique, Filières Qualité Carrefour, producteurs régionaux, locaux et autres démarches) pour un objectif de 50 000 producteurs partenaires

en 2026, Carrefour encourage la diversification de ses fournisseurs. Cette stratégie réduit les risques liés aux perturbations climatiques et économiques sur des zones géographiques spécifiques ;

- résilience des filières d'approvisionnement

Carrefour renforce ses partenariats avec les entreprises locales, notamment les TPE et PME, en développant des plans dédiés et des solutions de crédit via Finifac. Chaque pays met en place des échanges privilégiés et des contrats spécifiques pour soutenir ces collaborations. En France, un contrat ultra-local simplifié favorise les partenariats, garantissant des prix justes, des volumes sécurisés et des paiements accélérés. Le Groupe Carrefour compte 6 726 partenariats ultra-locaux dont 2 960 en France. En favorisant des partenariats pluriannuels avec des producteurs locaux et des TPE/PME, Carrefour assure une sécurité financière et opérationnelle à ces acteurs. Ces engagements permettent aux producteurs d'investir dans des pratiques agricoles résilientes face aux aléas climatiques, comme l'agroécologie ou l'agriculture biologique, renforçant ainsi la robustesse des chaînes d'approvisionnement.

2.1.2.2 Pollution [ESRS E2]

2.1.2.2.1 Introduction des enjeux du groupe Carrefour

2.1.2.2.1.1 Contexte et enjeux

Pour une enseigne de la grande distribution, les enjeux de pollution recouvrent des multiples impacts sur l'air, l'eau, les sols et les organismes vivants, liés aux activités de transport, de distribution, de production agricole et à l'utilisation de substances préoccupantes tout au long de la chaîne de valeur.

2.1.2.2.1.2 Impacts, risques et opportunités

L'ensemble des IROs sont présentés dans le tableau ci-après. L'identification de ces IROs est décrite dans la section 2.1.1 Informations Générales.

TABLEAU 1 : LISTE DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS LIÉS À LA POLLUTION DE L'AIR, DES SOLS ET DE L'EAU, AINSI QU'AUX SUBSTANCES PRÉOCCUPANTES ET AUX MICROPLASTIQUES

SECTION DU RAPPORT	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
2.1.2.2.2 Réduire les pollutions liées aux produits vendus	Pollution de l'eau, l'air, les sols et les organismes vivants tout au long de la chaîne de valeur	Les émissions de polluants dans l'air, l'eau et les sols, provenant des activités en amont (agriculture, transformation, transport), des opérations ou des activités en aval (mauvaise utilisation, gestion inadéquate de la fin de vie des produits et emballages), peuvent avoir des effets chroniques sur la santé humaine et l'environnement. Ces polluants peuvent dégrader les habitats naturels, les sols agricoles et les ressources alimentaires.	Impact négatif	Amont Opérations Aval	Moyen et long terme
2.1.2.2.2 Réduire les pollutions liées aux produits vendus	Émissions de microplastiques dans la nature en amont et aval de la chaîne de valeur	Les microplastiques, issus des processus de production, se dispersent dans l'environnement à divers stades de la chaîne de valeur, comme l'agriculture et le transport en amont ou l'usure de produits comme les textiles en aval, et peuvent nuire à la santé humaine ainsi qu'à l'environnement.	Impact négatif	Amont Aval	Long terme
2.1.2.2.2 Réduire les pollutions liées aux produits vendus	Émission de substances préoccupantes tout au long de la chaîne de valeur et en aval, impacts sur la santé des populations	L'émission de substances préoccupantes dans la nature <i>via</i> l'agriculture, les processus industriels ou <i>via</i> l'utilisation et la fin de vie de produits en contenant, peut avoir des effets chroniques sur la santé humaine et l'environnement.	Impact négatif	Amont Aval	Moyen terme
2.1.2.2.2 Réduire les pollutions liées aux produits vendus	Risque réglementaire et réputationnel lié à la pollution et à la mise en conformité environnementale des fournisseurs et des activités du Groupe	Le durcissement des réglementations environnementales (emballages plastiques, pollution de l'air, transport, etc.) expose le Groupe à des risques de non-conformité, de sanctions financières, de surcoûts opérationnels et d'investissements dans la chaîne de valeur (fournisseurs, transport, emballages). En parallèle, la pollution générée (microplastiques, déchets) peut nuire à l'image du Groupe et entraîner des mises en cause publiques ou judiciaires.	Risque	Amont Opérations Aval	Moyen terme

2.1.2.2.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations

Le tableau ci-dessous présente les principales parties prenantes avec lesquelles Carrefour échange tout au long de l'année 2025 dans le cadre de sa démarche de gestion des enjeux de pollution.

TYPE DE PARTIES PRENANTES	RÔLE	TYPE DE DIALOGUE	EXEMPLE DE PARTIES PRENANTES	SECTION DU RAPPORT
Associations et ONG	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Dialogue <i>one to one</i> régulier	WWF	2.1.2.2.2 Réduire les pollutions liées aux produits vendus
Fournisseurs	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Groupe de travail	Pacte Transition Alimentaire	2.1.2.2.2 Réduire les pollutions liées aux produits vendus
Fournisseurs	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Concertations et consultations ponctuelles	CIRAD, fournisseurs FQC	
Fournisseurs	Déploiement de projets terrain	Dialogue <i>one to one</i> régulier	TOP100 fournisseurs internationaux, fournisseurs de marques propres et marques nationales (<i>via</i> les chartes, contrats et cahiers des charges)	

La fréquence de dialogue avec les parties prenantes est variable en fonction de l'actualité et des années. Lorsque le dialogue est encadré et réalisé à une fréquence stricte, cela est précisé dans le tableau.

STANDARDS ET RÉGLEMENTATIONS

Standards et réglementations pour les pollutions liées aux produits vendus par le Groupe

- Les standards suivants sont reconnus par le Groupe comme agriculture durable : Agriculture Biologique (réglementation Fr et EU), Filières Qualité Carrefour (référentiel interne Carrefour co-construit avec les producteurs), Haute Valeur Environnementale option A (réglementation Fr), Vergers Eco Responsables, Zéro Résidu de Pesticides (démarche du Collectif Nouveaux Champs), Terra Vitis (labels viticoles). La mise en œuvre de ces standards permet de réduire concrètement les émissions de polluants dans l'eau et les sols, ainsi les impacts sur les organismes vivants.
- Les standards suivants sont reconnus par le Groupe comme textile durable : GOTS (*Global Organic Textile Standard*) pour le Bio, GRS (*Global Recycled Standard*) pour les matériaux recyclés, LWG (*Leather Working Group*) pour le cuir, RWS (*Responsible Wool Standard*) pour la laine durable. La mise en œuvre de ces standards permet de réduire concrètement les émissions de polluants dans l'eau et les sols, ainsi les impacts sur les organismes vivants.
- En matière de réduction plastique, le Groupe suit l'approche initiée par la Fondation Ellen MacArthur dans le cadre du *Global Commitment on Plastics*. À ce titre Carrefour effectue un reporting selon les *guidelines* élaborées par la Fondation. Cette approche est ensuite déclinée au niveau national avec le Pacte national sur les emballages plastiques en France. En matière de recyclabilité, le Groupe respecte les *Golden Packaging Rules* du CGF. Le Groupe travaille avec les éco-organismes au niveau national pour assurer la recyclabilité de ses emballages. La mise en œuvre du *Global Commitments on Plastics* permet de réduire concrètement les émissions de polluants plastiques dans l'eau et les sols, ainsi les impacts sur les organismes vivants.
- Carrefour respecte les réglementations REACH (*Registration, Evaluation, Authorization, and Restriction of Chemicals*), ROHS (*Restriction of Hazardous Substances*) et POP (Polluants Organiques Persistants) pour limiter l'impact des substances dangereuses dans les produits non-alimentaires.

2.1.2.2.1.4 Gouvernance

La mise en œuvre des politiques décrites dans cette section est supervisée au plus haut niveau par la Directrice de l'engagement et le Directeur Marchandises du Groupe, en collaboration avec les Directions concernées au sein du Groupe. Les informations relatives à la Gouvernance générale de la RSE sont détaillées en section 2.1.1 Informations générales.

2.1.2.2.2 Réduire les pollutions liées aux produits vendus

2.1.2.2.2.1 Politiques et cibles

POLITIQUE EN MATIÈRE DE POLLUTION [E2-1]

Carrefour a pour ambition de limiter et réduire les émissions et les substances nocives et polluantes sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Pour cela, le Groupe cherche à développer et promouvoir des modes de production et des produits plus responsables et plus respectueux de l'environnement visant à préserver la qualité de l'air, de l'eau et des sols. La stratégie de Carrefour pour diminuer son impact sur la pollution s'appuie principalement sur trois axes :

Promouvoir une agriculture durable

L'alimentation a un impact majeur sur l'environnement. Pour répondre à ces enjeux, Carrefour agit sur :

- la pollution de l'air et de l'eau : en réduisant les intrants chimiques de synthèse (pesticides, nitrates, phosphates, ...), les **pratiques agricoles durables** (agriculture biologique, agroécologie) contribuent à limiter la contamination de l'eau et des écosystèmes, ainsi que l'émission de particules polluantes dans l'air ;
- la pollution des sols : en favorisant la couverture végétale et la biodiversité, Carrefour contribue à préserver la fertilité des sols, réduire leur érosion et limiter leur dégradation.

À travers ses **filières biologiques** et ses **Filières Qualité Carrefour (FQC)**, le Groupe soutient la transition agricole en fixant des critères contractuels exigeants, en rémunérant plus justement les producteurs et en promouvant une offre alimentaire plus responsable.

La politique d'agriculture biologique du Groupe se conforme aux normes légales européennes et nationales pour la certification bio, mais elle va également au-delà de ces exigences en mettant en place des initiatives supplémentaires pour promouvoir la durabilité et soutenir les producteurs. Ces initiatives sont détaillées dans la section ci-après 2.1.2.2.3 Actions et ressources relatives à la pollution.

Assurer la préservation de l'environnement pour les matières premières textiles

Certaines matières premières ont été qualifiées de prioritaires par l'entreprise, comme le coton, la laine et la viscose, et font l'objet d'une attention particulière. Pour ces matières premières, Carrefour a défini une politique TEX responsable qui vise à réduire l'impact environnemental des produits à marque Carrefour TEX tout en soutenant une rémunération équitable pour les producteurs et en garantissant le respect des normes sociales et environnementales les plus strictes. La politique TEX responsable contribue à la réduction des pollutions liées à l'extraction et à la transformation de matières premières :

- **coton** : développement du coton biologique qui limite l'usage d'engrais et pesticides, réduisant ainsi la pollution des eaux et la dégradation des sols ;
- **laine** : recours à des filières tracées favorisant des pratiques agricoles durables qui réduisent les risques de désertification et de pollution des sols ;
- **viscose** : utilisation de fibres certifiées FSC issues de forêts gérées durablement, limitant les impacts liés aux rejets chimiques de la transformation et contribuant à préserver les écosystèmes.

Limiter les émissions de microplastiques dans la nature

Carrefour agit sur différentes sources de pollution plastique. La fragmentation des emballages plastiques est une source majeure de microplastiques qui peuvent se disperser dans l'air et contaminer les sols. Carrefour déploie une politique de réduction des plastiques dans ses emballages (cf. ESRS E5 Économie circulaire).

Pour réduire l'émission de microplastiques, Carrefour a défini comme politique la réduction des plastiques utilisés dans les emballages des produits à marque propre du Groupe. Cette politique est détaillée en section 2.1.2.5 L'économie circulaire (ESRS E5).

Réduire l'exposition de ses consommateurs aux substances préoccupantes

Pour réduire l'exposition aux substances préoccupantes, Carrefour s'engage à améliorer la composition des produits qu'il propose pour ses marques propres dans les pays européens. En particulier pour les produits non-alimentaires, droguerie, parfumerie et hygiène, ainsi que pour les emballages en Europe, le Groupe demande à ses fournisseurs de remplacer les substances extrêmement préoccupantes ⁽¹⁾ (SVHC), ainsi que certaines substances préoccupantes (CMR 1A et 1B) chaque fois que cela est techniquement possible. Carrefour communique ses exigences aux fournisseurs dès le processus d'appel d'offres. Ces exigences sont ensuite renforcées par des documents officiels, comme la Charte textile partagée annuellement, qui fixe des normes de conformité pour les textiles, ou la Chemical Compliance Declaration, appliquée en Europe, et envoyée régulièrement aux fournisseurs des Secteurs du bazar et de l'EPCS (électroménager, produits culturels et de loisir). Ces documents formalisent les attentes du distributeur en matière de sécurité chimique, tout en encadrant et encourageant les fournisseurs à adopter des pratiques de substitution des substances à risque.

Réduire les risques et impacts associés à la pollution de l'eau, de l'air et des sols par les carburants

Carrefour assure un strict respect de la réglementation applicable pour ses stations services dans les différents pays où le Groupe opère, à la fois pour la conception et la maintenance des installations. Les politiques relatives aux stations services sont

déclinées localement, chaque pays applique sa réglementation nationale en vigueur. En France, les stations-service sont classées en tant qu'ICPE. À ce titre, elles sont soumises à une réglementation stricte visant à protéger l'environnement. Carrefour a une politique de conception et de maintenance de son réseau de stations-service qui permet au Groupe de respecter ces exigences et, par conséquent, de garantir la durabilité et la sécurité environnementale de ses opérations. La réglementation dédiée aux ICPE et l'inspection de ces installations visent notamment à protéger les différentes composantes de l'environnement (l'eau, l'air, les sols, les paysages...) et préserver la biodiversité. Cette politique concerne les sites intégrés de Carrefour France, la France représentant 83 % des émissions de GES liées à la vente de carburant du groupe Carrefour.

CIBLES EN MATIÈRE DE POLLUTION [E2-3]

Pour construire ses cibles en matière d'agriculture durable et de matière première textile sensible, Carrefour a sélectionné de façon rigoureuse les standards permettant de répondre aux impacts, risques et opportunités identifiés par le Groupe. Carrefour s'appuie également sur des référentiels internes concertés avec les parties prenantes pour répondre aux enjeux du Groupe : Carrefour a en effet consulté ses parties prenantes (experts, ONG, agriculteurs) en 2024 pour revoir son référentiel en matière d'agroécologie. Enfin, les cibles sont construites pour être suffisamment ambitieuses pour générer une transformation du marché, tout en prenant en compte le niveau actuel de maturité des filières. Les cibles fixées par Carrefour sont volontaires et concernent ses marques propres.

TABLEAU 2 : CIBLES POUR RÉDUIRE LES POLLUTIONS LIÉES AUX PRODUITS VENDUS

IRO	Objectifs	Unité	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence	N	N-1	Variation
Émissions de microplastiques dans la nature en amont et aval de la chaîne de valeur	Objectifs emballages à retrouver dans la section 2.1.2.5 Economie circulaire [ESRS E5]								
	8 Mds€ de CA de produits certifiés durables d'ici 2026 ⁽¹⁾	Mds€	8	2026	2,6	2022	7,5	6,2	19,6 %
Pollution de l'eau, l'air, les sols et les organismes vivants tout au long de la chaîne de valeur	100 % des Filières Qualité Carrefour engagées dans une démarche agroécologique d'ici 2025	%	100 %	2025	-	2022	37,0 %	34,4 %	2,6 pts
	50 000 producteurs partenaires d'ici 2026	nombre	50 000	2026	27 758	2019	51 490	52 024	(1) %
Risque réglementaire et réputationnel lié à la pollution et à la mise en conformité environnementale des fournisseurs et des activités du Groupe	15 % des ventes de produits frais alimentaires issues de l'agriculture biologique ou de l'agro écologie d'ici 2025	% des ventes en €	15 %	2025	-	2019	5,9 %	6,7 %	(0,8) pt
	100 % des matières premières textiles naturelles conformes à notre politique TEX responsable (coton, fibres de bois, laine) d'ici 2027	%	100 %	2027 ⁽²⁾	42 %	2021	84,7 %	75,5 %	9,2 pts

(1) Cet objectif a été rehaussé dans le cadre du nouvel indice RSE et Transition Alimentaire 2026-2030 (voir section 1.6.3 Synthèse des performances extra financières 2025).

(2) Objectif initial à 2025, prolongé à 2027.

(1) Les substances extrêmement préoccupantes (SVHC) incluent les CMR (cancérogènes, mutagènes, reprotoxiques), les PBT (persistantes, bioaccumulables, toxiques), les vPvB (très persistantes et très bioaccumulables) et les perturbateurs endocriniens affectant le système hormonal.

COMMENTAIRE DE PERFORMANCES

Carrefour accélère sur les ventes de produits certifiés durables à 7,5 milliards d’euros contre 6,2 milliards d’euros en 2024 (+ 19,6 %) et 5,3 milliards d’euros en 2023. Les ventes de bois papiers responsables sont en progression (+ 11 %) tout comme les ventes de produits Bio (+ 1,8 %) qui ont inversé la tendance baissière et se sont redressées en 2025, notamment portées par la relance du programme Act for Food. À l’image des travaux menés les années précédentes, Carrefour a poursuivi sa démarche d’élargissement des labels reconnus en France avec notamment Haute Valeur Environnementale, Vergers Éco-responsables ou Demain la Terre.

Les ventes des produits bio sont quant à elles en croissance, à l’image du marché bio en France qui retrouve une dynamique positive. Le groupe Carrefour conserve la première part de marché bio en France.

Après l’atteinte de son objectif de 50 000 producteurs partenaires dès 2024. En 2025 Carrefour enregistre 51 490 partenaires en réduction de - 1 % comparé à 2024 Seuls les producteurs partenaires ultra-locaux sont en progression avec 6 726 producteurs (+ 26 % vs 2024) quand la tendance est inversée pour les autres catégories de producteurs partenaires. La perte est essentiellement concentrée en France sur les partenaires Bio, Régionaux et porteurs d’une autre certification, car le Groupe Carrefour a renforcé ses règles de comptabilisation dans le but de garantir l’absence de double comptage.

1
2
3
4
5
6
7
8
9

2.1.2.2.2 Indicateurs de performance

TABLEAU 3 : SUIVI DES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE POUR RÉDUIRE LES POLLUTIONS LIÉES AUX PRODUITS VENDUS

Thème	Indicateurs	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Émissions de polluants									
Pollution de l'eau	Émissions dans l'eau par polluant	Kg	-	-	<i>En cours d'étude</i>	0	-	100 % ⁽¹⁾	-
Pollution des sols	Émissions dans le sol par polluant	Kg	-	-	<i>En cours d'étude</i>	0	-	100 % ⁽¹⁾	-
Pollution de l'air	Émissions atmosphériques par polluant	Kg	-	-	<i>En cours d'étude</i>	0	-	100 % ⁽¹⁾	-
Incidents	Nombre total d'incidents de pollution	Nombre			1	0	-	100 %	-
Produits responsables									
Produits certifiés durables	Chiffre d'affaires issu de produits certifiés durables	Md€	8	2026	7,5	6,2	19,6 %	100 %	-
	Chiffre d'affaires issu de produits en agriculture biologique	Md€			2,5	2,5	1,8 %	100 %	-
	Chiffre d'affaires de produits Filières Qualité Carrefour (FQC)	Md€			1,2	1,1	4,7 %	100 %	-
	Chiffre d'affaires issu de produits de la mer et de l'aquaculture certifiés	Md€			0,8	0,8	(2,4) %	100 %	-
	Chiffre d'affaires de produits en bois et papier certifiés	Md€			1,8	1,6	11,0 %	100 %	-
	Chiffre d'affaires de produits Ecolabel	Md€			0,3	0,1	197,1 %	100 %	-
	Chiffre d'affaires issu de produits certifiés <i>via</i> d'autres certifications environnementales	Md€			0,9	0,2	447,7 %	100 %	-
Producteurs partenaires	Nombre total de producteurs partenaires (bio, FQC, régionaux et locaux)	Nombre	50 000	2026	51 490	52 024	(1,0) %	100 %	-
	Nombre de producteurs partenaires en agriculture biologique	Nombre	-	-	6 511	6 947	(6,3) %	100 %	-
	Nombre de producteurs partenaires régionaux	Nombre	-	-	6 587	7 002	(5,9) %	100 %	-
	Nombre de producteurs partenaires locaux	Nombre	-	-	6 726	5 336	26 %	100 %	-
	Nombre de producteurs partenaires - autres	Nombre	-	-	15 067	16 129	(6,6) %	100 %	-
	Nombre de producteurs partenaires des Filières Qualité Carrefour	Nombre	-	-	16 599	16 608	(0,1) %	100 %	-

Thème	Indicateurs	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Agriculture durable	Part des ventes de produits frais alimentaires issues de l'agriculture biologique ou de l'agro-écologie	% (en chiffre d'affaires)	15 %	2025	5,9 %	6,7 %	(0,8) pt	98 %	Match
	Part des ventes de Filières Qualité Carrefour engagées dans une démarche agro-écologie ⁽²⁾	% (en chiffre d'affaires)	100 %	2025	37,0 %	34,4 %	2,6 pts	100 %	-
Les produits textiles	Taux de déploiement de la politique TEX responsable pour les matières premières textiles naturelles (coton, fibres de bois, laine, cachemire)	%	100 %	2027 ⁽³⁾	84,7 %	75,5 %	9,2 pts	100 %	-
	Part des produits en coton bio et dont les producteurs sont rémunérés équitablement dans les produits TEX coton	% en nombre	50 %	2027	41,6 %	36,2 %	5,4 pts	100 %	-
	Part des produits en laine TEX avec laine responsable (%)	% en nombre	100 %	2025	68,2 %	61,8 %	6,4 pts	100 %	-
	Part des produits TEX avec fibres de bois - zéro déforestation (viscose)	% en nombre	100 %	Permanent	97,5 %	97,0 %	0,5 pt	100 %	-

(1) En 2024 : IT, ES, BR, BE, AR, PO, RO.
(2) En 2025, cet indicateur ne mesure que les produits frais.
(3) Objectif initial à 2025, prolongé à 2027.

Concernant les substances préoccupantes, Carrefour n'est à ce stade pas en mesure de réaliser un suivi consolidé des volumes présents dans les produits, en raison d'un niveau d'information encore insuffisant de la part de certains fournisseurs sur ce sujet.

Concernant le nombre d'incidents relatifs à la pollution

Le 18 décembre 2025, un déversement accidentel de diesel est survenu sur le site de Berga, en Espagne. Face à cet incident, Carrefour a immédiatement activé son protocole de crise, incluant la vidange, le dégazage et la mise hors service définitive de l'équipement défectueux. Carrefour s'est par ailleurs engagé à installer un système avancé de traitement des eaux pluviales. Sur la base de ces actions correctives, des discussions sont en cours avec les autorités locales pour confirmer la neutralisation de tout risque environnemental résiduel. Les émissions de polluants dans le tableau ci-dessus sont en conséquence indiquées « en cours d'étude ».

2.1.2.2.3 Actions et ressources relatives à la pollution [E2-2]

Le détail des plans d'actions pour atteindre chacune des ambitions définies précédemment, applicables aux marques propres, est décrit ci-après.

DÉVELOPPEMENT D'UNE OFFRE DE PRODUITS BIO ACCESSIBLE POUR TOUS

Carrefour déploie une stratégie structurée pour soutenir et développer les filières biologiques :

- sécuriser les producteurs bio : Carrefour accompagne les producteurs bio grâce à des contrats pluriannuels garantissant des volumes stables et un partenariat durable ;
- accroître la production biologique : Carrefour travaille avec près de 6 500 producteurs bio en 2025, vs 6 900 en 2024. Ce chiffre devrait se stabiliser en 2026, malgré un nombre croissant de « déconversion » des producteurs à l'agriculture biologique (découragés par les contraintes économiques actuelles) ;
- garantir des pratiques exemplaires : le Groupe interdit l'utilisation de serres chauffées, les traitements post-récolte sur les fruits et légumes français, ainsi que le recours au transport aérien pour les produits bio frais ;
- adapter l'offre aux attentes des consommateurs : 75 % des produits Carrefour Bio sont fabriqués en France et la gamme « Carrefour Bio Filière » compte soixante filières en PGC et PFT garantissant une juste rémunération aux producteurs ;
- valoriser l'ancrage local : Carrefour développe des assortiments spécifiques dans ses pays, avec plus de 90 références bio issues de producteurs belges en Belgique et plus de 60 références locales en Pologne.

Ces actions favorisent la réduction des intrants chimiques, diminuant la pollution de l'eau (engrais et pesticides) et des sols (perte de fertilité liée aux pratiques conventionnelles). De plus, le développement de filières locales et de produits bio de proximité contribue à réduire les transports et, par conséquent, les émissions polluantes dans l'air.

PROMOTION DE L'AGROÉCOLOGIE AU TRAVERS DES FILIÈRES QUALITÉ CARREFOUR

Carrefour s'engage activement pour transformer la production conventionnelle, en s'inspirant du modèle de l'agroécologie. Le Groupe participe au développement des pratiques agroécologiques via son offre FQC en collaborant avec ses partenaires pour encourager des pratiques agricoles innovantes. Les FQC représentent 6 % des ventes de produits frais du Groupe. Le plan d'action déployé est le suivant :

- **protection des pollinisateurs** : Carrefour installe des ruches et des jachères apicoles, tout en supprimant l'usage de substances dangereuses pour les abeilles afin de soutenir la pollinisation et la biodiversité locale ;
- **préservation de la ressource en eau** : le Groupe soutient le développement de pratiques et de systèmes d'irrigation économes en eau afin de limiter la surconsommation et les risques de pollution de l'eau ;
- **réduction des pesticides chimiques** : le Groupe interdit les traitements chimiques après récolte et encourage la réduction voire la suppression des pesticides chimiques de synthèse en culture (en renforçant par exemple l'immunité naturelle des plantes grâce à des produits d'origine naturelle) ;
- **alimentation animale locale** : Carrefour privilégie l'utilisation de végétaux 100 % locaux pour l'alimentation des animaux et encourage des pratiques d'élevage en pâturage ;
- **utilisation des effluents d'élevages comme une ressource** : le Groupe soutient le raisonnement de la fertilisation des exploitations en adaptant précisément les apports aux besoins réels des sols et des cultures. Il soutient également la valorisation locale des excédents organiques, notamment par la méthanisation ou d'autres solutions de valorisation, afin de limiter les risques de pollution des sols, de l'eau et de l'air ;
- **amélioration de la vie du sol** : les sols sont enrichis par des amendements organiques, des rotations de cultures sont mises en place, les sols sont couverts au minimum 11 mois sur 12 selon les cultures et le labour est limité pour préserver la fertilité et la structure du sol. Carrefour encourage des pratiques favorisant le stockage du carbone ;
- **bien-être animal** : l'élevage en plein air est favorisé, la castration des porcs est évitée et les traitements vétérinaires privilégient des alternatives comme la phytothérapie ;
- **renforcement de la biodiversité** : Carrefour favorise l'installation d'infrastructures agroécologiques comme les haies et les arbres, installe des hôtels à insectes et des mares afin de soutenir la faune locale et les écosystèmes ;
- **collaboration avec les producteurs** : le Groupe signe des contrats de 3 à 5 ans avec ses producteurs partenaires, définissant un cahier des charges exigeant intégrant les modes de production, les critères de goût et les obligations environnementales ;
- **accompagnement et suivi des fournisseurs** : Carrefour développe des cultures pilotes et des plans de progrès, et organise des rencontres et clubs de producteurs pour partager les bonnes pratiques agroécologiques à l'échelle nationale.

Ces actions contribuent directement à réduire la pollution à plusieurs niveaux : elles limitent la pollution chimique de l'eau et des sols en réduisant l'usage de pesticides et en favorisant des amendements organiques. La protection des pollinisateurs et la plantation de haies et d'arbres renforcent la biodiversité et soutiennent les organismes vivants locaux. La limitation du labour et l'amélioration de la vie du sol permettent de prévenir l'érosion et la dégradation des sols. Enfin, la réduction des intrants chimiques et l'alimentation animale locale contribuent à diminuer les émissions dans l'air et les risques de contamination des écosystèmes, offrant un système agricole plus durable et respectueux de l'environnement.

DÉVELOPPEMENT DES FILIÈRES TEXTILES PLUS RESPONSABLES

L'industrie textile présente un risque de pollution des eaux et des sols, principalement en raison de l'utilisation intensive de produits chimiques pour cultiver les matières premières comme le coton, traiter les tissus ou encore tanner le cuir. Pour réduire ces impacts, Carrefour promeut des meilleures pratiques au sein de ses chaînes d'approvisionnement au travers de collaborations avec ses fournisseurs de marques propres, des plans de contrôle rigoureux, et de l'adoption de standards certifiés.

- **Engagement et règles d'achat** : Carrefour a défini une Charte éthique fournisseurs et des règles d'achat spécifiques pour les étapes de production et les matières premières considérées comme sensibles, telles que le coton. Ces dernières font partie intégrante des règles d'achats encadrant la conformité sociale et environnementale régissant l'ensemble des achats des produits contrôlés par Carrefour. Pour plus de détails sur les règles d'achats, voir en section 2.1.1 Informations Générales.
- **Évaluation et accompagnement des fournisseurs** : Carrefour collabore avec des partenaires spécialisés pour évaluer les performances de ses fournisseurs. Ces collaborations permettent de mesurer et de contrôler les principales sources de pollution, telles que les rejets d'eaux usées, les émissions de gaz à effet de serre et l'utilisation de produits chimiques. Par exemple, Carrefour Global Sourcing est adhérent à la *Sustainable Apparel Coalition* afin de déployer une évaluation environnementale enregistrée sur la plateforme Higg. Cette évaluation intègre la gestion des produits chimiques, de l'eau et des émissions de CO₂. En 2025, 72 % des fournisseurs textiles de Carrefour Global Sourcing ont déjà été contrôlés sur la base de cette évaluation, contre 60 % en 2024, témoignant d'une progression significative du niveau de contrôle et du renforcement continu de notre dispositif de vigilance dans la filière textile.

Carrefour a mis en place des plans d'action spécifiques pour trois matières premières textiles identifiées comme à risque en raison de leur impact environnemental : le coton, la laine et le cuir.

- **Développer le coton biologique** : le coton biologique est cultivé sans pesticides chimiques, herbicides ou engrais synthétiques, ce qui contribue à préserver la qualité des sols, à limiter la pollution des eaux souterraines et à protéger les écosystèmes environnants. Ces pratiques permettent également de réduire les risques pour la santé des agriculteurs en limitant leur exposition à des substances toxiques.

■ **Développer la laine certifiée :** la laine certifiée RWS provient d'exploitations qui gèrent les pâturages de manière responsable. Ces pratiques visent à réduire l'utilisation d'engrais chimiques et de produits antiparasitaires pour limiter leur pollution sur les sols et les eaux. Carrefour exige que tous ses fournisseurs de produits de marque Tex soient certifiés RWS en 2026. ⁽¹⁾ En 2025, 68 % des fournisseurs sont certifiés RWS.

■ **Développer le cuir certifié :** le cuir certifié LWG-*Leather Working Group*- provient de tanneries auditées qui appliquent des standards rigoureux pour limiter leur impact environnemental. Ces tanneries mettent en œuvre des pratiques avancées pour réduire la pollution de l'eau, notamment grâce à un traitement optimisé des eaux usées et à la récupération des produits chimiques utilisés dans le tannage. Carrefour exige que ses fournisseurs de cuir s'approvisionnent uniquement dans des tanneries certifiées LWG, garantissant une gestion responsable des étapes sensibles de la production.

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE MICROPLASTIQUES

Le plan d'action pour lutter contre les microplastiques repose intégralement sur le plan de réduction des emballages plastiques. Ce plan d'action est à retrouver dans la section 2.1.2.5.2.3 Actions et ressources liées à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire.

CONTRÔLE DES SUBSTANCES PRÉOCCUPANTES ET EXTRÊMEMENT PRÉOCCUPANTES PRÉSENTES DANS LES PRODUITS

Amélioration de la composition des produits

Carrefour demande à ses fournisseurs de remplacer les substances extrêmement préoccupantes (SVHC) ainsi que certaines substances préoccupantes (CMR1A et 1B) dans les produits non-alimentaires (droguerie, parfumerie, hygiène) et les emballages, dès que cela est techniquement possible. Des consignes claires sont transmises aux fournisseurs pour guider ces substitutions en conformité avec les exigences réglementaires et les objectifs environnementaux du Groupe.

Mise en place d'un plan de contrôle

Les entités Groupe en charge du développement des produits à marque Carrefour effectuent des contrôles pour identifier la présence ou l'absence de substances préoccupantes, telles que les phtalates. Les efforts se concentrent sur les substances les plus susceptibles de se trouver dans les produits ou les emballages, en priorisant les analyses sur les catégories à plus fort risque.

Gestion des obstacles techniques et conformité réglementaire

Lorsque des obstacles techniques empêchent la suppression immédiate de certaines substances, Carrefour applique les dispositions de la réglementation européenne en vigueur. Les substances concernées sont déclarées dans la base de données SCIP (*Substances of Concern In articles as such or in complex objects*), conformément aux obligations légales.

Information et transparence pour les consommateurs

Carrefour informe les consommateurs sur la présence éventuelle de substances préoccupantes via son site Internet Carrefour.fr assurant ainsi un accès transparent aux données liées aux produits.

À noter que concernant les substances préoccupantes, Carrefour n'est à ce stade pas en mesure de réaliser un suivi consolidé des volumes présents dans les produits, en raison d'un niveau d'information encore insuffisant de la part de certains fournisseurs sur le sujet.

2.1.2.3 Ressources et écosystèmes aquatiques [ESRS E3]

2.1.2.3.1 Introduction des enjeux du groupe Carrefour

2.1.2.3.1.1 Contexte et enjeux

L'impact de la grande distribution sur la qualité et la consommation d'eau, ainsi que les ressources marines, se situe tout au long de la chaîne de valeur et plus particulièrement en amont de celle-ci. L'impact des chaînes d'approvisionnement sur la qualité et la consommation d'eau constitue un enjeu dans le cadre de la responsabilité sociétale du Groupe et un risque à prendre en compte, en particulier dans les pays sujets au stress hydrique ou les pays ayant des normes faibles sur la qualité de l'eau.

Par ailleurs, selon le WWF, 31 % des stocks halieutiques sont surexploités dans le monde. En Méditerranée, ce chiffre grimpe à 93 %. Les activités de pêche illégale et non réglementée contribuent à ce phénomène : elles pourraient à court terme représenter 26 millions de tonnes de poissons par an, soit plus de 30 % de la pêche mondiale. Développer et agir pour une pêche plus responsable est donc un des enjeux majeurs pour la conservation des milieux aquatiques et marins. C'est pour cela que Carrefour a développé une politique d'approvisionnement en produits de la mer plus responsable.

Pour plus d'information sur la stratégie du Groupe sur les consommations d'eau et l'approvisionnement en produits de la mer plus responsable, Carrefour publie deux rapports dédiés contenant des informations spécifiques sur ces thématiques, accessibles depuis son site internet [carrefour.com](https://www.carrefour.com) dans la section <https://www.carrefour.com/fr/rse/bibliotheque-rse>.

(1) L'échéance initialement fixée à 2025 a été réajustée à 2026 afin de refléter de manière plus réaliste le calendrier de déploiement de la certification RWS auprès de l'ensemble des fournisseurs de la marque Tex, compte tenu de la diversité des fournisseurs et des délais de mise en conformité requis. L'exigence de certification demeure inchangée.

2.1.2.3.1.2 Impacts, risques et opportunités

L'ensemble des IROs sont présentés dans le tableau ci-dessous. L'identification de ces IROs est décrite dans la section 2.1.1 Informations Générales.

TABEAU 1 : LISTE DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS LIÉS AUX RESSOURCES ET ÉCOSYSTÈMES AQUATIQUES

SECTION DU RAPPORT	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
2.1.2.3.2 Limiter la consommation d'eau liée aux produits vendus	Consommation d'eau au niveau des zones de production en situation de stress hydrique	La production et la transformation des produits vendus en magasin consomment de l'eau dans des zones en déficit, aggravant l'épuisement des nappes phréatiques, ce qui peut entraîner des ruptures de disponibilité en période de sécheresse, impactant l'environnement et les populations.	Impact négatif	Amont	Long terme
2.1.2.3.3 Promouvoir une pêche et une aquaculture plus responsable	Pratiques de pêches destructrices des habitats, de la faune et de la flore	Les approvisionnements en produits de la mer comportent des risques de pratique de pêche pouvant affecter les écosystèmes, de nature à dégrader la faune, la flore et les habitats naturels (ex : pêche électrique, capture accessoires, etc.)	Impact négatif	Amont	Long terme
2.1.2.3.3 Promouvoir une pêche et une aquaculture plus responsable	Ruptures d'approvisionnement ou baisse de disponibilité de certains produits en lien avec la raréfaction des ressources marines	Le Groupe peut faire face à des ruptures d'approvisionnement en raison de la raréfaction et du non-renouvellement des ressources marines, entraînant une diminution de la disponibilité des produits en magasin et une augmentation des prix d'achat pour le Groupe.	Risque	Amont	Long terme
2.1.2.3.3 Promouvoir une pêche et une aquaculture plus responsable	Mise en cause de Carrefour pour la vente de produits de la mer issus de pratiques de pêche non durables	Le Groupe peut être mis en cause pour la vente de produits de la mer et de l'aquaculture ayant un impact négatif sur l'environnement et la biodiversité (ex : pêche sur des stocks en mauvais état). Cela peut avoir des retombées négatives sur l'image de marque et la réputation du Groupe.	Risque	Amont	Court terme

Carrefour a étudié ses impacts sur l'eau en appliquant la méthodologie SBTN, en croisant plusieurs types de données pour établir une priorisation des zones à risque. L'analyse a intégré la localisation des pressions exercées par l'activité du Groupe, notamment à travers les données de consommation d'eau liées aux matières premières, avec le niveau de vulnérabilité écologique, évalué par des indicateurs de stress hydrique. Ce croisement a permis d'identifier les régions où le risque d'épuisement des ressources en eau est le plus élevé et d'y attribuer un niveau de priorité pour l'action. Ce travail a été mené sur les 15 matières premières prioritaires définies par Carrefour lors de son premier exercice d'empreinte biodiversité, réalisé en 2021 sur l'ensemble de ses activités et de sa chaîne de valeur. Plus de détails sur le travail effectué via SBTN sur la biodiversité, comprenant la pression sur l'eau, est à retrouver dans la section 2.1.2.4 Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4)

2.1.2.3.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations

Le tableau ci-dessous présente les principales parties prenantes avec lesquelles Carrefour échange tout au long de l'année 2025 dans le cadre de sa démarche ressources et écosystèmes aquatiques.

TYPE DE PARTIES PRENANTES	RÔLE	TYPE DE DIALOGUE	EXEMPLE DE PARTIES PRENANTES	SECTION DU RAPPORT
Associations et ONG	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Dialogue <i>one to one</i> régulier	WWF	2.1.2.3.3 Promouvoir une pêche et une aquaculture plus responsable
	Définition de méthodologies et de cadres de référence	Concertations et consultations ponctuelles	ISSF (<i>International Seafood Sustainability Foundation</i>)	2.1.2.3.3 Promouvoir une pêche et une aquaculture plus responsable
Certificateurs	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Dialogue <i>one to one</i> régulier	MSC, ASC, Bureau Veritas	2.1.2.3.3 Promouvoir une pêche et une aquaculture plus responsable
Coalitions d'entreprises	Définition de stratégies sectorielles/ nationales	Dialogue <i>one to one</i> régulier	GTA (<i>Global Tuna Alliance</i>)	2.1.2.3.3 Promouvoir une pêche et une aquaculture plus responsable
Experts scientifiques et consultants	Définition de méthodologies et de cadres de référence	Groupe de travail	CIRAD Université de Valence	2.1.2.3.2 Limiter la consommation d'eau liée aux produits vendus
Fournisseurs	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Concertations et consultations ponctuelles	CIRAD + fournisseurs FQC	2.1.2.3.2 Limiter la consommation d'eau liée aux produits vendus

La fréquence de dialogue avec les parties prenantes est variable en fonction de l'actualité et des années. Lorsque le dialogue est encadré et réalisé à une fréquence stricte, cela est précisé dans le tableau.

STANDARDS ET RÉGLEMENTATIONS

- Carrefour s'appuie sur des standards pour définir l'agriculture durable. Ces standards sont présentés dans la section 2.1.2.2.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations de la section 2.1.2.2 Pollution. Ces standards intègrent dans leurs cahiers des charges, des exigences en faveur d'une irrigation économe en eau.
- Carrefour s'appuie également sur différentes *guidelines* et standards pour mettre en œuvre sa politique pêche plus responsable : les espèces classées en fonction de l'état des stocks (évaluations scientifiques issues des ONG, autorités publiques, CITES), les standards MSC et ASC, les FQC, ainsi que des référentiels propres au Groupe construits en collaboration avec différentes parties prenantes (exemple : politique d'approvisionnement en thon).

2.1.2.3.1.4 Gouvernance

La mise en œuvre des politiques décrites dans ce chapitre est supervisée au plus haut niveau par le Directeur Marchandises du Groupe, en collaboration avec les Directions concernées au sein du Groupe. Les informations relatives à la Gouvernance générale de la RSE sont détaillées en section 2.1.1 Informations Générales.

2.1.2.3.2 Limiter la consommation d'eau liée aux produits vendus

2.1.2.3.2.1 Politiques et cibles

POLITIQUE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HYDRIQUES [E3-1]

Afin de prévenir les impacts et risques liés à l'usage de l'eau pour la production des produits de marque propre vendus, Carrefour a choisi depuis des années de développer différentes solutions applicables dans toutes les géographies du Groupe. Cette approche permet de traiter toutes les zones, y compris celles en situation de stress hydrique. La politique du Groupe s'articule autour des ambitions suivantes :

- réduire la consommation d'eau et augmenter la résilience des systèmes de production à travers l'agriculture durable au travers :
 - de la promotion de l'agriculture biologique : l'agriculture biologique protège l'eau en limitant la pollution de l'eau par les intrants chimiques et en améliorant la santé des sols,
 - des produits FQC : Carrefour développe des pratiques inspirées de l'agroécologie au travers de ses FQC. Les spécificités de ce cahier des charges propres à Carrefour intègrent, pour certaines filières, des pratiques qui respectent la ressource en eau comme par exemple la suppression des pesticides de synthèse autorisés, le contrôle de la qualité de l'eau utilisée, la promotion de pratiques et de matériel optimisant l'irrigation ;
 - développer la commercialisation de certains labels pour les produits non-alimentaires, comme l'« Ecolabel Européen » qui couvre de nombreuses catégories de produits vendus par Carrefour comme les détergents, les nettoyeurs universels, les textiles, les produits cosmétiques, notamment. Les produits et services porteurs de l'Ecolabel européen ont, entre autres, la caractéristique de diminuer la consommation d'eau, d'énergie et de la production de déchets dans la phase de fabrication.

CIBLES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HYDRIQUES [E3-3]

TABLEAU 2 : CIBLES POUR LIMITER LA CONSOMMATION D'EAU LIÉE AUX PRODUITS

Objectifs	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence
Promouvoir une consommation et une agriculture durables				
Les cibles concernant la promotion d'une agriculture durable, qui implique une consommation d'eau responsable, sont détaillées dans la section 2.1.2.2.2.1 Politiques et cibles de l'ESRS E2 Pollution.				

2.1.2.3.2.2 Indicateurs de performance

CONSOMMATION D'EAU [E3-4]

TABLEAU 3 : SUIVI DES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCES POUR LIMITER LA CONSOMMATION D'EAU LIÉE AUX PRODUITS

Indicateurs	N	N-1	Variation	Cible	Taux de couverture	Exclusions
Promouvoir une consommation et une agriculture durables						
Les indicateurs concernant la promotion d'une agriculture durable, qui implique une consommation d'eau responsable, sont détaillés dans la section 2.1.2.2.2.2 Indicateurs et performances de l'ESRS E2 Pollution.						

2.1.2.3.2.3 Actions et ressources relatives aux ressources hydriques [E3-2]

Le détail des plans d'actions pour atteindre chacune des ambitions définies précédemment est décrit ci-après.

En 2024, le Groupe a réalisé une première analyse des consommations d'eau pour l'irrigation des productions agricoles par pays en Europe et leur exposition au stress hydrique. Cette analyse a conduit le Groupe à développer un premier projet pilote en Espagne. Enfin, Carrefour travaille actuellement sur la cartographie des risques liés à ses approvisionnements en lien avec les risques climatiques. Ce travail permettra d'avoir une approche plus fine des matières premières et géographies à prioriser à l'avenir.

ACCOMPAGNEMENT DES FOURNISSEURS FQC DANS LA GESTION DE L'EAU

Carrefour travaille en étroite collaboration avec ses fournisseurs FQC pour améliorer leur gestion de l'eau. L'accompagnement des FQC par le Groupe est détaillé dans la section 2.1.2.2.3 Actions et ressources relatives à la pollution (ESRS E2, Pollution).

Dans ses FQC végétales, des exigences spécifiques ont été établies par Carrefour pour favoriser un usage responsable de l'eau. Afin d'optimiser les quantités d'eau utilisées par l'irrigation, les cahiers des charges FQC incluent des critères supplémentaires comme le suivi de la consommation d'eau d'irrigation, la mise en place d'un plan d'irrigation, l'utilisation d'outils d'aide à la décision afin d'adapter les quantités d'eau apportées (sondes, capteurs d'humidité, stations météo...), l'utilisation de matériels optimisant l'eau (micro-irrigation, goutte à goutte...), la formation des employés aux outils et aux enjeux, promouvoir l'utilisation de ressources alternatives (eau de pluie, réutilisation d'eau usée traitée...). Par ailleurs, l'irrigation gravitaire est interdite. Si l'un des fournisseurs utilise de ce type d'irrigation, un plan de progrès est mis en place pour changer de pratique. Il n'existe pas d'horizon temporel unique pour le changement de pratiques de l'ensemble des fournisseurs. Les trajectoires de transformation dépendent de plusieurs facteurs propres à chaque fournisseur, notamment la date d'entrée dans la démarche, la taille de l'entreprise, son niveau de maturité initial, ses capacités opérationnelles ainsi que son contexte économique et géographique. En conséquence, le changement de pratiques s'inscrit dans une logique progressive et différenciée, adaptée aux réalités de chaque fournisseur, plutôt que dans un calendrier uniforme défini à l'échelle du Groupe.

2.1.2.3.3 Promouvoir une pêche et une aquaculture plus responsables

2.1.2.3.3.1 Politiques et cibles

POLITIQUE EN MATIÈRE DE RESSOURCES MARINES [E3-1]

La démarche de Carrefour vise à réduire l'impact de la pêche et de l'aquaculture sur les ressources halieutiques. La politique du Groupe est définie par les axes suivants :

- privilégier les espèces abondantes en fonction des géographies et de l'état des stocks : Carrefour peut ainsi suspendre la commercialisation d'espèces sensibles, et privilégier la vente d'espèces dont les stocks ont été évalués comme en bon état (à l'aide du label MSC ou d'analyses réalisées par des partenaires) (« espèces vertes ») ;
- privilégier les techniques de pêche moins impactantes : ainsi, Carrefour exclut la commercialisation de produits de la mer issus de certaines techniques de pêche (la pêche de grand fond par exemple impacte plus particulièrement les espèces à reproduction lente : plusieurs espèces de grand fond ont été exclues des assortiments en France) pour ses marques propres et les marques nationales ;
- développer une aquaculture plus responsable en sélectionnant les élevages aux bonnes pratiques (par exemple, utilisation raisonnée ou interdiction des antibiotiques, alimentation sans OGM) et en privilégiant les produits dotés du label d'aquaculture responsable ASC ou la certification Bio (les pays du Groupe peuvent choisir les certifications pertinentes parmi celles sélectionnées par le Groupe en fonction de leur marché) ;
- soutenir une pêche locale à travers des partenariats avec les acteurs locaux ;
- valoriser en magasin les produits issus d'une pêche plus responsable et la diversité des produits de la mer ;
- respecter la réglementation en matière de lutte contre la pêche illégale.

La politique pour une « Pêche plus responsable » et les règles d'achat s'appliquent à tous les achats de produits bruts ou peu transformés contenant au moins 50 % de produits aquatiques (sauvage ou d'élevage), à marque de Carrefour (rayons frais, surgelé et conserve) ou de marques nationales.

Carrefour évalue la durabilité des espèces qu'elle commercialise dans chaque pays. Sur la base de cette analyse, tenant compte des risques identifiés et des volumes concernés, le Groupe élabore des politiques d'approvisionnement spécifiques pour certaines espèces, applicables à l'ensemble de ses pays.

CIBLES EN MATIÈRE DE RESSOURCES MARINES [E3-3]

TABLEAU 4 : CIBLES POUR LA PÊCHE ET L'AQUACULTURE PLUS RESPONSABLES

Thématique	Indicateurs	Unité	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Pêche et aquaculture plus responsables	Part des ventes de produits de la pêche et de l'aquaculture plus responsables	% (en chiffre d'affaires)	50 %	2025	35 %	2021	37,4 %	35,2 %	2,2 pts	100 %	-
	Chiffre d'affaires de produits de la pêche et de l'aquaculture plus responsables	k€	-	-	-	-	1 009,7	843,6	19,7 %	100 %	-

COMMENTAIRE DE PERFORMANCES

Les ventes de produits issus de la pêche et de l'aquaculture sont en hausse (+ 19,7 %), portées par les ventes Filière Qualité Carrefour et par une meilleure identification des produits concernés. Le Groupe a par ailleurs intégré de nouvelles certifications aux garanties d'une pêche plus responsable validées par le Groupe (Global Gap, BAP ****).

Le pourcentage des ventes issues d'une pêche plus responsable dans le total des ventes des produits de la mer est en progression de + 2,2 pts, performance notable compte tenu de l'élargissement du reporting aux magasins Cora et Match dont la performance est moindre. Les 2 principaux pays contributeurs progressent : l'Espagne + 10 pts (2025 = 20,4 % ; 2024 = 10,4 %) et la France + 5 pts (2025 = 47,2 % ; 2024 = 42,7 %). Le Groupe atteint l'objectif prévu pour ses marques propres (55 %) mais pas pour le total de ses ventes (37 %). Une nouvelle feuille de route

est en cours de définition pour augmenter la durabilité des ventes de produits de la mer issus des marques nationales et améliorer ainsi la performance globale du Groupe.

Méthodologie

La cible est volontaire et fixée de façon à :

- assurer une position leader de Carrefour sur la durabilité des produits de la mer dans chacun des marchés où le Groupe opère ;
- atteindre une cible ambitieuse, de nature à créer un changement des pratiques du marché (l'offre en produits de la mer durable étant très limité dans la plupart des marchés du groupe à la date prise de l'engagement) et assurer une bonne visibilité en rayon ;
- assurer la faisabilité opérationnelle de la trajectoire avec les fournisseurs du Groupe.

2.1.2.3.3.2 Indicateurs de performance

TABLEAU 5 : SUIVI DES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE POUR LA PÊCHE ET L'AQUACULTURE PLUS RESPONSABLES ⁽¹⁾

Thématiques	Indicateurs	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Pêche et aquaculture plus responsables	Part des ventes de produits de la pêche et de l'aquaculture plus responsables	% (en chiffre d'affaires)	50 %	2025	37,4 %	35,2 %	2,2 pts	100 %	-
	Part des ventes de produits de la pêche et de l'aquaculture, produits contrôlés uniquement, plus responsable	% (en chiffre d'affaires)	50 %	Permanent	55,3 %	49,70 %	5,6 pts	100 %	-
	Chiffre d'affaires de produits de la pêche et de l'aquaculture plus responsables	k€			1 009,7	843,6	19,7 %	100 %	-

(1) Les marques nationales en Argentine sont exclues de l'indicateur. Les aliments pour animaux sont exclus du calcul de l'indicateur.

2.1.2.3.3.3 Actions et ressources relatives aux ressources marines [E3-2]

Les plans d'action ci-après sont mis en œuvre en continu par le groupe Carrefour pour assurer le maintien et la progression des indicateurs de performance du Groupe en matière de pêche plus responsable.

DÉPLOIEMENT DE FILIÈRES QUALITÉ CARREFOUR

Afin de garantir une offre de produits issus d'une pêche et d'une aquaculture plus responsable, Carrefour s'appuie sur ses FQC, sélectionnées et tracées jusqu'au bateau et/ou bassin d'élevage. Ces filières permettent de développer des cahiers des charges plus exigeants en partenariat avec les fournisseurs. L'application des cahiers des charges est contrôlée par des organismes de contrôle tiers.

PRISE EN COMPTE DE LA DURABILITÉ DES ESPÈCES DANS LES DÉCISIONS COMMERCIALES

Exclusion des espèces les plus menacées

Au sein des règles d'achat appliquées par l'ensemble des acheteurs du Groupe, Carrefour exclut les espèces des annexes I et II de la Convention CITES. Ces listes intègrent par exemple certains requins, l'anguille d'Europe ou l'esturgeon d'Europe occidentale (sauvage). Concernant le thon albacore de l'océan Indien, Carrefour a décidé en 2025 d'interdire son utilisation dans les conserves à marques propres. Cette décision est maintenue malgré l'évaluation 2024 de la CTOI indiquant un stock désormais considéré comme sain, car cette réévaluation a suscité des réserves du Comité scientifique en raison de changements méthodologiques et de résultats très différents des années précédentes. Par principe de précaution, Carrefour conserve donc cette interdiction pour les conserves.

Analyse de la durabilité des espèces commercialisées

En complément de ce travail au niveau du Groupe, Carrefour analyse la durabilité des espèces commercialisées en pays pour orienter ses achats. Une liste classant les principaux approvisionnements non certifiés en fonction de leur niveau de durabilité (état du stock, impact des engins de pêche) via un système de couleur est ainsi élaborée et mise à disposition des différents pays du Groupe. Sur cette base, ceux-ci peuvent orienter leurs achats vers des espèces abondantes, et au contraire, suspendre d'autres approvisionnements. Ainsi, Carrefour France, a suspendu progressivement plusieurs espèces sensibles comme par exemple : empereur, lingue bleue, requin (sauf roussettes), esturgeon sauvage, mostelle, grenadier, sabre, brosse, anguille, dorade rose, pocheteau et thon rouge (le thon rouge pêché par petit bateau (< 16 m) avec ligne à main, canne, palangre (ou madrague en Méditerranée) est autorisé au rayon marée).

Utilisation de labels tierce partie

Carrefour reconnaît les labels suivants :

- le label *Marine Stewardship Council* (MSC) pour la pêche plus responsable, qui garantit des stocks de poissons en bonne santé, des impacts sur l'environnement marin minimisés et un système de gestion efficace ;
- le label *Aquaculture Stewardship Council* (ASC) pour l'aquaculture responsable qui affirme un environnement respecté, et le contrôle des conditions de travail des éleveurs ;
- le label élevage bio qui distingue des produits issus d'élevages plus respectueux de l'environnement ;
- le label Global Gap qui certifie de bonnes pratiques garantissant une production responsable, la sécurité alimentaire, la protection de l'environnement et le bien-être animal ;

- le label *Best Aquaculture Practices* (BAP) 4 étoiles (pour 4 piliers certifiés), qui encadre l'aquaculture plus responsable en assurant la qualité sanitaire des produits, la maîtrise des impacts environnementaux, le respect du bien-être animal et des conditions sociales responsables.

Reconnaître ces labels permet au Groupe de garantir que les produits proposés proviennent de filières maîtrisées et plus responsables. Ils permettent de préserver les ressources naturelles, limiter les impacts sur les écosystèmes et encourager les pratiques d'élevage, d'aquaculture ou d'agriculture plus durables.

PRATIQUES DE PÊCHE MOINS IMPACTANTES

Carrefour construit sa politique d'achat au regard de la durabilité des pratiques de pêche. Ainsi, le Groupe exclut certaines techniques de pêche pour certains de ses approvisionnements. Le Groupe interdit notamment pour les produits à sa marque : la pêche électrique, la pêche de grand fond via l'exclusion de certaines espèces dites de grand fond, ainsi que la pêche à la palangre et au filet maillant pour le thon en conserve.

Certaines techniques de pêche font également l'objet de limitations alors que d'autres sont encouragées, car plus sélectives. Ainsi, pour le thon en conserve, le Groupe limite la pêche sur DCP (Dispositif de Concentration de Poisson) et développe la pêche sans DCP et la pêche à la canne. De plus, au rayon marée en France, la mise en place d'une démarche « Produits d'exceptions » (qui s'accompagne d'une démarche de pêche locale) a permis de promouvoir la pêche artisanale, en identifiant sur le rayon des produits issus de petite pêche côtière, respectant une fiche technique spécifique (type de bateau, durée de pêche et fraîcheur du produit). Pour les produits « Produits d'exceptions », le chiffre d'affaires de 2025 s'élève à 2,7 millions d'euros. Les magasins Carrefour proposent environ une trentaine de références disponibles sur leur cadencier de commande.

PRATIQUES D'AQUACULTURE PLUS RESPONSABLES

Carrefour travaille étroitement avec ses producteurs et les acteurs de la filière afin de développer une aquaculture plus responsable en sélectionnant les élevages aux bonnes pratiques. C'est à ce titre que Carrefour :

- interdit la présence d'ingrédients issus de la pêche illégale, non reportée et non réglementée sur l'ensemble de ses produits de marque Carrefour ;
- interdit la présence d'OGM dans les aliments des produits FQC ;
- interdit l'utilisation de traitements antibiotiques au sein des FQC quand cela est techniquement possible sans mettre en danger la viabilité des entreprises et limite leur utilisation en imposant un suivi au sein des autres Filières ;
- travaille activement sur l'alimentation des poissons d'élevage.

Ce groupe de travail pré-concurrentiel définit des objectifs collectifs sur la durabilité de l'alimentation aquacole en rassemblant plusieurs entreprises liées au Secteur aquacole (distributeurs, grossistes, industriels, éleveurs, fournisseurs d'alimentation animale, etc.). Ces objectifs visent à limiter l'impact écologique et social des ingrédients aquacoles, notamment en réduisant l'utilisation de farines et huiles de poissons issues de la pêche minotière, qui représente près de 20 % des captures marines sauvages dans le monde (grâce à l'intégration de coproduits de mareyage, d'huiles d'algues ou de farines d'insectes), en améliorant la responsabilité des pêcheries, en s'assurant que le soja ne soit pas issu de la déforestation ni de la conversion.

VIGILANCE SUR LES PRATIQUES TOUT AU LONG DE NOTRE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

Étapes sensibles de la chaîne d'approvisionnement

Carrefour identifie progressivement des filières sensibles par pays ou région au regard des Droits de l'Homme, nécessitant des mesures de réduction des risques. Dans ce cadre, Carrefour a identifié certaines étapes de la production des produits de la mer, en amont de ses fournisseurs comme plus sensible du point de vue des Droits de l'Homme. Lorsque cela est possible, Carrefour met en place des audits dédiés ou des mesures permettant de réduire ces risques, notamment :

- audits pour la transformation des crevettes dans certains pays ;
- interdiction de la pré-transformation du thon sous forme de longe avant la mise en conserve et interdiction des transbordements en mer (centrale d'achat européenne) ;
- interdiction des approvisionnements en thon en conserve issus de bateaux battant pavillon d'un pays ayant reçu un carton jaune de l'Union européenne.

PLAN D'ACTION SPÉCIFIQUE POUR UN APPROVISIONNEMENT PLUS RESPONSABLE EN THON EN CONSERVE

Le Groupe souhaite, à travers une politique et un plan d'action spécifiques, garantir la durabilité de ses approvisionnements en thon en conserve.

- **Évaluation et suivi des fournisseurs** : Carrefour interroge l'ensemble des fournisseurs de produits contenant au moins 50 % de thon afin d'évaluer la durabilité de leurs approvisionnements. Un reporting régulier a été mis en place pour suivre les pratiques de ses principaux fournisseurs, qu'ils proposent des produits à marque nationale ou à marques propres.
- **Adaptation des approvisionnements et des gammes** : sur la base de ces évaluations, le Groupe ajuste ses assortiments afin de favoriser les produits respectant les critères de durabilité. Pour ses produits à marques propres, le Groupe a pour objectif de commercialiser uniquement du thon issu de stocks en bon état et suspend ses approvisionnements en thon albacore provenant de l'océan Indien en Europe. La réduction progressive de l'usage des dispositifs de concentration de poissons (DCP) est également engagée tant que leur utilisation reste incompatible avec la gestion durable des stocks et la préservation des écosystèmes. En 2025, sept références supplémentaires à marques propres sont issues de pêches sans DCP.
- **Dialogue et engagements fournisseurs** : le Groupe rencontre régulièrement ses fournisseurs pour discuter des engagements conformes à sa politique de durabilité, définir de nouveaux objectifs concernant les espèces et les techniques de pêche utilisées et favoriser l'adoption de pratiques plus responsables. Carrefour entretient également un dialogue avec les associations européennes de producteurs de thon pour partager ses choix en matière d'approvisionnement.

- **Actions sectorielles et internationales** : Carrefour participe à la *Global Tuna Alliance* afin de promouvoir une meilleure gestion des ressources halieutiques et d'identifier des solutions communes avec les acteurs du secteur. Le Groupe suspend ses approvisionnements issus de bateaux sénégalais suite à l'attribution d'un carton jaune au Sénégal par l'Union européenne. Cette suspension est maintenue jusqu'à la levée du carton et le retour à un statut « vert », illustrant l'engagement du Groupe à respecter les réglementations internationales et à préserver les stocks de thon.

2.1.2.4 Biodiversité et écosystèmes [ESRS E4]

2.1.2.4.1 Introduction des enjeux du groupe Carrefour

2.1.2.4.1.1 Contexte et enjeux

La biodiversité, dont la préservation est essentielle pour le Secteur agricole et alimentaire, connaît un déclin global associé à cinq principales causes, auxquelles les filières alimentaires contribuent :

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

La grande distribution contribue à la perte de biodiversité via la fabrication, l'usage et la fin de vie des produits qu'elle commercialise.

Carrefour agit ainsi pour la préservation de la biodiversité à la fois au niveau de ses activités et opérations (voir section 2.1.2.4.2 Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité) mais aussi en amont, tout au long des chaînes d'approvisionnement, en partenariat avec ses fournisseurs (voir section 2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité). Pour cela, le Groupe cherche à promouvoir des pratiques agricoles plus responsables, biologiques ou agroécologiques, à soutenir des pratiques de pêche responsable, et à adopter des politiques de lutte contre la déforestation pour ses chaînes d'approvisionnement.

Par ailleurs, le Groupe publie un document dédié à sa politique biodiversité, contenant davantage d'informations que le présent document d'enregistrement universel, sur son site internet [carrefour.com](https://www.carrefour.com/fr/rse/bibliotheque-rse) dans la section <https://www.carrefour.com/fr/rse/bibliotheque-rse>.

2.1.2.4.1.2 Impacts, risques et opportunités

L'ensemble des IROs sont présentés dans le tableau ci-dessous. L'identification de ces IROs est décrite dans la section 2.1.1 Informations Générales.

TABLEAU 1 : LISTE DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS LIÉS À LA BIODIVERSITÉ

SECTION DU RAPPORT	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
2.1.2.4.2 Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité	Impacts des sites et du développement immobilier sur la biodiversité	La construction et la gestion de magasins, parkings et stations-service peut générer la destruction d'habitats naturels, ou de surfaces agricoles et impacter la biodiversité locale (faune et flore), notamment sur des zones protégées. Ces impacts peuvent être liés à l'artificialisation des sols, la gestion des espaces verts, des eaux d'écoulement, de la lumière, etc.	Impact négatif	Opérations Franchises	Moyen terme
2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité	Déforestation et conversion d'écosystèmes liées à l'approvisionnement en matières premières	La production de matières premières, utilisées dans les produits vendus, comme le cacao et l'huile de palme peut entraîner de la déforestation, de la perte de biodiversité, des émissions de CO ₂ et peut impacter les populations autochtones.	Impact négatif	Amont	Long terme
2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité	Risques liés à la déforestation dans la chaîne d'approvisionnement	Les fournisseurs peuvent faire face à des surcoûts pour se conformer aux exigences environnementales liées à la lutte contre la déforestation (traçabilité, audits, surveillance) ou à des amendes en cas de non-conformité réglementaire. Par ailleurs, Carrefour risque d'être mis en cause pour l'utilisation de matières premières issues de la déforestation, ce qui pourrait entraîner une non-conformité réglementaire et nuire à l'image et à la réputation du Groupe.	Risque	Amont	Long terme
2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité	Impacts liés à la déforestation et la dépendance aux écosystèmes	Consolidation d'autres enjeux : E1 – Changement climatique (tous les enjeux) / E2 – Pollutions / E3 – Eau et ressources marines / E4 – biodiversité (Déforestation et changement d'affectation des sols et exploitation & état des espèces) / E5 – Eco-conception et circularité des ressources	Impact négatif Risque	Toutes	Court et long terme

L'enjeu « perte de biodiversité et dépendance aux écosystèmes » étant une consolidation des enjeux déjà présentés dans les autres ESRS environnementaux, les impacts et risques matériels relatifs à cet enjeu sont traités directement dans les autres chapitres en lien avec le changement climatique (ESRS E1), la pollution (ESRS E2), l'eau et les ressources marines (ESRS E3) et l'économie circulaire (ESRS E5).

ANALYSE DES IMPACTS ET DÉPENDANCES POTENTIELS DU GROUPE CARREFOUR À LA BIODIVERSITÉ

Le Groupe avait déjà réalisé en 2022 une cartographie des impacts et dépendances potentiels à la nature, de ses activités tout au long de sa chaîne de valeur et le niveau de priorisation associé (voir Figure 1 : cartographie et priorisation des impacts potentiels de l'activité de Carrefour sur la biodiversité et Figure 2 : cartographie et priorisation des dépendances potentielles de

l'activité de Carrefour en lien avec la biodiversité). La première cartographie illustre le lien entre les activités du Groupe et chacun des cinq principaux facteurs de perte de biodiversité recensés par l'IPBES (*Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services*) : l'essentiel des impacts potentiels a lieu en amont ou en aval des opérations directes de Carrefour. Ces cartographies présentent des impacts et dépendances « bruts », qui sont basées sur des bibliographies et des données génériques et non des données d'activités. Elles permettent de faire une première analyse des impacts et dépendances potentiels du groupe, qui ont permis de confirmer l'orientation des politiques du Groupe vers l'amont de la chaîne de valeur. Les politiques et plans d'actions pour réduire ces impacts amont potentiels sont décrites dans la section 2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité.

FIGURE 1 : CARTOGRAPHIE ET PRIORISATION DES IMPACTS POTENTIELS DE L'ACTIVITÉ DE CARREFOUR SUR LA BIODIVERSITÉ

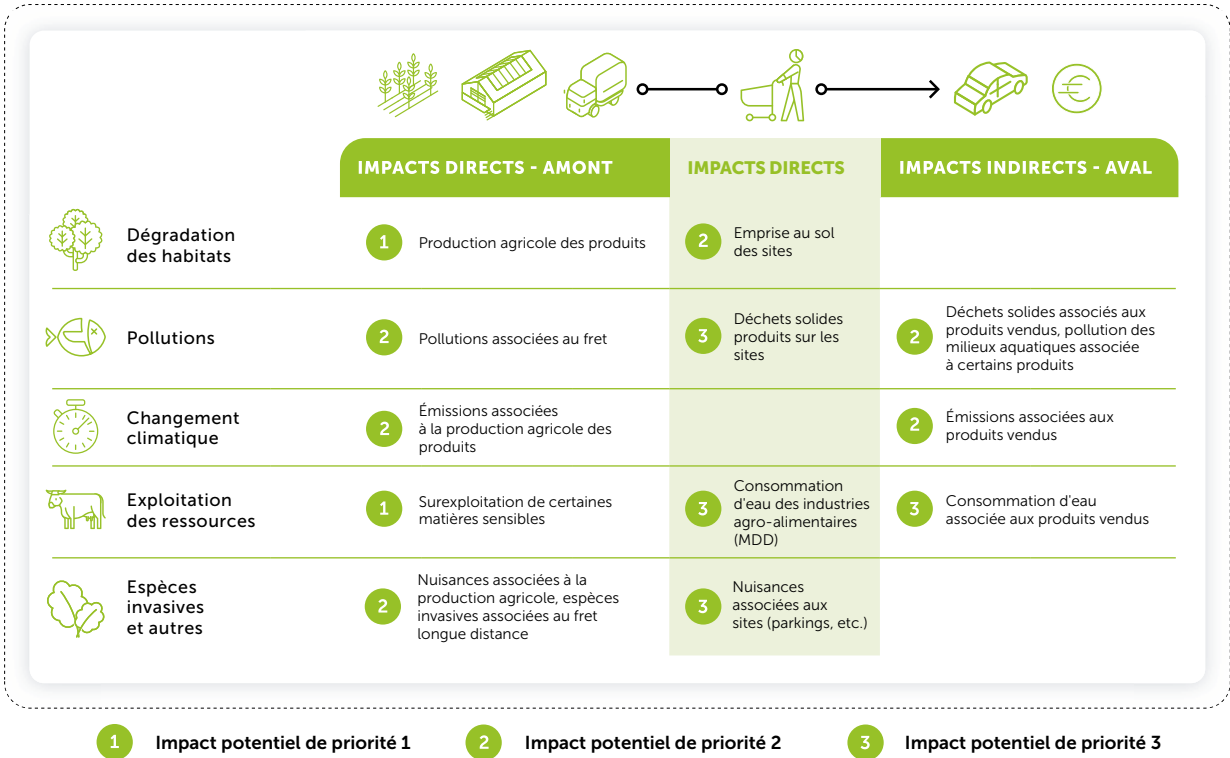
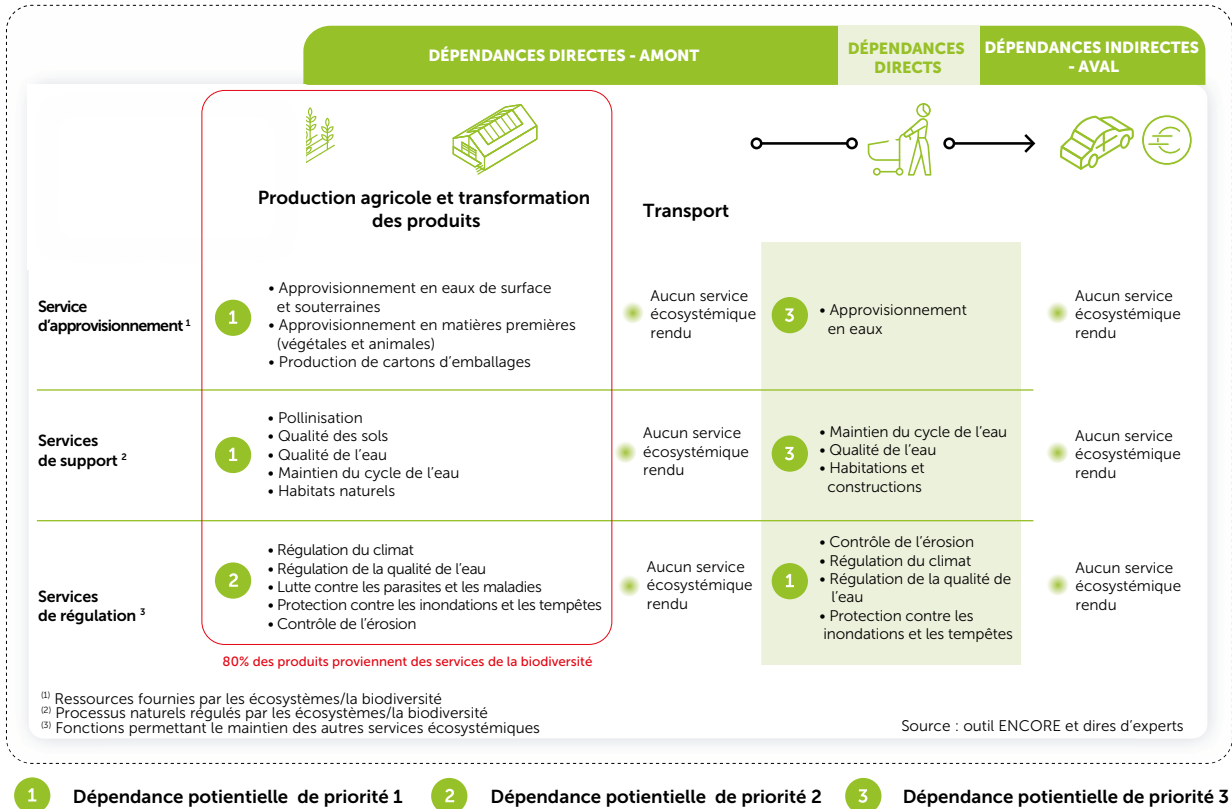


FIGURE 2 : CARTOGRAPHIE ET PRIORISATION DES DÉPENDANCES POTENTIELLES DE L'ACTIVITÉ DE CARREFOUR EN LIEN AVEC LA BIODIVERSITÉ



La seconde cartographie fait le lien entre les activités du Groupe et leur dépendance potentielle à chacun des trois types de services écosystémiques : les services d'approvisionnement, les services de support et les services de régulation. Ce sont également la production agricole et la transformation des produits qui dépendent potentiellement le plus en amont des services écosystémiques, et sont donc traités prioritairement dans les politiques et plans d'action cités.

Ces deux cartographies confirment les grands enjeux (impacts et dépendances) déjà identifiés par le Groupe en matière de biodiversité à travers le dialogue parties prenantes. Il confirme également la pertinence scientifique du plan d'action construit par le Groupe en matière de biodiversité : les impacts et dépendances potentiels prépondérants identifiés par ces analyses sont tous couverts par le plan d'action structuré au sein du Groupe.

CALCUL DE L'EMPREINTE BIODIVERSITÉ DU GROUPE

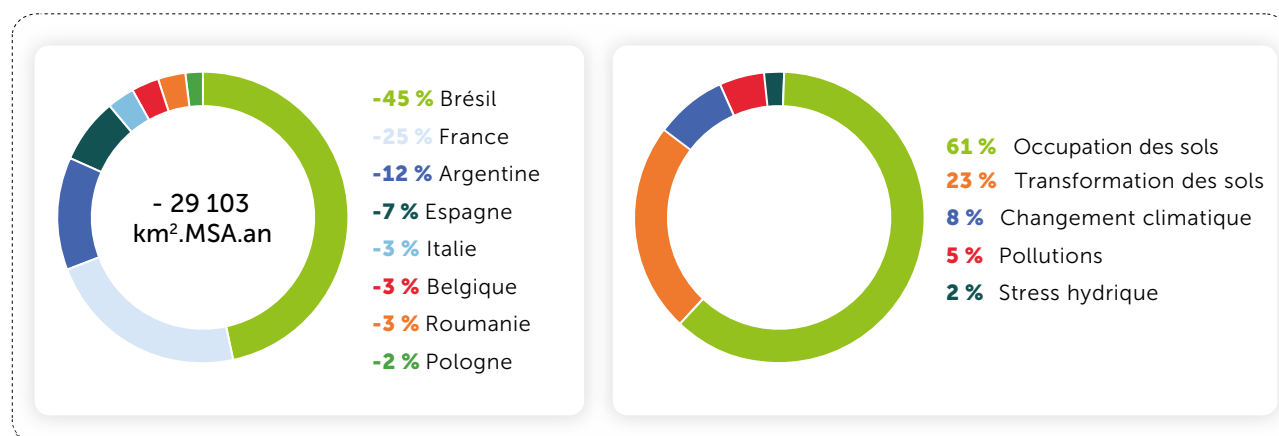
Pour mieux appréhender ses impacts sur la biodiversité, le Groupe a réalisé son empreinte biodiversité pour la première fois en 2022, en utilisant l'outil *Corporate Biodiversity Footprint* (CBF). Cet outil permet d'illustrer comment les activités du Groupe contribuent aux principaux facteurs ⁽¹⁾ de perte de biodiversité

recensée par l'IPBES. Le CBF fournit une valeur d'impact en km².MSA.an (la métrique utilisée pour évaluer les impacts sur la biodiversité) pour chaque type de pression exercée par une entreprise, ce qui permet de caractériser les impacts et leur poids relatif dans la chaîne de valeur.

En 2024, le Groupe a actualisé son empreinte en s'appuyant sur les données de 2023, et en utilisant le même outil. Les grands enseignements sont présentés ci-dessous :

- les impacts du groupe Carrefour sur la biodiversité sont principalement indirects, se situant en amont de la chaîne de valeur. Ces impacts sont principalement liés à la production des produits alimentaires vendus (94 % de l'impact total), et parmi ceux-ci, principalement des produits d'origine animale (viande et produits laitiers) ;
- la vente de carburant est la deuxième source d'impact sur la biodiversité (4 % de l'impact total), liée à la production (en amont) et à la combustion (en aval) des carburants ;
- les principaux impacts directs de Carrefour sont liés à l'immobilier, correspondant à l'occupation du sol des magasins, entrepôts et autres sites, et à leur consommation d'énergie. Au total, ils représentent 0,4 % des impacts totaux de Carrefour.

FIGURE 3 : REPRÉSENTATION DE L'EMPREINTE BIODIVERSITÉ DU GROUPE PAR PAYS ET PAR TYPE DE PRESSION



- L'empreinte biodiversité calculée par l'outil *Corporate Biodiversity Footprint* pour le Groupe sur les données 2023 est de - 29 103 km².MSA.an.
- On notera que les modèles utilisés pour ce calcul d'empreinte se fondent sur des données génériques à ce stade et ne prennent pas en compte les plans d'action mis en œuvre par le Groupe pour réduire les risques de déforestation par exemple.
- Le Brésil est la première géographie en termes d'impacts sur la biodiversité (45 % des impacts de Carrefour, hors banque et assurance). Cette situation est liée à son mix de produits alimentaires, aux modèles de production (production extensive présentant des risques de déforestation) et au fait que le Brésil abrite une riche biodiversité, plus vulnérable aux pressions.

La France est le deuxième pays d'activité le plus impactant (25 % des impacts totaux), en raison de l'importance des volumes vendus.

- L'occupation des terres (réduction de la biodiversité en raison de la présence de cultures et d'autres activités) et le changement d'occupation des sols (destruction des habitats naturels) sont les pressions les plus importantes (84 % de l'impact global). Cela met en évidence l'importance d'intégrer ces enjeux prioritaires aux politiques et plans d'action du Groupe. En effet, Carrefour a renouvelé et accéléré en 2022 ses engagements pour la lutte contre la déforestation (voir section 2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité).

(1) Les facteurs étudiés par le CBF sont l'occupation des terres, le changement d'usage des sols, le changement climatique, la pollution et le stress hydrique.

ANALYSE APPROFONDIE DES IMPACTS DES MATIÈRES PREMIÈRES SUR LA BIODIVERSITÉ

La majorité des impacts potentiels et calculés provenant principalement de la production des produits alimentaires vendus, Carrefour a approfondi ses travaux en analysant les impacts sur la biodiversité d'une quinzaine de matières premières ⁽¹⁾ sur l'ensemble de leur chaîne de valeur en France. Ces travaux s'inscrivent dans le cadre de l'engagement de Carrefour au programme *Sciences Based Target for Nature*

(SBTn), ayant pour objectif d'accompagner les entreprises dans la définition d'objectifs ambitieux et basés sur la science en matière de climat et de protection de la nature. Certaines matières premières sont qualifiées de « sensibles » compte tenu de leurs impacts socio-environnementaux potentiels et du poids relatif dans l'activité.

Les résultats de cette étude mettent notamment en exergue 5 matières à fort impact sur la déforestation et le changement d'affectation des sols.

FIGURE 4 : PRIORISATION DES IMPACTS BIODIVERSITÉ DES MATIÈRES PREMIÈRES VENDUES PAR CARREFOUR EN FRANCE

	Changement d'usage des terres et mers	Surexploitation des ressources	Changement climatique	Pollutions			Espèces envahissantes
			Émissions de GES	Pollutions de l'air	Pollutions de l'eau	Pollutions des sols	Dégradations biologiques
Huile de palme	1	3	2	3	2	3	
Soja	1	3	2	3	3	3	
Boeuf	1	3	1	2	1	2	
Cacao	1	3	1	3	2	3	
Produits de la pêche	1	1	3	3	3	3	2
Aquaculture	2	1	2	3	1	3	2
Coton	1	2	1	N/A	3	2	

- 1 Priorité N°1 : impact supérieur à 95% des produits alimentaires
- 2 Priorité N°2 : impact supérieur à la médiane des produits alimentaires
- 3 Priorité N°3 : impact inférieur à la médiane des produits alimentaires

Le niveau de priorisation obtenu a permis à Carrefour de travailler sur les matières premières les plus sensibles pour la biodiversité. Cette analyse confirme les choix faits par le Groupe dans la définition de ses plans d'action.

(1) Les quinze matières premières étudiées dans les travaux SBTn sont l'huile de palme, le soja, le boeuf, le cacao, les produits de la pêche, l'aquaculture, le coton, le café, la noix, le porc, le lait, les produits laitiers, les oeufs, le riz et la volaille.

2.1.2.4.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations

Le tableau ci-dessous présente les principales parties prenantes avec lesquelles Carrefour échange tout au long de l'année 2025 dans le cadre de sa démarche biodiversité.

TYPE DE PARTIES PRENANTES	RÔLE	TYPE DE DIALOGUE	EXEMPLE DE PARTIES PRENANTES	SECTION DU RAPPORT
Associations et ONG	Définition des cibles du Groupe	Partenariats	WWF	2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité 2.1.2.4.2 Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité
Associations et ONG	Déploiement de projets terrain	Concertations et consultations ponctuelles	WWF	2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité 2.1.2.4.2 Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité
Associations et ONG	Déploiement de projets terrain	Partenariats	TNC, Imaflora, Assobio, Idesam, Amazônia 4.0	2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité 2.1.2.4.2 Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité
Associations et ONG	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions	Dialogue <i>one to one</i> régulier	Mighty Earth, Canopée Réseau Action Climat, Greenpeace	2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité 2.1.2.4.2 Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité
Certificateurs	Définition de méthodologies et de cadres de référence	Dialogue <i>one to one</i> régulier	RTRS, RSPO, PEFC, FSC, MSC, Max Havelaar	2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité 2.1.2.4.2 Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité
Certificateurs	Évaluation des performances et <i>benchmark</i>	Concertations et consultations ponctuelles	AMF, Auditeurs de durabilité	2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité 2.1.2.4.2 Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité
Experts scientifiques et consultants	Définition de la politique du Groupe	Partenariats	ICare Bureau Veritas	2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité 2.1.2.4.2 Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité
Experts scientifiques et consultants	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Groupe de travail	Comités d'experts sur la déforestation au Brésil	2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité 2.1.2.4.2 Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité
Fournisseurs	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Rencontres mensuelles/ bimensuelles, etc.	Producteurs partenaires	2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité
Fournisseurs	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions	Concertations et consultations ponctuelles	Worker Voice, Elevate	2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité
Initiatives multi-acteurs	Évaluation des performances et <i>benchmark</i>	Partenariats	<i>Consumer Goods Forum</i>	2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité
Initiatives multi-acteurs	Définition de stratégies sectorielles/ nationales	Rencontres mensuelles/ bimensuelles, etc.	<i>Consumer Goods Forum</i> , Lab Capital Naturel, Act for Nature International, Race to Zero	2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité
Initiatives multi-acteurs	Définition de la politique du Groupe	Groupe de travail	Réunions multi-acteurs (consommateurs, fournisseurs, gouvernements, investisseurs, experts, etc.)	2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité

TYPE DE PARTIES PRENANTES	RÔLE	TYPE DE DIALOGUE	EXEMPLE DE PARTIES PRENANTES	SECTION DU RAPPORT
Investisseurs individuels et coalitions	Évaluation des performances et <i>benchmark</i>	Concertations et consultations ponctuelles	Forum pour l'investissement responsable (FIR), FAIRR	2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité
Organisations scientifiques et standards de références	Évaluation des performances et <i>benchmark</i>	Concertations et consultations ponctuelles	<i>Carbone Disclosure Project</i>	2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité 2.1.2.4.2 Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité
Organisations scientifiques et standards de références	Définition de méthodologies et de cadres de référence		<i>Sciences Based Targets, Task Force for Nature</i>	2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité 2.1.2.4.2 Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité
Pouvoirs publics	Définition de stratégies sectorielles/nationales	Concertations et consultations ponctuelles	Manifeste Soja (France), SNDI (France), Manifeste Cacao (France)	2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité
Syndicats	Évaluation des performances et <i>benchmark</i>	Concertations et consultations ponctuelles	CSE, Comité d'information et de concertation européen	2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité

La fréquence de dialogue avec les parties prenantes est variable en fonction de l'actualité et des années. Lorsque le dialogue est encadré et réalisé à une fréquence stricte, cela est précisé dans le tableau.

STANDARDS ET RÉGLEMENTATIONS

Si la cartographie des impacts biodiversité sur les différentes matières premières prioritaires a été réalisée selon les critères et recommandations du SBTn, le Groupe s'engage auprès de différentes initiatives, coalitions, certifications et partenariats au travers de ses plans d'action spécifiques pour chacune des matières premières prioritaires pour la déforestation et le changement d'affectation des sols, voir Tableau 2 : Initiatives, coalitions, certifications et partenariats auprès desquels est engagé Carrefour par matière première prioritaire.

TABEAU 2 : INITIATIVES, COALITIONS ⁽¹⁾, CERTIFICATIONS ET PARTENARIATS AUPRÈS DESQUELS EST ENGAGÉ CARREFOUR PAR MATIÈRE PREMIÈRE PRIORITAIRE

Multisectoriel	● <i>Forest Positive Coalition (CGF)</i>
Huile de palme	● <i>Palm oil Coalition of Action Consumer Goods Forum (CGF)</i> ● <i>Round Table on Sustainable Palm Oil (RSPO)</i> ● <i>Palm Oil Transparency Coalition (POTC)</i>
Soja	● <i>Coalition Soja du Consumer Goods Forum (CGF)</i> ● <i>Stratégie Nationale de lutte contre la Déforestation Importée (SNDI)</i> ● <i>Table ronde sur le soja responsable (RTRS)</i> ● <i>Moratoire amazonien sur le soja soutenu depuis sa création en 2006 Grupo de Trabalho da Soja (GTS) et Grupo de Trabalho do Cerrado (GTC)</i> ● <i>Groupe de soutien au Manifeste du Cerrado (SoS Cerrado Manifesto) Soy Transparency Coalition (STC)</i>
Bois/papier (produits, emballages, fibres)	● <i>Coalition Bois, Papier et Emballages du Consumer Goods Forum (CGF)</i> ● <i>Forest Stewardship Council (FSC)</i>

(1) Les coalitions mentionnées dans ce tableau incluent des groupes d'acteurs divers tels que des entreprises, des ONG et des gouvernements, qui travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs en matière de développement durable et de responsabilité environnementale. Ces coalitions diffèrent des initiatives et des certifications en ce qu'elles représentent une collaboration collective plutôt que des actions ou des standards spécifiques.

Bœuf brésilien

- Coalition Bœuf du Consumer Goods Forum (CGF)
- Stratégie Nationale de lutte contre la Déforestation Importée (SNDI)
- Collaboration for Forests and Agriculture (CFA) : initiative issue d'une collaboration entre le World Wildlife Fund (WWF®), The Nature Conservancy (TNC) et la National Wildlife Federation (NWF) et financée par le Gordon & Fondation Betty Moore.
- Protocole Boi na Linha, initiative d'Imaflora en partenariat avec le ministère
- Groupe de travail des fournisseurs indirects (GTFI) depuis 2017
- Groupe de travail sur le protocole volontaire du Cerrado, initiative conjointe d'Imaflora et de Proforest
- Rede Origens (Réseau Origines), dirigé par Imaflora
- Mouvement Amazon Impact du Pacte mondial
- Tropical Forest Alliance (TFA)
- First Movers Coalition for Food (FMC)
- Brazil Climate, Forests, and Agriculture Coalition
- Beef on track Protocol
- Brazilian Business Council for Sustainable Development (CEBDS)

Cacao

- Retailer Cocoa Collaboration (RCC)
- Initiative française pour un Cacao Durable (IFCD)

Par ailleurs, Carrefour s'est engagé dans le cadre de sa politique de lutte contre le changement climatique, approuvée par le SBTi pour être en ligne avec une trajectoire 1,5 °C (scopes 1 et 2), à ne pas contribuer à la déforestation pour ses principales matières premières, dès le 31 décembre 2025. Cet engagement s'appuie principalement sur la mise en œuvre de la réglementation EUDR. Bien que l'application obligatoire de cette réglementation ait fait l'objet d'un report à l'échelle européenne, le Groupe a mis en œuvre un plan d'actions afin d'assurer une conformité dès le 1er janvier 2026. En cohérence avec cette ambition, Carrefour déploie les objectifs spécifiques suivants, applicables dès le 31 décembre 2025 (voir section 2.1.2.4.3.1) :

- bœuf brésilien : 100 % des fournisseurs de rang 2 brésiliens de viande bovine sont géo-monitrés et conformes à la politique forêt ou engagés dans des politiques ambitieuses de lutte contre la déforestation ;
- cacao : 100 % des tablettes aux marques Carrefour sont conformes à notre Charte cacao durable ;
- bois et papier – Produits : 100 % des ventes des produits durables aux marques Carrefour, dans les 10 familles prioritaires, issus de forêts durables ;
- bois et papier – Fibres de bois : % des produits TEX en viscose élaborés à partir de fibres de bois issu de forêts gérées durablement et certifiées FSC (Forest Stewardship Council) ;
- huile de palme : 100 % de l'huile de palme et de palmiste utilisée dans les produits à marque Carrefour est certifiée RSPO Ségrégré ;
- 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.

2.1.2.4.1.4 Gouvernance

La mise en œuvre des politiques décrites dans ce chapitre est supervisée au plus haut niveau par la Directrice de l'engagement, le Directeur Marchandises, le Secrétaire Général du Groupe et le Directeur Expansion Groupe et France, en collaboration avec les Directions concernées au sein du Groupe. Les informations relatives à la Gouvernance générale de la RSE sont détaillées en section 2.1.1 Informations Générales.

2.1.2.4.2 Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité**2.1.2.4.2.1 Politiques et cibles****POLITIQUES RELATIVES À LA BIODIVERSITÉ ET AUX ÉCOSYSTÈMES [E4-2]**

Carrefour a pour ambition de minimiser l'impact de ses sites sur la biodiversité en intégrant des pratiques responsables dans l'aménagement et la gestion de ses sites.

Pour limiter l'impact sur la biodiversité, il est nécessaire de réduire les pressions exercées sur celle-ci, à savoir le changement d'usage des sols, l'occupation des sols, la pollution, l'utilisation de l'eau et le changement climatique. La politique de Carrefour repose ainsi sur quatre leviers visant à répondre à ces différentes pressions.

- **Améliorer l'efficacité énergétique des sites** : permet de réduire l'impact sur le changement climatique. Cette politique est détaillée en section 2.1.2.1. Changement climatique (ESRS E1).
- **Optimiser la gestion de ses déchets et diminuer le gaspillage alimentaire** : empêche la contamination des sols par des matériaux toxiques ou non biodégradables ce qui réduit donc les risques de pollution, et permet de diminuer la nécessité d'accroître l'agriculture, contribuant ainsi à limiter les changements d'usage des sols. Cette politique est détaillée en section 2.1.2.5 Économie circulaire (ESRS E5).
- **Réduire la consommation d'eau des sites** : permet de diminuer la pression sur la ressource en eau. La consommation d'eau des sites du Groupe ne représente pas un usage significatif, et cet enjeu n'est pas considéré comme matériel pour les sites selon l'analyse de double matérialité du Groupe. Cependant, Carrefour a adopté une politique de suivi étroit de ses consommations d'eau dans tous les pays où il est implanté. Ce suivi obligatoire est complété par des politiques pays en France et en Espagne. Ces politiques sont portées par la Direction Technique et visent à réduire la consommation d'eau des sites. Les objectifs et plans d'actions associés sont détaillés dans les sections suivantes.

■ **Gérer de manière responsable l'implantation des sites** : permet de réduire l'impact sur l'occupation et le changement d'usage des sols. L'implantation des sites comprend l'expansion des sites, leur aménagement et leur construction. Dans un premier temps, en 2024, Carrefour a réalisé une étude approfondie de l'impact et de la dépendance à la nature de ses

sites, (détails à retrouver dans la section 2.1.2.4.2.3 Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes de cette présente section), pour comprendre l'impact de l'implantation de ses sites. Dans un second temps, Carrefour prévoit d'affiner sa politique d'aménagement et construction des sites.

CIBLES LIÉES À LA BIODIVERSITÉ ET AUX ÉCOSYSTÈMES [E4-4]

TABLEAU 3 : CIBLES POUR LA RÉDUCTION DE L'IMPACT DES OPÉRATIONS SUR LA BIODIVERSITÉ

IRO	Objectif	Unité	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence	N	N-1	Variation
Impacts des sites et du développement immobilier sur la biodiversité	100 % des sites font l'objet d'une étude d'impact et 100 % des sites à risque sont conformes à la politique biodiversité des sites d'ici 2030	%	100 %	2030			Nouveau	-	-

COMMENTAIRES DE PERFORMANCES

Carrefour a pris un nouvel engagement pour réduire l'impact des opérations sur la biodiversité. Les premiers indicateurs répondant à cet engagement seront consolidés en 2026 et intégrés à la prochaine publication.

2.1.2.4.2.2 Indicateurs de performance

INDICATEURS D'IMPACT CONCERNANT L'ALTÉRATION DE LA BIODIVERSITÉ ET DES ÉCOSYSTÈMES [E4-5]

Thématique	Indicateur	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Politique site	Nombre de sites possédés, loués ou gérés dans ou à proximité d'aires protégées ou de zones clés pour la biodiversité que l'entreprise affecte négativement	Nombre	-	-	3 041	3 041	-	100 %	
	Superficie des sites possédés, loués ou gérés dans ou à proximité d'aires protégées ou de zones clés de biodiversité que l'entreprise affecte négativement	ha	-	-	1 764	1 764	-	100 %	

GÉRER DE MANIÈRE RESPONSABLE L'IMPLANTATION DES SITES

Selon l'étude produite réalisée en 2024, 3 041 sur plus de 10 000 sites possédés, loués ou gérés par le Groupe se trouvent dans ou à proximité d'aires protégées (dont les zones Natura 2000 ne sont qu'un exemple parmi tant d'autres) ou de zones clés pour la biodiversité. Afin d'identifier les sites concernés, selon un principe de précaution, le Groupe a établi une zone tampon d'un rayon d'un kilomètre autour de chaque site pour représenter sa zone d'influence potentielle sur la biodiversité. S'il existe une intersection entre la zone d'influence potentielle de la biodiversité du site avec au moins une aire protégée ou une zone clé pour la biodiversité, alors le site Carrefour en question est considéré comme étant dans ou à proximité d'une aire protégée ou d'une zone clé pour la biodiversité. Cette étude a donc permis d'obtenir une vision élargie des sites qui pourraient potentiellement impacter directement ou indirectement la biodiversité. Cette analyse correspond à une estimation des zones potentiellement affectées sans prendre en compte des plans d'action de Carrefour et des impacts réels.

2.1.2.4.2.3 Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes [E4-3]

GÉRER DE MANIÈRE RESPONSABLE L'EXPLOITATION DES SITES

Améliorer l'efficacité énergétique des sites : le plan d'action est détaillé en section 2.1.2.1.2.2 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique (ESRS E1 Changement climatique).

Optimiser la gestion de ses déchets : le plan d'action est détaillé en 2.1.2.5.3.3 Actions et ressources liées à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire (ESRS E5 Économie circulaire).

Diminuer le gaspillage alimentaire : le plan d'action est détaillé en section 2.1.2.5.3.3 Actions et ressources liées à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire (ESRS E5 Économie circulaire).

Réduire la consommation d'eau des sites : les magasins Carrefour en France consomment un peu plus de 1 million de mètres cubes d'eau : 739 000 m³ d'eau par an pour les hypermarchés et 421 000 m³ pour les supermarchés. C'est pour cela que Carrefour France rehausse son objectif d'économies d'eau et renforce ses actions en mettant en place des initiatives qui permettront de réduire son gaspillage :

- installation d'économiseurs d'eau dans les équipements sanitaires ;
- établissement d'un circuit fermé de refroidissement pour les installations de froid ;
- production de glace à la juste quantité et mise en œuvre des meubles à paroi blanche dans les rayons poissonnerie ;
- déploiement de pistolets économiseurs sur le réseau d'eau froide permettant d'ajuster le débit en fonction des besoins ;
- installation de fours avec système de nettoyage à la vapeur lors des remplacements d'équipements ;
- investissement pour optimiser la gestion du réseau interne et s'aligner sur les meilleures pratiques en la matière (diagnostic contre les fuites d'eau...).

Ce plan d'action s'ajoute à la campagne de communication interne lancée en magasin en juillet 2023 pour sensibiliser aux éco-gestes en matière de consommation d'eau.

GÉRER DE MANIÈRE RESPONSABLE L'IMPLANTATION DES SITES

En France une Charte d'entretien raisonnée des espaces verts a été mise en place et recense des bonnes pratiques en faveur de la biodiversité (ex. : non-recours au phytosanitaire, préservation de la biodiversité avec de la tonte raisonnée, etc.). Cette charte est présentée aux fournisseurs et est contractualisée lors de l'appel d'offres espaces verts avec le fournisseur sélectionné.

Sur le volet de la construction, en France chaque nouveau projet d'extension géré directement par Carrefour Property respecte les nouvelles contraintes réglementaires en vigueur (loi Climat et Résilience, loi Zéro Artificialisation Nette) avec le respect d'un coefficient espaces verts, de zones pleine terre (sans artificialisation des sols) sur les sites et de perméabilisation ou végétalisation d'une partie des surfaces de stationnement (parking) pour les surfaces de vente supérieure à 500 m². La gestion des eaux pluviales *in situ* est désormais privilégiée sur tout nouveau site construit, en assurant notamment l'infiltration des eaux pluviales *via* des pavés drainants et des bassins extérieurs.

RENFORCER SA COMPRÉHENSION DES IMPACTS ET DÉPENDANCES À LA NATURE

En 2024, Carrefour a procédé à une étude approfondie de l'impact et de la dépendance à la nature de ses sites, éclairée par une analyse de l'état de la nature sur et à proximité de ses sites, pour le périmètre de ses opérations directes. Ces travaux constituent un état des lieux solide, grâce à l'utilisation de l'outil *Integrated Biodiversity Assessment Tool* (IBAT), pour enrichir la stratégie de Carrefour en matière de réduction des pressions des sites sur la nature.

L'ensemble des sites (magasins, sièges, entrepôts) des huit pays intégrés (Argentine, Belgique, Brésil, Espagne, France, Italie, Pologne, Roumanie) dont Carrefour Property est propriétaire (opérés, gérés ou non), copropriétaire ou locataire ont été inclus dans l'analyse. Cela représente un total de 10 613 sites. Cette étude couvre à la fois les thématiques de consommation d'eau, d'état de la nature sur les sites et à proximité (aires sensibles, espèces menacées, changement d'usage des sols...), des impacts des sites et activités (biodiversité et écosystèmes impactés,

communautés affectées, mesures d'atténuation...), des dépendances des sites à la nature et les risques physiques associés.

Les grands enseignements de l'étude sont les suivants :

- 12,5 % des sites sont localisés dans des zones à très fort stress hydrique, principalement en France, au Brésil et en Espagne. Le plan d'action pour réduire la consommation d'eau dans ces régions est détaillé ci-dessous ;
- le groupe Carrefour possède, loue ou gère 3 041 sites dans ou à proximité d'une zone sensible du point de vue de la biodiversité (*Key Biodiversity Areas, Protected Areas*), couvrant 1 764 hectares au total (somme des surfaces des sites concernés). Ces sites ont un risque plus élevé de contribuer à la perturbation des écosystèmes ;
- les sites de plus grande taille (entrepôts, hypermarchés et *cash & carry*) ont tendance à avoir un impact plus important sur la biodiversité (dû au changement d'usage des sols) ;
- les dépendances aux services écosystémiques des activités directes de Carrefour et Carrefour Property varient selon le type de sites. Par exemple, les entrepôts dépendent principalement des services de rétention des sols et des sédiments afin d'atténuer les glissements de terrain pour les bâtiments et les infrastructures des entrepôts. Tandis que les sièges sociaux dépendent principalement des services de régulation du climat local pour réguler le microclimat autour des immeubles de bureaux et améliorer les conditions de travail.

Le Groupe s'appuie sur ces enseignements pour affiner sa stratégie globale sur la biodiversité des sites, en mettant l'accent sur les sites proches de zones sensibles et sur les sites de grande taille.

2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité

2.1.2.4.3.1 Politiques et cibles

POLITIQUES RELATIVES À LA BIODIVERSITÉ ET AUX ÉCOSYSTÈMES [E4-2]

Carrefour a pour ambition de lutter contre le déclin de la biodiversité. Pour rappel, les impacts du Groupe sur la biodiversité sont majoritairement indirects et concentrés en amont de sa chaîne de valeur, principalement liés à la production des produits alimentaires. De plus, l'occupation et le changement d'usage des sols, notamment liés à la déforestation, sont responsables de 84 % de l'impact global. Ainsi pour réduire les impacts sur la biodiversité de sa chaîne de valeur, Carrefour a défini des politiques et des plans d'action sur chacune des matières premières identifiées comme prioritaires pour la lutte contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes remarquables au regard des analyses de risques (voir Figure 4 : priorisation des impacts biodiversité des matières premières vendues par Carrefour France, dans la section 2.1.2.4.1.2 Impacts, risques et opportunités de cette présente section).

Carrefour a pour ambition de limiter l'impact de ses produits sur la biodiversité, à travers quatre principaux axes :

1. **la lutte contre la déforestation** : Carrefour s'engage dans la lutte contre la déforestation en limitant les approvisionnements à risque pour les matières premières jugées sensibles par le Groupe, notamment le soja, le bœuf, l'huile de palme, le cacao et le bois/papier. Pour chacune de ces matières premières, un objectif et un plan d'action spécifique ont été définis et sont détaillés dans les sections suivantes. Le Comité forêt créé dans le cadre du nouveau plan de lutte contre la déforestation au Brésil est consulté

pour la construction de cette politique. Ce Comité, composé de cinq membres, est présidé par deux membres du Comité Exécutif de Carrefour. Ce Comité assume les responsabilités suivantes : donner un avis sur l'efficacité des actions mises en œuvre, formuler des propositions à Carrefour sur les priorités d'actions, donner un avis sur les projets financés et rendre compte de l'avancement du plan d'action à la Direction Générale. De plus, Carrefour se mobilise pour respecter la réglementation européenne contre la déforestation importée (EUDR) dès son entrée en vigueur. Afin de garantir la conformité de ses approvisionnements, le Groupe développe un outil dédié permettant d'assurer la traçabilité des matières premières à risque pour lesquelles le groupe a une obligation ⁽¹⁾.

- 2. **promouvoir une agriculture durable** : les impacts liés aux pratiques agricoles durables et la politique associée sont traités au sein du chapitre E2 (Pollution) ;
- 3. **la préservation des ressources halieutiques en garantissant des méthodes de pêche plus responsables** : les impacts liés aux mers et océans et la politique associée sont traités au sein du chapitre E3 (Promouvoir une pêche et une aquaculture responsables) ;
- 4. **le développement de filières textiles plus responsables** : les impacts liés au textile et la politique associée sont traités au sein du chapitre E2 (Réduire les pollutions liées aux produits vendus).

CIBLES LIÉES À LA BIODIVERSITÉ ET AUX ÉCOSYSTÈMES [E4-4]

TABLEAU 5 : CIBLES POUR RÉDUIRE L'IMPACT DE SA CHAÎNE DE VALEUR SUR LA BIODIVERSITÉ

IRO	Objectif	Unité	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence	N	N-1	Variation
Déforestation et conversion d'écosystèmes liées à l'approvisionnement en matières premières	100 % de déploiement des plans d'actions de réduction des risques de déforestation pour les matières sensibles :	%	100 %	Perma- nent	0 %	2018	77,5 %	82,4 %	(4,9) pts
Risques liés à la déforestation dans la chaîne d'approvisionnement	boeuf brésilien, huile de palme, soja, bois et papier, cacao ⁽¹⁾								
Impacts liés à la perte de biodiversité et la dépendance aux écosystèmes									

(1) Cet objectif global correspond à une moyenne des objectifs définis spécifiquement pour chaque matière première sensible.

Méthodologie

L'objectif présenté ci-dessus rend compte de l'atteinte des cibles annuelles pour l'ensemble des objectifs liés à la déforestation (présentées dans le tableau 6). C'est une moyenne des taux d'atteinte de chaque objectif (boeuf brésilien, huile de palme, soja, bois et papier, cacao).

Les étapes suivantes ont été mises en œuvre pour définir les cibles qui précèdent :

- sélection des matières premières les plus à risques du point de vue de la déforestation à travers le dialogue parties prenantes et une analyse de risque bibliographique ;
- sélection des standards et outils reconnus par le Groupe en fonction de leur robustesse et de leur méthode d'audit et de leur reconnaissance par le marché ;
- définition d'un périmètre pertinent pour assurer la fiabilité de la mise en œuvre et une réduction significative du risque ;
- définition des *cut-off dates* en accord avec les standards du marché et d'une échéance de mise en œuvre permettant d'assurer la préservation des éco systèmes tout en permettant la mise en œuvre par les fournisseurs du Groupe.

Par ailleurs, pour chacune des cibles fixées, le Groupe a assuré un dialogue parties prenantes nourri. Celui-ci a notamment associé les concurrents du Groupe, les ONG pertinentes, les fournisseurs du Groupe et des experts scientifiques.

Concernant l'indicateur boeuf brésilien, Carrefour a validé les étapes suivantes pour garantir l'absence de déforestation :

- cycle fermé ou complet : ce modèle implique un approvisionnement auprès de fermes conformes en cycle fermé, où toutes les phases de la vie de l'animal, de la naissance à l'engraissement, se déroulent sur une seule propriété ou avec une traçabilité des fermes antérieures. Dans les fermes en cycle complet, il n'y a pas d'implication de fermes intermédiaires, garantissant une chaîne d'approvisionnement claire et contrôlée ;
- méthodologie d'évaluation des risques pour les fermes intermédiaires : pour les cas où les fermes intermédiaires ne sont pas connues, une méthodologie d'évaluation des risques a été développée en accord avec le comité forêt. Carrefour considère que la viande de boeuf n'est pas issue de la déforestation si l'approvisionnement n'est pas issu d'une zone à

(1) Les matières premières à risque (et leurs dérivés) couvertes par la réglementation sont : bois (bois de chauffage, charbon, cadre, palettes, ustensiles de cuisine, papier, livres, meubles, etc.), cacao (pâte, beurre et poudre de cacao, chocolat et autres préparations alimentaires contenant du cacao, etc.), boeuf (viande bovine fraîche et surgelée, cuirs, etc.), café (même torréfié ou décaféiné), caoutchouc (396 ref en France : chambres à air, pneumatiques, vêtements et accessoires du vêtement, etc.), le soja et l'huile de palme (peu de références concernées pour Carrefour car ce ne sont pas les ingrédients principaux des recettes).

risque, ou si un risque est identifié, en demandant la traçabilité complète au fournisseur. La méthodologie d'évaluation des risques comprend les étapes suivantes :

- identification des municipalités du Brésil considérées comme étant à plus grand risque de déforestation (en utilisant comme sources publiques des évaluations à la fois de la déforestation déjà survenue -Alerta MapBiomias, PRODES, Imazon - et du potentiel de déforestation future, ainsi que des données sur les émissions de CO₂ du secteur agricole et les changements dans l'utilisation des terres et des forêts),
- analyse de l'implantation des abattoirs qui fournissent du bœuf au groupe Carrefour et définition d'un rayon d'influence de ces abattoirs et de leurs fermes directes,
- croisement des zones d'influence avec la cartographie des municipalités à risques de déforestation, et l'emplacement des Terres Indigènes et des unités de conservation,
- définition de zones prioritaires en croisant l'importance de volumes d'approvisionnement de chaque abattoir, le nombre de fermes les approvisionnant et le pourcentage de fermes situées dans les zones à risques. Ces zones prioritaires sont celles pour lesquelles le groupe Carrefour priorise une traçabilité complète, à la fois sur ses marques propres et ses marques nationales.

COMMENTAIRES DE PERFORMANCES

Le Groupe conserve des performances élevées et globalement stables sur les filières bois-papier et huile de palme non issues de la déforestation (certifiée et entièrement tracée Produits

Carrefour), avec des taux respectivement de 98,1 % et 95,0 %, traduisant la maturité des dispositifs déployés.

Le Groupe enregistre une progression importante en matière de cacao durable dans ses approvisionnements (+ 41 pts vs 2024) pour s'élever à 75 %. La performance reste cependant encore inférieure aux trajectoires définies, compte tenu des difficultés du marché ces deux dernières années.

Bien qu'en progression de + 1,5 pt (29,4 % en 2025 vs 27,9 % en 2024), la part du chiffre d'affaires des produits clés utilisant du soja zéro déforestation reste en dessous de la cible de 50 fixée à 2025. Le Groupe définit actuellement le nouveau plan d'action à mettre en œuvre pour faire progresser le taux de soja garanti sans déforestation, notamment au regard de la mise en œuvre du règlement EUDR.

Au Brésil, Carrefour assure désormais une traçabilité totale de la viande de bœuf commercialisée à marque propre et garantit l'absence de déforestation à toutes les étapes de la chaîne de production. Le groupe se consacre désormais au déploiement de cette traçabilité aux produits de marque nationale. L'année 2025 a été marquée par la première commercialisation de viande de bœuf tracé au sein de l'Etat du Para, suite au soutien de Carrefour au programme porté par le gouverneur du Para et l'ONG *The Nature Conservancy*.

En 2025, Carrefour renforce ses plans d'action, tout en intégrant progressivement les exigences liées à la mise en œuvre du règlement européen sur la déforestation (EUDR), qui constitue un levier structurant pour la sécurisation des chaînes d'approvisionnement en Europe.

2.1.2.4.3.2 Indicateurs de performance

INDICATEURS D'IMPACT CONCERNANT L'ALTÉRATION DE LA BIODIVERSITÉ ET DES ÉCOSYSTÈMES [E4.5]

TABLEAU 6 : SUIVI DES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE POUR L'AXE « RÉDUIRE L'IMPACT DE LA CHAÎNE DE VALEUR SUR LA BIODIVERSITÉ »

Thématique	Indicateurs	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Déforestation	Taux de déploiement des plans d'actions de réduction des risques de déforestation pour les matières sensibles (bœuf brésilien, huile de palme, soja, bois et papier, cacao, viscosité)	%	100 %	Permanent	77,5 %	82,4 %	(4,9) pts	98 %	AR
	Part de la viande bovine brésilienne non issue de la déforestation pour les marques Carrefour	%	100 %	2026	100 %	91,0 %	9 pts	100 %	-
	Part de la viande bovine brésilienne non issue de la déforestation pour les marques nationales	%	100 %	2030	3,2 %	3,0 %	0,2 pt	100 %	-
	Part des fournisseurs de rang 2 brésiliens de viande bovine sont géo-monitored et conformes à la politique forêt ou engagés dans des politiques ambitieuses de lutte contre la déforestation	% en nombre	100 %	2025	100 %	100 %	-	100 %	-

Thématique	Indicateurs	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Déforestation	Part de l'huile de palme certifiée RSPO ou équivalent	% (en tonnes)			100 %	100 %	-	98 %	Hors MDC Light au Brésil
	Part de l'huile de palme certifiée et entièrement tracée	% (en tonnes)			87,8 %	86,8 %	1 pt	98 %	Hors MDC Light au Brésil
	Part de l'huile de palme - certifiée et entièrement tracée Produits Carrefour (hors PP)	% (en tonnes)	100 %	Permanent	95,0 %	95,2 %	(0,2) pt	98 %	Hors MDC Light au Brésil
	Huile de palme – certifiée RSPO ou équivalent Produits Carrefour	tonnes	100 %	Permanent	6 254	6 768	(7,6) %	98 %	Hors MDC Light au Brésil
	Part du chiffre d'affaires des produits clés utilisant du soja - zéro déforestation	% (en chiffre d'affaires)	100 %	2025	29,4 %	27,9 %	1,5 pt	94 %	Hors Brésil Sams, AR
	Part du chiffre d'affaires des 10 familles de produits bois/papier zéro déforestation	% (en chiffre d'affaires)	100 %	Permanent	98,1 %	98,0 %	0,1 pt	100 %	-
	Part des tablettes à marque Carrefour conformes à notre Charte cacao durable	% (en tonnes)	100 %	Permanent	74,5 %	33,2 %	41,3 pts	100 %	-
	Part des produits TEX avec fibres de bois - zéro déforestation (viscose)	% en nombre	100 %	Permanent	97,5 %	97,0 %	0,5 pt	100 %	-
	Part des emballages papier et carton conformes zéro déforestation	% (en tonnes)	100 %	2025	68,1 %	56,8 %	11,3 pts	94 %	Hors Cora & Match

Précision méthodologique : le calcul de l'indicateur soja repose sur des auto-déclarations des fournisseurs au Brésil, et est basé sur les achats et pas les ventes au Brésil. La marque Simpl est exclue des indicateurs cacao, soja et huile de palme.

2.1.2.4.3.3 Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes [E4-3]

En lien avec sa politique de lutte contre la déforestation pour les différentes matières prioritaires désignées par le Groupe, Carrefour a mis en place des plans d'action dédiés sur chacune de ces matières.

HUILE DE PALME

Dans ses chaînes d'approvisionnement

Carrefour a mis en place depuis 2010 une politique de substitution de l'huile de palme dans ses produits à marques propres lorsque cela permet d'améliorer le profil nutritionnel des produits ou de répondre à une attente consommateur. Pour les produits de marque Carrefour contenant de l'huile de palme, le Groupe garantit que l'huile utilisée soit produite durablement. Pour cela, Carrefour utilise la certification RSPO (*Roundtable on Sustainable Palm Oil* ⁽¹⁾) comme standard minimum pour l'huile de palme contenue dans les produits à marque Carrefour. Le Groupe privilégie l'huile de palme certifiée RSPO ségrégée : ceci permet d'assurer une traçabilité physique de l'huile de palme et donc de garantir que l'huile de palme contenue dans les produits finis n'a pas contribué à la déforestation.

SOJA

Afin de réduire l'impact du soja sur les forêts et les écosystèmes Carrefour agit à plusieurs niveaux : sur ses propres approvisionnements, en collaboration avec les acteurs de la chaîne d'approvisionnement ainsi que les parties prenantes clés pour développer des standards de marché.

Dans ses chaînes d'approvisionnement

Le Groupe engage ses FQC afin de contribuer à la lutte contre la déforestation dans les filières animales dans chaque pays où il opère. Pour répondre à son engagement, 100 % produits clés utilisent du soja non issu de la déforestation pour l'alimentation animale d'ici 2025, les actions suivantes sont déployées :

- substitution du soja par des protéines alternatives ;
- utilisation d'un soja issu d'une production locale non issu de la déforestation ;
- utilisation d'un soja certifié non déforesté avec traçabilité complète ;
- approvisionnement issu d'une région sans risque de déforestation ou conversion ;
- approvisionnement issu d'un projet terrain par approche paysagère.

(1) <https://rspo.org/>

Engagement des acteurs amont

En 2023, afin d'avoir une meilleure visibilité de l'origine du soja au sein de sa chaîne d'approvisionnement, Carrefour a mené des enquêtes auprès de ses fournisseurs directs pour avoir des informations plus précises sur les sources de soja intégré et établir la proportion de soja traçable non liée à la déforestation. Carrefour a également diffusé à ses fournisseurs une liste d'importateurs de soja hiérarchisé en fonction d'une évaluation de leur politique de lutte contre la déforestation. Pour conduire son évaluation, Carrefour a développé sa propre évaluation des traders clés selon la méthodologie suivante en se basant sur différents critères : l'évaluation Manifeste «Pour une mobilisation des acteurs français pour lutter contre la déforestation importée liée au soja», l'évaluation de la SNDI (Stratégie Nationale de lutte contre la Déforestation Importée) et une consultation de notre comité d'expert contre la déforestation au Brésil.

BOIS/PAPIER

Dans ses chaînes d'approvisionnement

Pour déterminer son plan d'action, le Groupe a analysé les risques liés à ses approvisionnements en bois pour ses produits à marque Carrefour selon :

- le volume : nombre de catégories de produits qui consomment le plus de tonnes en équivalent bois ;
- les essences : type de bois utilisé pour garantir l'absence d'essence considérée à haut risque ou interdite par notre charte (ex. : celles qui figurent sur la liste rouge des essences menacées de l'IUCN) ;
- l'origine : le niveau de risque associé au pays ou à la région de production du bois.

En conséquence, Carrefour a choisi de recourir à la certification pour certains approvisionnements jugés plus sensibles compte tenu de leur origine (bois tropical pour le mobilier de jardin, charbon) et pour les principaux volumes de bois et papier à travers les 10 familles de produits prioritaires. Carrefour utilise plusieurs certifications pour s'assurer de la conformité de ses approvisionnements à sa politique : la certification FSC® « 100 % », « Mixte » ou « Recyclé » pour les zones les plus à risque, et la certification PEFC® pour celles à moindre risque. Carrefour utilise également l'écolabel européen pour garantir les meilleures pratiques lors de la fabrication du produit.

Concrètement en 2024 :

- 100 % du charbon de bois vendu en France est certifié FSC®, PEFC® ou fabriqué à partir de bois d'origine française ;
- 100 % du mobilier de jardin en bois tropical (acacia et eucalyptus) issu de la centrale d'achat internationale du Groupe est certifié FSC® ;
- 100 % du papier toilette à destination de la France, l'Espagne, l'Italie et la Belgique est certifié FSC® « Mixte » ou FSC® « Recyclé » ;
- Carrefour a lancé la gamme de papeterie EcoPlanet, dont les produits sont fabriqués à partir de papier 100 % FSC recyclé ;
- 95 % du papier d'imprimerie utilisé pour les sièges en France est certifié, et 90 % est certifié FSC® ou Blue Angel ;
- Plus de 99 % du papier utilisé par le groupe Carrefour pour les publications commerciales est recyclé ou certifié ;
- Tous les emballages carton/papier destinés aux produits textiles TEX sont certifiés FSC® (1).

(1) Données calculées en 2024.

BŒUF BRÉSILIEN

Le bœuf produit au Brésil est identifié dans la cartographie des risques de Carrefour comme l'une des matières premières les plus exposées au risque de déforestation. Pour cette raison, l'entreprise dispose d'un plan dédié pour ses opérations brésiliennes. Afin de relever ce défi, le Groupe a mis en place une gouvernance interne avec un suivi régulier de la conformité de la chaîne d'approvisionnement. Ce dispositif implique à la fois les équipes locales des achats et la Direction RSE du Groupe, tant au niveau groupe qu'au niveau brésilien.

1. Approuver les fournisseurs de bœuf brésilien

Un processus d'approbation des fournisseurs a été instauré, reposant sur plusieurs exigences : une conformité au Protocole « Boi na Linha » pour l'Amazonie et au Protocole Volontaire du Cerrado, des critères additionnels définis par Carrefour pour les autres biomes brésiliens, utilisation obligatoire d'outils de géomonitoring ; signature du TAC (Accord d'Ajustement de Conduite établi par le gouvernement brésilien) dans les territoires concernés ; respect des réglementations (sceau d'inspection fédéral, enregistrement environnemental rural – CAR – des propriétés, et licences environnementales). De plus, les fournisseurs doivent transmettre à Carrefour l'origine des fermes d'élevage directes (*feedlots* et dernière étape avant abattage) pour chaque lot de viande et autoriser leur réanalyse via le système de géomonitoring par satellite du Groupe. Tout non-respect de ces règles entraîne une disqualification du processus d'approbation ou une suspension de la fourniture.

2. Contrôler les fournisseurs de bœuf brésilien

Carrefour a mis en place un processus de contrôle de ses fournisseurs de premier niveau (abattoirs) et de second niveau (dernière ferme avant abattage) via un système de géomonitoring satellite. Concrètement, les fermes fournissant les abattoirs du Groupe sont réanalysées chaque semaine à travers des analyses géospatiales menées par une société tierce, afin de vérifier le respect du protocole du Groupe pour chaque biome brésilien. Pour renforcer son évaluation du risque de déforestation, Carrefour combine les données annuelles du PRODES, les données d'usage et d'occupation des sols de MapBiomas dans l'ensemble des biomes brésiliens, ainsi que des analyses d'incendies permettant d'identifier les zones touchées récemment, susceptibles d'indiquer un changement d'usage des sols ou des risques de non-conformité. En 2025, toutes les fermes fournissant les abattoirs fournisseurs de Carrefour sont suivies, soit environ 30 000 fermes par an. Comme les fournisseurs agréés doivent disposer de leur propre système de géomonitoring, la viande vendue par Carrefour au Brésil fait l'objet d'une double vérification afin d'assurer l'exactitude et la fiabilité des informations transmises après leurs contrôles internes.

En cas de suspicion de non-conformité, la ferme est suspendue temporairement de la chaîne d'approvisionnement du Groupe jusqu'à la présentation de documents prouvant sa conformité. Si les documents sont rejetés ou non fournis, la ferme est définitivement bloquée. Les fermes présentant une documentation acceptée voient leur approvisionnement rétabli.

Par ailleurs, Carrefour mène des diligences renforcées et des enquêtes spécifiques en réponse aux plaintes des communautés ou des zones concernées. En 2025, 100 % des 17 fournisseurs de bœuf au Brésil sont restés conformes aux politiques de l'entreprise, assurant contrôle et double vérification pour chaque lot livré. En 2025, Carrefour Groupe a analysé 38 896 fermes, soit 28 443 214 hectares. Douze fournisseurs de bœuf restent bloqués pour non-respect des critères d'achat du Groupe.

3. Évaluer et atténuer les risques

Pour atteindre l'objectif de 100 % de bœuf sans risque de déforestation (y compris les niveaux indirects) pour les produits à marque propre d'ici 2026 et pour les marques nationales d'ici 2030, le Groupe a établi une méthodologie d'évaluation des risques pour les fermes indirectes, validée par le Comité Forêt, qui fournit des recommandations sur les actions permettant d'atténuer les risques et impacts dans la chaîne d'approvisionnement du bœuf. En 2025, le Groupe a atteint 100 % de bœuf à marque propre ⁽¹⁾ exempt de risque et 3,2 % pour les marques nationales. La méthodologie vise à prioriser les risques en identifiant les territoires critiques. L'analyse, réalisée en 2023, combine les données historiques de déforestation (MapBiomas, PRODES et Imazon), les émissions du secteur agricole (SEEG) et les risques futurs associés aux zones forestières restantes, permettant d'identifier les municipalités responsables d'environ 65 % de la déforestation au Brésil. Ensuite, la localisation ⁽²⁾ des abattoirs (SIF) et des fermes fournisseurs directes a été étudiée, en tenant compte de leur zone d'influence et du recouvrement territorial avec les zones déforestées. Les fermes directes situées dans des municipalités à risque élevé ont été classées prioritaires en raison de la probabilité accrue de lien avec des fournisseurs indirects non conformes. Sur cette base, un classement des risques et une priorisation territoriale ont été établis, orientant la mise en place de la traçabilité du niveau indirect et renforçant les engagements avec les abattoirs partenaires les plus à risque. Pour les produits à marque propre, tout recouvrement avec une municipalité à haut risque est considéré comme un lien potentiel avec des fournisseurs indirects non conformes, guidant les actions de contrôle et de blocage préventif.

Cas du Pará : traçabilité individuelle dans l'élevage bovin en Amazonie

En avril 2025, Carrefour Brésil a officiellement rejoint le Programme d'Élevage Durable de l'État du Pará, une politique publique conduite par le gouvernement de l'État (2e plus grand producteur de bétail du pays). En plus de réglementer la traçabilité individuelle des animaux de la naissance jusqu'à l'abattage, le programme offre des mécanismes de régularisation et un appui technique aux producteurs. Il repose sur l'engagement des acteurs de la chaîne afin de renforcer la conformité socio-environnementale et réduire le risque de déforestation dans la filière bovine. Le programme utilise des boucles d'identification et des puces électroniques connectées au système de traçabilité du gouvernement de l'État, permettant d'identifier et de suivre chaque animal à travers toutes les propriétés par lesquelles il transite jusqu'à l'abattage, et de réaliser une analyse qualitative de son origine, incluant des informations socio-environnementales des fermes concernées. Carrefour alloue 1,6 million d'euros, entre 2024 et 2027, pour soutenir le programme dans des domaines tels que l'assistance technique, l'achat de boucles d'identification et l'incitation à la régularisation environnementale et à l'accès au crédit, dans un effort collaboratif réunissant abattoirs et organisations de la société civile.

Début novembre 2025, le premier lot commercial de bœuf à traçabilité individuelle a été réceptionné, totalisant 12 tonnes, puis distribué dans les magasins Atacadão (enseigne du groupe Carrefour Brésil) à Belém, capitale du Pará. Cette initiative s'inscrit directement dans l'agenda climatique de Carrefour Brésil, qui intègre objectifs de réduction des émissions, protection des biomes et renforcement de chaînes d'approvisionnement plus responsables. Le cas du Pará illustre le potentiel de coopération entre secteur privé, producteurs, gouvernement et société civile

pour promouvoir la transparence, renforcer la conformité environnementale, et développer un élevage bovin à faible empreinte carbone, contribuant à la conservation de l'Amazonie et à la progression vers des standards de production plus responsables. L'objectif du programme est d'atteindre 100 % de la production de l'État entièrement tracée d'ici 2027.

CACAO

Dans ses chaînes d'approvisionnement

Carrefour accompagne ses fournisseurs de tablettes de chocolat à marque propre dans l'atteinte de ses objectifs en définissant une Charte d'engagement Cacao. Celle-ci décrit des exigences autour de la lutte contre la déforestation, la lutte contre le travail des enfants, la rémunération plus juste des planteurs et la traçabilité et transparence.

Pour correspondre aux attentes de sa charte, le Groupe s'appuie sur divers leviers tels que : les certifications (*Fairtrade*, *Max Havelaar*, *UTZ/RFA*, *Agriculture Biologique*), les programmes volontaires robustes (*Transparence Cacao*, *Cocoa Horizons*, etc.) ainsi que les résultats des évaluations des *traders*, conduites au sein du *Retailer Cocoa Collaboration* (RCC).

Engagement des acteurs amont

Carrefour mobilise également les acteurs plus en amont au sein des chaînes d'approvisionnement via le *Retailer Cocoa Collaboration*. Depuis 2019, cette plateforme de distributeurs a pour objectif d'engager un dialogue entre distributeurs et négociants de cacao afin de promouvoir transparence et progrès vers une production responsable de cacao. La mise en œuvre de ce programme annuel d'évaluation permet de :

- mesurer les progrès des négociants de cacao vis-à-vis des huit principes fondamentaux de l'Initiative Cacao et Forêts (CFI) ;
- s'aligner collectivement sur une méthode d'évaluation entre distributeurs ;
- prendre des décisions plus éclairées en matière d'approvisionnement en cacao.

2.1.2.5 L'économie circulaire [ESRS E5]

2.1.2.5.1 Introduction des enjeux Carrefour

2.1.2.5.1.1 Contexte et enjeux

En raison de son activité, Carrefour produit des déchets que ce soit dans ses magasins, ses centres logistiques et tout au long de sa chaîne d'approvisionnement. La prise en charge de ces déchets varie en fonction des réglementations et pratiques dans les pays d'implantation. Ces déchets, en fonction de leur gestion, peuvent générer des pollutions et une raréfaction des ressources. Ils peuvent également constituer un risque d'image pour l'entreprise et générer des surcoûts. Les déchets issus d'emballages plastiques à usage unique constituent un enjeu prioritaire pour le Groupe. Le secteur de la grande distribution a un rôle à jouer, pour innover, faire évoluer les pratiques et satisfaire les exigences des consommateurs. En effet, si la pollution plastique est un enjeu de préoccupation pour de nombreux consommateurs, les changements de pratiques doivent encore être accompagnés et facilités. Les politiques, objectifs et plan d'action relatifs aux emballages sont à retrouver en section 2.1.2.5.2 Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services.

(1) Le bœuf marque propre représente moins de 2% des approvisionnements en bœuf au Brésil.

(2) Le rayon utilisé autour des fermes est de 300 km pour la marque propre et de 30 km pour les marques nationales.

De même, le gaspillage alimentaire concerne toute la chaîne depuis les étapes de production, les entrepôts, les magasins jusqu'au consommateur. Il contribue à la raréfaction des ressources. Ce gaspillage a des multiples causes : surproduction, critères de calibrage, rupture de la chaîne du froid, mauvaise gestion des stocks, inadéquation entre l'ordre et la demande, habitudes de consommation, etc. Des solutions existent à toutes les étapes de la chaîne de valeur. Les politiques, objectifs et plan d'action relatifs à la gestion des déchets et du gaspillage alimentaire sont à retrouver en section 2.1.2.5.3 Développer l'économie circulaire au sein des opérations.

Pour plus de détails sur la stratégie de Carrefour en matière d'économie circulaire, le Groupe publie un document dédié à sa stratégie économie circulaire, contenant davantage d'informations que le présent document d'enregistrement universel, sur son site internet [carrefour.com](https://www.carrefour.com/fr/rse/bibliotheque-rse) dans la section <https://www.carrefour.com/fr/rse/bibliotheque-rse>.

2.1.2.5.1.2 Impacts, risques et opportunités

TABEAU 1 : LISTE DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS LIÉS À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

SECTION DU RAPPORT	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
2.1.2.5.2 Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services	Pollutions induites par la mauvaise gestion des déchets dans les opérations, en amont et en aval	La gestion inadéquate des déchets, que ce soit dans les opérations (tri dans les magasins), en amont (lors de la production, de la transformation ou du transport), ou en aval (lors de leur élimination par les consommateurs et les collectivités), peut entraîner des effets négatifs sur l'environnement (contamination des sols et de l'eau) et la santé.	Impact négatif	Amont Aval Opérations	Long terme
2.1.2.5.3 Développer l'économie circulaire au sein des opérations	Gaspillage alimentaire au niveau des sites et au sein de la chaîne de valeur ⁽¹⁾	Des pertes de matières premières et un gaspillage alimentaire peuvent être engendrés lors des opérations de production, de transformation, de transport ou en raison d'une mauvaise gestion des stocks et des promotions dans les magasins. Ces pertes inutiles ont un impact environnemental et un impact sur le pouvoir d'achat des consommateurs.	Impact négatif	Amont Opérations Franchises Aval	Long terme
2.1.2.5.2 Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services 2.1.2.5.3 Développer l'économie circulaire au sein des opérations	Augmentation des coûts liés à la gestion des déchets et à la raréfaction des ressources	Une mauvaise gestion des déchets en magasin et en entrepôt peut engendrer des coûts opérationnels plus élevés (ex : frais de traitement) et une augmentation des éco-contributions, notamment en cas de non-conformité aux régulations (ex. : REP). Par ailleurs, l'épuisement des ressources naturelles et les exigences croissantes en matière d'écoconception peuvent entraîner une hausse des coûts d'approvisionnement et de production pour les fournisseurs, avec des répercussions directes sur les coûts du Groupe.	Risque	Amont Opérations	Court et long terme
2.1.2.5.2 Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services	Épuisement des ressources lié à la fabrication des emballages vendus	La production et transformation des emballages vendus nécessitent la consommation de matières premières agricoles et de ressources naturelles (ex : eau, bois, silice). La gestion de la production de ces matières premières peut contribuer à l'épuisement des ressources naturelles.	Impact négatif	Amont	Long terme
2.1.2.5.2 Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services	Développement d'offres et services liés à l'économie circulaire	Le développement de nouvelles offres liées à l'économie circulaire favorise des pratiques plus durables en réduisant l'impact environnemental. Ces initiatives contribuent à optimiser les coûts et à préserver les ressources naturelles.	Opportunité	Aval	Court terme

SECTION DU RAPPORT	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
2.1.2.5.2 Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services	Défis économiques et réputationnels liés à l'intégration de l'économie circulaire	Le développement d'offres servicielles autour de la circularité et de la réparabilité nécessite des investissements significatifs pour en démontrer la rentabilité à long terme, ce qui peut représenter un coût important pour le Groupe. Par ailleurs, une perception négative des consommateurs concernant un manque d'engagement envers l'économie circulaire (ex. : usage excessif de packaging) pourrait nuire à l'attractivité du Groupe et affaiblir son image de marque.	Risque	Amont & Aval	Court et moyen terme

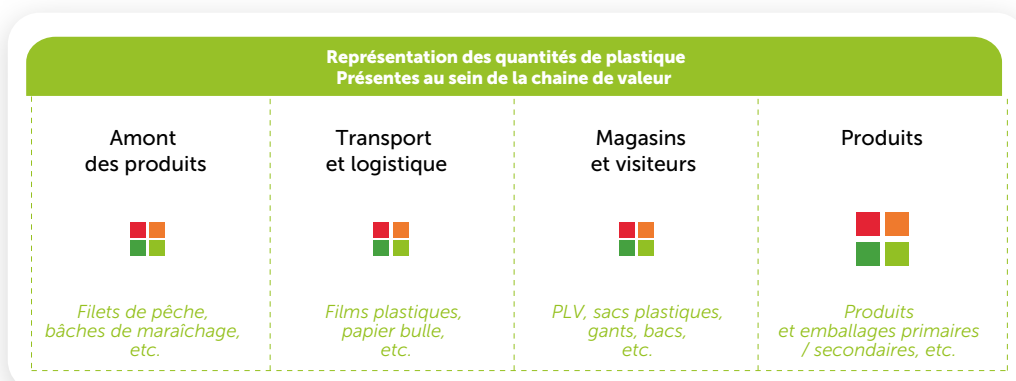
(1) Cet impact est spécifique aux activités de Carrefour.

Du fait de leur usage unique et de leur nombre, les emballages primaires constituent la priorité de Carrefour en matière d'économie circulaire. L'analyse des emballages à marque Carrefour commercialisés dans les pays intégrés en 2024 (sur un périmètre représentant 60 % des volumes de ventes de produits à marque Carrefour) montre que ceux-ci sont composés de 32 % de plastique, 21 % de verre, 20 % par des matériaux fibreux, 7 % de métal et 20 % d'autres matériaux. Compte tenu de l'utilisation de ressources fossiles pour leur production, de leur plus faible taux de recyclabilité au regard des autres matériaux et de leur impact sur l'environnement (pollution systémique), les emballages plastiques en particulier sont traités prioritairement par le Groupe dans ses politiques et ses plans d'action.

En 2022, Carrefour a réalisé une macro-analyse des impacts relatifs aux plastiques, issus de son activité et l'activité de ses partenaires aux étapes clés de la chaîne d'approvisionnement, en prenant en compte les capacités de traitement des pays intégrés du Groupe. Les risques plastiques principaux sont identifiés sur les différentes étapes du cycle de vie des produits. C'est sur la base de cette macro-analyse que le Groupe a choisi de prioriser la réduction des emballages plastiques comme axe prioritaire de sa politique économie circulaire.

FIGURE 1 : MACRO-ANALYSE DES IMPACTS RELATIFS AUX PLASTIQUES

Chaîne de valeur de Carrefour



Fabrication du plastique

On peut estimer que 90% du plastique fabriqué puis utilisé pour l'activité du Groupe sont liés aux produits vendus, et 80% de ce plastique proviennent des emballages.

Impacts principaux liés à la fabrication du plastique : pollution des sols et des eaux lors de l'extraction du pétrole ; consommation d'énergie et émissions de GES lors de sa transformation en plastique ainsi qu'émissions polluantes dans l'air.



Fin de vie du plastique

Nous étudions ici les capacités de traitement et de recyclage des pays dans lesquels le Groupe opère au regard des quantités mobilisés dans chaque pays. Nous estimons globalement que le plastique fabriqué et utilisé dans l'ensemble de la chaîne de valeur est recyclé pour 20%, incinéré pour 38%, mis en décharge pour 56% ou diffus pour 6%. En effet, le taux de recyclage du plastique peut fortement varier localement, en particulier le plastique non issu de déchets ménagers : 1% au Brésil, 26% en France et 47% en Espagne. Ces 3 pays sont prioritaires pour le Groupe avec plus des 3/4 des volumes de plastiques produits.

Impacts principaux liés à la fin de vie des plastiques : pollution de l'air et émissions de GES lors de l'incinération du plastique en fin de vie, ou pollution des sols et des eaux en cas d'enfouissement ou de rejet dans la nature.



Microplastiques relargués

Des microplastiques peuvent être relargués à différentes étapes de la chaîne de valeur. Ils peuvent être relargués dans l'air, par l'usage de véhicule pour le transport de marchandises ou le déplacement des visiteurs. Ils peuvent également être relargués dans l'eau, par exemple par le lavage de vêtements.

Impacts principaux liés au relargage des microplastiques : pollution de l'air, des sols et des eaux.



Migration des substances toxiques

L'interaction prolongée du plastique avec des produits alimentaires liquides ou humides peut donner lieu à la migration de substances sensibles dans les aliments, notamment en lien avec la présence d'additifs. De rares produits non alimentaires peuvent présenter ce même risque de transfert.

Impacts principaux liés à la migration de substances toxiques : santé humaine par la migration de substances toxiques des plastiques d'emballage vers l'alimentation.

2.1.2.5.1.3 Parties prenantes, standards et réglementation

Le tableau ci-dessous présente les principales parties prenantes avec lesquelles Carrefour échange tout au long de l'année 2025 dans le cadre de sa démarche économie circulaire.

TYPE DE PARTIES PRENANTES	RÔLE	TYPE DE DIALOGUE	EXEMPLE DE PARTIES PRENANTES	SECTION DU RAPPORT
Associations et ONG	Déploiement de projets terrain Définition des cibles du Groupe	Partenariats Panels parties prenantes	Restos du Cœur Surfrider Foundation Europe, Zero Waste France, Tara Oceans, WWF, No plastic in my sea	2.1.2.5.3 Développer l'économie circulaire au sein des opérations
Clients	Déploiement de projets terrain	Information mutuelle	Consommateurs incités à ramener leur contenant réutilisable en magasin, Club Consommateurs Engagés	2.1.2.5.2 Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services 2.1.2.5.3 Développer l'économie circulaire au sein des opérations
Coalitions d'entreprises	Définition des cibles du Groupe Définition de stratégies sectorielles/nationales	Groupe de travail Concertations et consultations ponctuelles	Pacte National sur les Emballages Plastiques Réseau Vrac et réemploi	2.1.2.5.2 Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services 2.1.2.5.3 Développer l'économie circulaire au sein des opérations
Experts scientifiques et consultants	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Concertations et consultations ponctuelles	(RE)SET, ICare, ConsultantSeas, InOff, Arnaud Le Berrigaud, etc.	2.1.2.5.2 Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services
Fournisseurs	Déploiement de projets terrain	Groupe de travail Dialogue <i>one to one</i> régulier Partenariats	Pacte Transition Alimentaire Fournisseurs d'emballages Apporteurs de solutions (TGTG, Loop, Nous anti-gaspi, etc.)	2.1.2.5.2 Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services 2.1.2.5.3 Développer l'économie circulaire au sein des opérations
Initiatives multi-acteurs	Définition des cibles du Groupe Déploiement de projets terrain	Concertations et consultations ponctuelles Groupe de travail	Foundation Ellen McArthur (<i>Global Commitment, New Plastics Economy</i>) En avant Vrac Collège d'Entreprises BeMed	2.1.2.5.2 Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services 2.1.2.5.3 Développer l'économie circulaire au sein des opérations
Organisations sectorielles	Définition de stratégies sectorielles/nationales Définition de méthodologies et de cadres de référence	Concertations et consultations ponctuelles Groupe de travail	Fédération du Commerce et de la Distribution Coalition of Action on Plastic Waste (<i>Consumer Goods Forum</i>)	2.1.2.5.2 Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services 2.1.2.5.3 Développer l'économie circulaire au sein des opérations

La fréquence de dialogue avec les parties prenantes est variable en fonction de l'actualité et des années. Lorsque le dialogue est encadré et réalisé à une fréquence stricte, cela est précisé dans le tableau.

STANDARDS ET RÉGLEMENTATION

Carrefour suit différents standards, coalitions et partenariats relatifs à la lutte contre le gaspillage alimentaire : *Consumer Goods Forum* ; Pacte Too Good To Go, qui rassemble industriels, distributeurs, associations, fédérations de commerce et acteurs du digital, afin de prendre des engagements sur le gaspillage alimentaire ; *Eco Slow Wasting* (homologue monégasque de Too Good To Go) ; FWLP, WRA (the Waste and Resources Actions Programme).

Concernant les déchets et les plastiques, Carrefour suit les standards et coalitions suivants : Hiérarchie des modes de traitement des déchets ; Pacte européen sur les Emballages Plastiques ; *Global declaration on plastics* de la Fondation Ellen MacArthur ; Standard de recyclabilité des éco organismes des pays européens ; *Golden Design Rules* du *Consumer Goods Forum*.

2.1.2.5.1.4 Gouvernance

La mise en œuvre des politiques concernant l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services est supervisée au plus haut niveau par la Direction de l'Engagement, la Direction Marchandises et la Direction des services marchands.

Le Comité Emballages Groupe supervise spécifiquement la mise en œuvre des objectifs de Carrefour en matière d'emballages. Il permet une prise de décision concertée sur les objectifs et stratégies du Groupe sur ce sujet et assure le suivi des projets. Il est co-dirigé par la Direction Marchandises Groupe, et la Direction de l'Engagement et réunit toutes les directions concernées par les emballages (*Supply Chain*, IT, Achats non marchands, Direction de la marque propre, Direction RSE, Direction qualité notamment).

La mise en œuvre des politiques concernant l'économie circulaire au sein des opérations est supervisée au plus haut niveau par la Directrice de l'Engagement et la Directrice de la Stratégie et de la Transformation du Groupe, en collaboration avec les directions concernées au sein du Groupe. Les informations relatives à la Gouvernance générale de la RSE sont détaillées en section 2.1.1 Informations générales.

2.1.2.5.2 Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services

2.1.2.5.2.1 Politique et cibles

POLITIQUE EN MATIÈRE D'UTILISATION DES RESSOURCES ET D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE [E5-1]

La réduction des emballages, notamment plastiques, est perçue par le Groupe comme un enjeu mondial à traiter de manière collaborative avec ses fournisseurs, partenaires et clients. La transition en faveur d'une réduction du plastique se traduit par une transformation du groupe Carrefour et principalement de ses systèmes alimentaires et de son modèle de distribution. Les ambitions RSE du Groupe impliquent de revoir l'usage des emballages dans le fonctionnement de ses opérations, réinventant l'expérience client des consommateurs à la hauteur de ces enjeux.

La politique de Carrefour sur les emballages des produits de marque propre et de marques nationales repose sur les quatre principes *Refuse, Reduce, Reuse, Recycle*. Pour mettre en œuvre ces principes, Carrefour a développé une politique emballages reposant sur les axes suivants :

■ Réduire les quantités de plastiques vierges utilisées

La première priorité est de réduire la quantité d'emballages et notamment de plastiques à la source. C'est pour cette raison que le Groupe s'est doté d'un objectif de réduction des quantités de plastique utilisées pour ses produits à marque propre de 10 % d'ici 2030. Afin d'assurer une déplastification de l'ensemble des rayons, Carrefour demande également à ses principaux fournisseurs de marques nationales de se doter d'une trajectoire de déplastification similaire. Cette réduction globale de l'utilisation de plastique vierge utilisé peut être obtenue à travers :

- la suppression ou réduction des emballages en particulier en plastique,
- le développement des modèles circulaires comme le vrac et le réemploi,
- l'intégration de plastique recyclé dans les emballages plastiques utilisés ;

■ Éco-concevoir les emballages et favoriser leur recyclage

Lorsque la suppression ou réduction des emballages de ses marques propres n'est pas possible, Carrefour s'engage à transformer leur conception afin de maximiser leur recyclabilité. Ce pilier permet au Groupe d'améliorer la performance environnementale des emballages, de réduire leur impact sur les écosystèmes et la santé, et de favoriser l'émergence de filières circulaires dans lesquelles les matériaux retrouvent une seconde vie.

CIBLES RELATIVES À L'UTILISATION DES RESSOURCES ET À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE [E5-3]

TABLEAU 2 : CIBLES POUR DÉVELOPPER L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE AU SEIN DE L'OFFRE DE PRODUITS ET SERVICES

IROs	Objectifs	Unité	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence	N	N-1	Variation
Développement d'offres et services liés à l'économie circulaire	300 M€ de ventes en vrac et réemploi d'ici 2026 ⁽¹⁾	M€	300	2026	-	2022	363	256	41,7 %
Défis économiques et réputationnels liés à l'intégration de l'économie circulaire	100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les marques Carrefour d'ici 2025	% (en tonnes)	100 %	2025	44 %	2020	67,2 %	56,0 %	11,2 pts
Épuisement des ressources lié à la fabrication des produits et emballages vendus	30 % d'intégration de plastique recyclé dans les emballages d'ici 2025	% (en tonnes)	30 %	2025	-	2018	24,0 %	15,3 %	8,7 pts

(1) Cet objectif a été réhaussé dans le cadre du nouvel indice RSE et Transition Alimentaire 2026-2030 (voir 1.6.3 Synthèse des performances extra-financières 2025).

COMMENTAIRE DE PERFORMANCE

En 2025, les ventes en vrac et en réemploi du Groupe Carrefour progressent de + 42 % pour atteindre 363 M€. Cette performance est essentiellement tirée par le vrac, notamment en Belgique (74 M€)

Si la part des emballages recyclables, réutilisables ou réemployables progresse de 11 pts (67 % en 2025 contre 56 % en 2024), elle reste inférieure à la cible de 100 % fixée pour 2025. Ce résultat traduit les obstacles rencontrés plus globalement par le secteur : la difficulté technique à recycler certains emballages comme les flexibles, la difficulté à collecter la donnée auprès de fournisseurs de plus petite

taille, et la disparité de la performance des systèmes de tri et de recyclage dans les pays où le Groupe opère.

Le Groupe poursuivra son action en faveur du vrac et du réemploi en augmentant son ambition à 500 M€ d'ici 2030. Carrefour vise également 50 % d'emballages réutilisables pour le transport amont et aval d'ici 2030 ainsi que la réduction de 10 % de plastique vierge dans les emballages à usage unique des marques Carrefour d'ici 2030 (vs 2024). Ces trois objectifs sont intégrés à l'indice RSE et Transition Alimentaire 2026-2030. Enfin, le groupe poursuivra ses efforts d'éco conception pour assurer la recyclabilité de ses emballages de marque propre d'ici 2030.

2.1.2.5.2.2 Indicateurs de performance

TABLEAU 3 : SUIVI DES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE POUR DÉVELOPPER L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE AU SEIN DE L'OFFRE DE PRODUITS ET SERVICES

Thématiques	Indicateurs	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Fin de vie des emballages	Part d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les marques de Carrefour	% (en tonnes)	100 %	2025	67,2 %	56,0 %	11,2 pts	94 %	Hors Cora & Match
	Part des emballages recyclables	% (en tonnes)			66,7 %	Nouveau	-	94 %	Hors Cora & Match
	Part des matériaux d'emballage biologiques d'origine durable dans l'ensemble des emballages	% (en tonnes)			4,7 %	4,6 %	0,1 pt	80 %	Hors Espagne, Cora & Match
Matériaux d'emballages	Poids total des produits et des matières techniques et biologiques utilisés au cours de la période de référence	tonnes	-	-	55 917	47 507	17,7 %	90 %	AR, Cora & Match
	Matériaux d'emballage recyclés - total	tonnes			66 659	Nouveau ⁽¹⁾	-	90 %	Hors Argentine, Cora & Match
	Part des matériaux d'emballage recyclés dans l'emballage total	% (en tonnes)	30 %	2025	24,0 %	15,3 %	8,7 pts	90 %	Hors Argentine, Cora & Match
	Part des emballages en plastique recyclé dans les emballages en plastique	% (en tonnes)	-	-	13,4 %	23,6 %	(10,2) pts	90 %	Hors Argentine, Cora & Match
	Emballages économisés – cumulé depuis 2017	tonnes	-	-	22 873	21 889	4,5 %	100 %	-
Solutions magasins	Magasins équipés d'un système de collecte des emballages	nombre	-	-	2 360	Nouveau	-	96 %	Hors Cora
	Solutions d'emballage réutilisables	nombre	-	-	2 459	Nouveau	-	96 %	Hors Cora
Vrac et réemploi	Chiffre d'affaires des produits avec emballage en vrac	k€	-	-	203 229	Nouveau	-	100 %	-
	Chiffre d'affaires des produits avec emballage réutilisable/consigné	k€	-	-	159 504	Nouveau	-	100 %	-
	Chiffre d'affaires des produits avec des emballages en vrac ou en réemploi	k€	300	2026	362 733	256 066	41,7 %	100 %	-

(1) Le recalcul de N-1 n'est pas possible sur les nouveaux indicateurs.

2.1.2.5.2.3 Actions et ressources liées à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire [E5-2]

Carrefour a mis en place une gouvernance internationale sur les emballages, réunissant la Direction internationale des Marchandises, la Direction qualité, la Direction RSE et les correspondants emballages des pays. Cette organisation permet de piloter les feuilles de route emballages dans chaque pays, d'assurer un suivi régulier de leur avancement et de partager les bonnes pratiques. Des outils communs, tels que des règles d'achat spécifiques, ainsi qu'une banque de ressources d'alternatives d'emballages soutiennent la mise en œuvre opérationnelle.

Le plan d'action s'articule autour de deux piliers :

1. Réduire les quantités de plastiques vierges utilisées

Carrefour privilégie la réduction à la source des emballages en développant des solutions produits visant à minimiser, transformer ou supprimer le recours aux emballages, notamment plastiques.

En avril 2025, Carrefour a pris de nouveaux engagements structurants sur les emballages, dont l'objectif principal est une réduction de 10 % de l'utilisation de plastique vierge dans les emballages à usage unique des marques de distributeur, soit une diminution d'environ 15 000 tonnes. Cette démarche est menée en parallèle d'un travail de collaboration renforcée avec les fournisseurs de marques nationales afin d'embarquer l'ensemble de l'offre commerciale dans une trajectoire de réduction.

Cette réduction à la source se traduit notamment par le développement et la commercialisation de produits nécessitant moins d'emballages, et en particulier moins d'emballages plastiques : suppression progressive des emballages plastiques à usage unique dans certaines catégories, développement de produits solides (cosmétiques, hygiène, entretien), de produits à diluer, de systèmes de recharge ou d'emballages rechargeables ou réutilisables. Carrefour travaille également à limiter le suremballage et les volumes superflus, en recherchant un « juste emballage », adapté à la protection du produit et à son usage.

Afin de piloter sa stratégie de réduction à la source, Carrefour suit la quantité totale de matériaux d'emballage mis sur le marché, ventilée par type de matériau. Sur l'exercice 2025, cette quantité s'élève à 296 142 tonnes, dont 113 521 tonnes d'emballages plastiques, 77 678 tonnes d'emballages en verre, 28 090 tonnes d'emballages métalliques, 74 792 tonnes d'emballages fibreux (papier-carton) et 2 060 tonnes d'autres matériaux. Cette répartition constitue un levier clé pour orienter les actions d'éco-conception, de réduction du plastique vierge et de substitution vers des matériaux plus circulaires.

Le déploiement du vrac et du réemploi constitue un autre levier structurant de cette stratégie. Carrefour renforce progressivement son offre en vrac et soutient le développement de solutions de réemploi, permettant de supprimer l'emballage jetable tout en proposant une expérience accessible pour les consommateurs. En cohérence avec les objectifs du Pacte National sur les Emballages Plastiques, Carrefour teste et développe ces modèles sur des familles de produits encore peu concernées jusqu'à présent (produits d'hygiène et de soin, produits d'entretien, épicerie sèche, snacking). En 2025, dans l'ensemble des pays intégrés, Carrefour a réalisé un chiffre d'affaires de 363 millions d'euros sur les produits en vrac et en consigne, en avance par rapport à ses objectifs.

La mobilisation des acteurs internes et externes constitue un facteur clé de réussite. À ce titre, le 30 avril 2025, Carrefour a organisé l'événement Together Less Plastics à l'auditorium de Massy, réunissant une soixantaine de participants (fournisseurs de marques nationales et de marques de distributeur, équipes

achats, qualité et marketing de Carrefour). Onze catégories de produits ont été travaillées lors de ce workshop, avec pour objectif d'identifier collectivement les principaux freins à la réduction des emballages et de co-construire des plans d'actions à court, moyen et long terme, spécifiques à chaque catégorie.

Par ailleurs, l'intégration de plastique recyclé dans les emballages est encouragée lorsque les usages, les exigences de sécurité et les matériaux le permettent, en cohérence avec les filières existantes.

2. Éco-concevoir les emballages et favoriser leur recyclabilité

Lorsque l'emballage demeure nécessaire, Carrefour s'engage à en améliorer la conception afin d'en réduire l'impact sur l'ensemble du cycle de vie et d'en renforcer la circularité. Les actions mises en œuvre incluent notamment :

- l'amélioration de la recyclabilité des emballages (par exemple via le recours à des structures monomatériaux) ;
- la suppression progressive de composants problématiques (tels que certains dérivés styréniques) ;
- le soutien aux filières de recyclage existantes, Carrefour s'oriente vers l'amélioration de la collecte et du tri. En 2025, Carrefour France compte 226 magasins équipés d'un système de collecte des emballages et 234 bornes de consigne automatiques ont été installées ;
- ainsi que le développement de nouvelles solutions de circularité. En France, Carrefour déploie par exemple Carrefour Seconde Vie, un corner d'achat-revente de produits d'occasion au sein de ses magasins. L'offre couvre plusieurs univers à forte valeur ajoutée (high-tech, luxe et accessoires, culture et divertissement, petit électroménager) et a généré 6,9 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2025. En France, en partenariat avec TerraCycle, Carrefour se positionne en précurseur du réemploi avec le développement de Loop by Carrefour. Ce système permet aux consommateurs de rendre les contenants consignés, qui, une fois lavés, sont renvoyés aux fournisseurs pour être réemployés. L'initiative engagée en octobre 2020, est effective dans 369 magasins avec 42 références à la fin 2025. Afin d'accélérer le développement du réemploi en France, Carrefour a également initié fin 2023 le projet La Consigne par Carrefour qui est effective dans une centaine de magasins de proximité à Paris en 2025.

Afin d'assurer l'appropriation de ces enjeux par les équipes, trois webinaires de formation et de sensibilisation ont été organisés en mai 2025 à destination des équipes de Carrefour France, par rayon (PGC, produits frais traditionnels, achats non alimentaires). Ces webinaires, animés par l'équipe RSE et sponsorisés par des directeurs de la marchandise, ont permis de présenter les engagements du Groupe et de partager des bonnes pratiques opérationnelles adaptées à chaque catégorie de produits. Dans une logique de déploiement international, des webinaires dédiés aux emballages à destination des équipes des pays sont organisés à partir de fin 2025 et début 2026, selon une approche par rayon, afin d'assurer un alignement progressif des pratiques au sein du Groupe.

La mobilisation des fournisseurs a également été renforcée. Le 25 novembre 2025, un webinaire dédié aux emballages a été organisé à destination de plus de 200 fournisseurs (top 100 et membres du Pacte de Transition Alimentaire de Carrefour France). L'objectif était de présenter les engagements de Carrefour et de préciser les attentes vis-à-vis des fournisseurs, notamment en matière d'engagements publics de réduction du plastique, de réduction des emballages tout au long de la chaîne de valeur et d'intégration de clauses emballages dans les accords commerciaux.

Ce webinaire a été animé par l'équipe RSE, avec l'intervention d'acteurs externes (Fondation Ellen MacArthur, France Supply Chain). Enfin, le 11 décembre 2025, un courrier co-signé par Carine Kraus et Hervé Daudin a été adressé aux CEO des 100 principaux fournisseurs de Carrefour, rappelant les priorités RSE pour l'année à venir, dont l'augmentation de la recyclabilité des emballages, le développement du réemploi et la réduction de l'utilisation de plastique vierge.

2.1.2.5.3 Développer l'économie circulaire au sein des opérations

2.1.2.5.3.1 Politique et cibles

POLITIQUES EN MATIÈRE D'UTILISATION DES RESSOURCES ET D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE [E5-1]

En tant qu'acteur majeur du secteur de la grande distribution, le Groupe reconnaît que la gestion responsable des déchets et du gaspillage alimentaire est non seulement essentielle pour réduire l'impact écologique, mais aussi pour répondre aux attentes des consommateurs et des parties prenantes en matière de développement durable. Dans cette optique, la politique du Groupe est de prévenir la production de déchets, en luttant contre le gaspillage alimentaire, et de valoriser les déchets issus de ses magasins. Cette politique concerne les magasins et entrepôts gérés par Carrefour.

Pour Carrefour, le gaspillage alimentaire est un enjeu, étroitement lié à l'efficacité opérationnelle de ses activités. Le management de la démarque (invendus générés en magasins liés à la gestion des stocks, à la conservation des produits, etc.) permet de limiter la perte de chiffre d'affaires afférente à la casse tandis que la valorisation des invendus alimentaires et des produits écartés de la vente constitue une opportunité de réductions des pertes associées.

Pour la gestion des déchets alimentaires et non-alimentaires, Carrefour participe au développement des filières de tri et de valorisation dans les pays où elles relèvent de la réglementation. Afin d'optimiser la gestion de ses déchets, Carrefour agit de concert avec des acteurs de valorisation des déchets tels le carton, plastique, ou les déchets organiques, et selon les géographies et les partenariats, met en œuvre certains principes parmi les suivants : suivi régulier grâce à des audits, fixation d'objectifs de réduction mesurables, intégration de solutions innovantes issues de la R&D, formation des collaborateurs aux bonnes pratiques, et renforcement des programmes de recyclage.

CIBLES RELATIVES À L'UTILISATION DES RESSOURCES ET À L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE [E5-3]

L'objectif de valoriser 100 % des déchets des magasins d'ici 2025 reflète l'engagement de Carrefour à optimiser la gestion des déchets en accord avec les réglementations locales. En contribuant activement au développement des filières de valorisation, Carrefour cherche à réduire l'impact environnemental de ses activités et à promouvoir une économie circulaire.

TABLEAU 4 : CIBLES POUR DÉVELOPPER L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE AU SEIN DES OPÉRATIONS

IROs	Indicateurs	Unité	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence	N	N-1	Variation
Gaspillage alimentaire au niveau des sites et au sein de la chaîne de valeur	50 % de réduction du gaspillage alimentaire d'ici 2025 vs 2016 ⁽¹⁾	% en kg/m ²	- 50 %	2025	-	2016	(51) %	(50) %	(1) pt
Pollutions induites par la mauvaise gestion des déchets dans les opérations, en amont et en aval	100 % des déchets valorisés d'ici 2025	% (en tonnes)	100 %	2025	67 %	2020	80,4 %	72,9 %	7,5 pts
Augmentation des coûts liés à la gestion des déchets et à la raréfaction des ressources									

(1) Cet objectif a été rehaussé dans le cadre du nouvel indice RSE et Transition Alimentaire 2026-2030 (voir 1.6.3 Synthèse des performances extra financières 2025).

COMMENTAIRE DE PERFORMANCE

Carrefour a atteint son objectif de diviser par deux le gaspillage alimentaire en magasin par rapport à 2016 (- 51 %). Le Groupe choisit de prolonger son action dans ce domaine et se fixe un nouvel objectif au sein de l'indice RSE et Transition Alimentaire : 60 % de réduction du gaspillage alimentaire par rapport à 2016 d'ici 2030.

Concernant les déchets, le groupe enregistre une évolution importante ces 5 dernières années, portant à 80 % le taux moyen de valorisation, soit une hausse de plus de 5 pts (72,9 % en 2024). Cependant, la valorisation de l'ensemble des déchets produits reste un objectif difficile à atteindre. Le Groupe adopte une nouvelle approche, avec un objectif de réduction de 10 % des déchets non valorisés en magasin d'ici 2030, objectif intégré

dans l'indice RSE et Transition Alimentaire, pour engager les magasins à poursuivre les efforts de réduction des déchets et améliorer la valorisation.

Méthodologie

La cible est fixée en application de la hiérarchie des normes de traitement des déchets. Cet ordre de priorité défini au niveau européen pour la gestion des déchets stipule que l'élimination est la solution à éviter dans la mesure du possible. Ainsi la réutilisation, le recyclage et tout autre valorisation doivent être mis en place de façon prioritaire. La cible du groupe correspond à cette priorité d'action. La cible relative au gaspillage alimentaire a été fixée pour permettre une transformation ambitieuse des pratiques tout en étant atteignable par les magasins du Groupe.

2.1.2.5.3.2 Indicateurs de performance

TABLEAU 5 : SUIVI DES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE POUR DÉVELOPPER L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE AU SEIN DES OPÉRATIONS

Thématiques	Indicateurs	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Gaspillage alimentaire	Réduction de l'intensité du gaspillage alimentaire par rapport à 2016	% en kg/m ²	- 50 %	2025	(51) %	(50) %	(1) pt	92 %	Hors Cora et Match
	Tonnes de nourriture revalorisées grâce aux paniers anti-gaspi	tonnes	-	-	182 507	Nouveau	-	93 %	Hors Italie, Pologne
	Nombre de paniers anti-gaspi	nombre	-	-	4 283 756	Nouveau	-	93 %	Hors Italie, Pologne
	Dons alimentaires - tous périmètres	tonnes	-	-	30 890	Nouveau	-	100 %	
Déchets	Déchets dangereux détournés de l'élimination	tonnes	-	-	4 039	1839	119,6 %	98 %	Hors Match
	Déchets dangereux détournés de l'élimination grâce à la préparation en vue du réemploi	tonnes	-	-	0	0	-	-	-
	Déchets dangereux détournés de l'élimination grâce au recyclage	tonnes	-	-	2 799	727	285,0 %	98 %	Hors Match
	Déchets dangereux détournés de l'élimination grâce à d'autres opérations de valorisation	tonnes	-	-	1 239	1 112	11,4 %	98 %	Hors Match
	Déchets non dangereux détournés de l'élimination	tonnes	-	-	639 503	544 705	17,4 %	98 %	Hors Match
	Déchets non dangereux détournés de l'élimination en raison de la préparation en vue du réemploi	tonnes	-	-	18 989	12 587	50,9 %	98 %	Hors Match
	Déchets non dangereux détournés de l'élimination en raison du recyclage	tonnes	-	-	493 610	450 311	9,6 %	98 %	Hors Match

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Thématiques	Indicateurs	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Déchets ⁽¹⁾	Déchets non dangereux détournés de l'élimination en raison d'autres opérations de récupération	tonnes	-	-	126 905	81 807	55,1 %	98 %	Hors Match
	Déchets dangereux destinés à l'élimination	tonnes	-	-	653	530	23,2 %	98 %	Hors Match
	Déchets dangereux destinés à l'élimination par incinération	tonnes	-	-	203	35	480,0 %	98 %	Hors Match
	Déchets dangereux destinés à l'élimination par mise en décharge	tonnes	-	-	128	301	(57,5) %	98 %	Hors Match
	Déchets dangereux destinés à l'élimination par d'autres opérations d'élimination	tonnes	-	-	322	194	66,0 %	98 %	Hors Match
	Déchets non dangereux destinés à l'élimination	tonnes	-	-	156 666	133 969	16,9 %	98 %	Hors Match
	Déchets non dangereux destinés à l'élimination par incinération	tonnes	-	-	1 969	1 833	7,4 %	98 %	Hors Match
	Déchets non dangereux destinés à l'élimination par mise en décharge	tonnes	-	-	147 991	127 269	16,3 %	98 %	Hors Match
	Déchets non dangereux destinés à l'élimination par d'autres opérations d'élimination	tonnes	-	-	6 707	5 552	20,8 %	98 %	Hors Match
	Quantité de déchets non recyclés	tonnes	-	-	304 453	Nouveau	-	98 %	Hors Match
	Pourcentage de déchets non recyclés	% (en tonnes)	-	-	38,0 %	34,0 %	4,0 pts	98 %	Hors Match
	Part des déchets valorisés	% (en tonnes)	100 %	2025	80,4 %	72,9 %	7,5 pts	98 %	Hors Match
	Quantité totale de déchets	tonnes	-	-	800 862	Nouveau	-	98 %	Hors Match
	Déchets dangereux	tonnes	-	-	4 692	2 369	98,1 %	98 %	Hors Match

(1) Pour les déchets gérés par les municipalités, le Groupe utilise des estimations.

2.1.2.5.3.3 Actions et ressources liées à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire [E5-2]

Carrefour déploie un ensemble d'actions coordonnées pour limiter la production de déchets et lutter contre le gaspillage alimentaire. Ces initiatives combinent des solutions de prévention, de revalorisation et de sensibilisation, avec pour objectif de réduire les invendus, prolonger la durée de vie des produits et optimiser la valorisation des déchets inévitables.

Le plan d'action s'articule autour de quatre priorités :

■ améliorer la gestion des stocks et prolonger la durée de vie des produits

Carrefour développe des outils digitaux et des méthodes de pilotage pour optimiser les commandes et limiter les invendus. Les équipes magasins s'appuient sur des prévisions de ventes affinées (par exemple en fonction d'événements spécifiques), et des solutions digitalisées renforcent la gestion des dates de péremption. Le Groupe agit également en amont, en allongeant la date de durabilité minimale (DDM) de certains produits, afin de réduire les pertes évitables et offrir plus de flexibilité aux consommateurs ;

■ encourager la consommation de produits à date courte ou esthétiquement imparfaits

Des réductions systématiques sont appliquées sur les produits proches de leur date limite de consommation, avec un balisage en magasin pour faciliter leur écoulement. Carrefour valorise aussi les fruits et légumes abîmés mais sains à travers les paniers « Zéro Gaspi », vendus à prix réduit, et poursuit son partenariat avec des plateformes comme Too Good To Go. Ces initiatives permettent de sensibiliser les consommateurs à l'acceptation de produits moins « standardisés » mais parfaitement consommables ;

■ développer des solutions innovantes avec les fournisseurs

Carrefour collabore avec des partenaires spécialisés pour permettre la commercialisation de produits considérés comme invendables. Par exemple, en France, la gamme « NOUS anti-gaspi » propose des produits du quotidien fabriqués à partir de matières premières déclassées, vendus à prix réduits. En Espagne, un partenariat avec Helios permet de transformer des fruits mûrs en confitures, illustrant la capacité du Groupe à co-construire des solutions concrètes avec ses fournisseurs pour réduire les pertes alimentaires ;

■ valoriser les déchets alimentaires et non-alimentaires

Lorsque les invendus ne peuvent pas être écoulés, Carrefour privilégie leur valorisation. En 2025, près de 61,8 millions de repas ont été donnés à des associations d'aide alimentaire, renforçant l'impact social de la démarche. Les produits non distribuables sont transformés en biodéchets, notamment en biométhane utilisé pour alimenter la flotte logistique. Les déchets non-alimentaires sont également réduits grâce au don, à la mutualisation des filières de tri, la diminution des suremballages, le développement de nouvelles filières de réemploi et la digitalisation de la communication en magasin.

2.1.2.6 Taxonomie verte

2.1.2.6.1 Contexte

2.1.2.6.1.1 Rappel du contexte réglementaire

Le Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020, appelé communément « Taxonomie européenne », établit un cadre de référence visant à favoriser les investissements durables en imposant aux entreprises de publier les parts de leurs ventes, de leurs dépenses d'investissement et de leurs dépenses d'exploitation qui contribuent de façon substantielle à un des six objectifs environnementaux suivants :

- atténuation du changement climatique ;
- adaptation au changement climatique ;
- protection et utilisation durable de l'eau et des ressources marines ;
- transition vers une économie circulaire ;
- prévention et contrôle de la pollution ;
- protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Conformément aux mesures de simplification prévues par l'acte délégué adopté par la Commission européenne le 4 juillet 2025, et publié au Journal officiel de l'Union européenne le 8 janvier 2026, le Groupe a appliqué ces mesures de simplification dès son reporting 2025. Ainsi, certaines activités représentant moins de 10 % des indicateurs clés (chiffre d'affaires et CapEx) ont été considérées comme non significatives et n'ont pas fait l'objet d'une analyse détaillée. Ces simplifications impliquent également la présentation de deux tableaux réglementaires consolidés, contre sept précédemment. Par ailleurs, s'agissant des activités bancaires du Groupe, le Groupe a fait le choix d'appliquer le régime transitoire prévu pour les entreprises financières par le règlement délégué (UE) 2026/73 pour les exercices 2025 et 2026.

À noter, les données de l'exercice précédent n'ont pas été retraitées pour prendre en compte les simplifications. Par conséquent, les montants relatifs à N-1 dans les tableaux sont les mêmes que ceux communiqués l'an passé.

L'analyse détaillée de l'ensemble des activités du Groupe au sein des différentes entités consolidées a été menée conjointement par les Directions financières Groupe et pays, RSE, de l'immobilier et fiscale, ainsi qu'avec les équipes opérationnelles. L'identification des activités éligibles et la qualification de leur niveau d'alignement à la Taxonomie a été réalisée conformément aux instructions et critères des actes délégués ; une vérification a notamment été effectuée dans le but d'éviter tout double comptage en ce qui concerne le chiffre d'affaires (CA) et les dépenses d'investissement (CapEx) éligibles.

Une activité est ainsi dite « alignée » dès lors qu'elle respecte l'ensemble des critères d'examen technique (contribution substantielle et DNSH) qui lui sont associés et que le Groupe remplit les exigences liées à l'analyse des garanties minimales.

2.1.2.6.1.2 Lien avec la stratégie RSE du groupe Carrefour

L'activité de distribution de Carrefour, qui est l'activité principale du Groupe, n'est pas incluse dans le périmètre d'activités défini à date par la Taxonomie européenne. Seules les activités du Groupe liées à la collecte et vente de déchets, à la construction de bâtiments, aux activités immobilières, à la location de véhicules et à la vente de produits d'occasion sont incluses dans ce périmètre. En effet, sur l'atténuation et l'adaptation au changement climatique, la Commission européenne a priorisé les activités les plus émettrices sur les scopes 1 et 2 avec un fort potentiel de transformation et de contribution à la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Sur les quatre autres objectifs environnementaux, la Commission a retenu dans un premier temps des secteurs avec des impacts environnementaux – positifs ou négatifs – significatifs pour chaque objectif. À ce stade, de nombreux secteurs de l'économie restent ainsi non couverts par les règlements délégués sur les six objectifs environnementaux.

En conséquence, la part de chiffre d'affaires et de dépenses d'exploitation (OpEx) éligibles sont très marginales pour le Groupe. Toutefois, la part de CapEx éligibles s'avère matérielle en raison notamment des investissements immobiliers du Groupe. Par construction de la réglementation à ce stade, ce faible niveau d'éligibilité global à la Taxonomie concerne l'ensemble des acteurs de la grande distribution.

Le règlement Taxonomie ne permet donc pas à ce jour de rendre pleinement compte des actions mises en place par le Groupe concernant l'offre de produits (critères et exigences d'achats responsables, économie circulaire des emballages), l'implication des partenaires (fournisseurs, prestataires), et les thématiques liées à la transition alimentaire en général. À ce jour, les activités externalisées entrant dans le cadre d'éligibilité de la Taxonomie concernent uniquement le transport (flotte de véhicules, installation de bornes de rechargement pour véhicules électriques) ou l'énergie (installation de capacité solaire photovoltaïque sur les sites commerciaux).

2.1.2.6.2 Résultats

2.1.2.6.2.1 Activités éligibles et non éligibles à la Taxonomie

Le périmètre des activités éligibles à date est relativement restreint et peu matériel. Dans le cadre de l'actualisation du référentiel d'éligibilité en 2025, il est à noter les éléments suivants :

- les ventes, les dépenses d'investissement et les dépenses d'exploitation considérées couvrent l'ensemble des activités du Groupe correspondant au périmètre des sociétés sous son contrôle. Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint ou une influence notable sont exclues du calcul des ratios définis par l'acte délégué dit « article 8 » du règlement Taxonomie ;
- les données financières sont issues des comptes consolidés au 31 décembre 2025 ; la réconciliation et la décomposition du dénominateur Taxonomie de dépenses d'investissement est présentée ci-dessous ;
- le périmètre d'éligibilité pour l'exercice 2025 évolue par rapport à celui de 2024 afin de refléter la cession des activités du Groupe en Italie (comptabilisé selon la norme IFRS 5), qui ne sont désormais plus intégrées au reporting Taxonomie.

ZOOM SUR LES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES

ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Construction et activités immobilières

- 7.1 – Construction de bâtiments neufs**
Activités de développement immobilier et commercial.
- 7.2 – Rénovation de bâtiments existants**
- 7.3 – Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique**
LED, installations lumineuses, peinture réfléchissante pour toiture.
- 7.4 – Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)**
Bornes de rechargement pour véhicules électriques.
- 7.5 – Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments**
Systèmes de GTC, GTB, pilotage des sites à distance.
- 7.6 – Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables**
Panneaux solaires.
- 7.7 – Acquisition et propriété de bâtiments**
Revenus issus de la propriété d'un immeuble (loyers perçus au titre de la location de boutiques, espaces, bâtiments) et location de bâtiments par Carrefour comptabilisée sous IFRS 16.

Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution

- 5.5 – Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source**
Valorisation de flux de cartons et de plastique destinés au réemploi ou au recyclage.

Transport

- 6.5 – Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers**
Location de fourgonnettes et véhicules utilitaires par Carrefour.
Location de véhicules (tous types) à des clients.

ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Industrie manufacturière

- 1.2 – Fabrication d'équipements électriques et électroniques**
Dépenses d'investissement sur de l'IT hardware.

Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets et dépollution

- 1.1 – Fabrication, installation et services associés à des technologies de contrôle des fuites** permettant de prévenir et de réduire les fuites dans les systèmes d'approvisionnement en eau.
- 2.7 – Tri et valorisation des matériaux des déchets non dangereux**
Utilisation par le Groupe de Reverse Vending Machines (RVM) pour la valorisation de contenants rapportés par les consommateurs.

2.1.2.6.2.2 Résultats d'éligibilité et d'alignement pour l'exercice 2025

Les résultats d'éligibilité et d'alignement de Carrefour sur l'exercice 2025 sont présentés ci-dessous.

Il est important de noter que dans le cadre de la mise en place de simplification, Carrefour a fait le choix de ne plus publier d'éligibilité et d'alignement sur son chiffre d'affaires, considérés comme non matériels au regard du dénominateur.

En effet, les activités suivantes représentant moins de 0,2 % du CA du Groupe, Carrefour a fait le choix de ne plus communiquer dessus :

- collecte et transport de déchets non dangereux ;
- leasing de voitures ;
- construction de bâtiments ;
- installation de stations de recharge pour véhicules électriques ;
- installation de technologies liées aux énergies renouvelables ;

- leasing et acquisition de bâtiments ;

- tri et valorisation des matières des déchets non dangereux.

Concernant l'indicateur de CapEx, le Groupe a également recours aux simplifications et fait le choix de ne plus publier d'éligibilité et d'alignement sur un ensemble d'activités représentant moins de 1 % du dénominateur.

Les activités concernées sont les suivantes :

- installation et services associés pour les technologies de contrôle des fuites ;
- solutions informatiques/opérationnelles fondées sur les données pour la réduction des fuites ;
- fabrication d'équipements électriques et électroniques ;
- fourniture de solutions informatiques/opérationnelles fondées sur les données.

Les OpEx au sens Taxonomie étant également non matériels pour le Groupe, Carrefour continue d'utiliser l'exemption permettant de ne pas publier l'indicateur sur les OpEx.

SYNTHÈSE DE LA RÉPARTITION DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES ET ALIGNÉES

Activités économiques	Montant de CapEx (en millions d'euros)	Part de CapEx
2025		
Activités alignées	87	2,8 %
Activités éligibles	1 625	51,6 %
TOTAL	3 147	100 %
2024		
Activités alignées	57	1,2 %
Activités éligibles	1 702	36,6 %
TOTAL	4 651	100 %
2023		
Activités alignées	179	5,4 %
Activités éligibles	1 886	57,1 %
TOTAL	3 305	100 %

Le taux d'alignement de l'indicateur CAPEX pour le Groupe en 2025 reste en ligne avec les résultats des années précédentes.

Ce taux d'alignement ne concerne que l'objectif d'atténuation du changement climatique et couvre principalement les activités de collecte de déchets (activité 5.5) ainsi que des équipements d'efficacité énergétique (activité 7.3), des bornes de rechargement pour véhicules électriques (activité 7.4) des dispositifs de mesure de la performance énergétique des bâtiments (activité 7.5), des installations d'énergie renouvelable (activité 7.6) ainsi que des locations de bâtiments (activité 7.7).

Dans ce contexte, le faible taux d'alignement global est principalement lié aux activités de construction, de rénovation et de location de bâtiments (activités 7.1, 7.2 et 7.7), ces activités représentant la majeure partie des CapEx en 2025 mais avec de l'alignement nul ou très faible. Ceci s'explique à date par plusieurs raisons :

- les critères Taxonomie imposent de prendre en considération des types d'informations dont la collecte peut être complexe à organiser. La nature même des données à collecter et des critères à évaluer présente donc une première difficulté. En outre, les données à collecter ne sont, en général, pas en lecture directe dans les systèmes d'information. Enfin, le caractère cumulatif des critères ne permet pas ou très peu d'alignement sur ces activités. Cependant, en 2025, la poursuite de recroisements entre les données comptables et les données techniques et énergétiques sur certaines locations de bâtiments ont permis d'obtenir de l'alignement ;

- les critères Taxonomie sont par ailleurs exigeants et cumulatifs ; dès lors qu'un bloc de critères est non respecté, le chiffre d'affaires et les CapEx ne peuvent être qualifiés d'alignés, ce qui est particulièrement le cas pour les activités 7.1 et 7.2 pour lesquelles de nombreux critères sont imposés.

Un travail a été engagé depuis 2022 pour améliorer le détournage des critères techniques nécessaires à l'alignement et se poursuivra sur les prochains exercices. Dans les années à venir, certains leviers d'action devraient également permettre de consolider voire améliorer ces chiffres Taxonomie, notamment sur l'alignement :

- concernant la collecte des déchets, Carrefour a pour objectif d'améliorer la gestion des déchets en magasin, objectif intégré dans l'Indice RSE et Transition Alimentaire du Groupe, ce qui devrait permettre de consolider l'alignement lié au CA et aux CapEx de l'activité 5.5 pour les exercices futurs ;
- la réduction des consommations d'énergie étant une priorité pour le Groupe pour les années à venir, les investissements associés aux activités 7.3 et 7.5 devraient être amenés à se poursuivre ;
- Carrefour ayant pour objectif d'utiliser 100 % d'électricité renouvelable en 2030, le montant de CapEx associé à l'activité 7.6 pourrait varier dans les années à venir.

2.1.2.6.2.3 Évolution par rapport à l'exercice précédent

Dans le cadre des simplifications réglementaires, Carrefour a choisi de s'exempter de publier sur les 4 objectifs environnementaux, les activités associées à ces objectifs étant peu matérielles. Cette modification de l'approche explique en partie les variations de l'indicateur. Au même titre, le retrait de Carrefour Italie dans le calcul de l'indicateur explique sa baisse.

2.1.2.6.3 Évaluation et méthodologie

2.1.2.6.3.1 Rappel des indicateurs et réconciliation avec les états financiers

CHIFFRE D'AFFAIRES

Carrefour est engagé dans une transition alimentaire et écologique. Les actions menées au sein de la filière agricole, pour la promotion d'une consommation responsable, l'économie circulaire des emballages, l'approvisionnement responsable en matières premières ou encore la lutte contre le gaspillage alimentaire, ne sont pas présentes dans l'acte délégué sur le climat.

Le chiffre d'affaires consolidé HT consolidé incluant le pétrole est de 82,1 milliards d'euros (voir Compte de résultat consolidé).

Pour rappel, le CA éligible du Groupe a été considéré comme non matériel et le groupe a choisi de ne pas publier cet indicateur.

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT ET D'EXPLOITATION CONSIDÉRÉES COMME ÉLIGIBLES INDIVIDUELLEMENT

CapEx

Le Groupe reporte les dépenses d'investissement qui peuvent être associées avec le chiffre d'affaires éligible d'une activité ou représentant des dépenses d'investissement individuelles. Ces dernières ne sont pas associées à une activité destinée à être commercialisée en vertu de l'annexe 1 du règlement délégué article 8, paragraphes respectivement 1.1.2.2 (a) et (c). La plupart des dépenses d'investissement sont des mesures individuelles au titre de l'alinéa (c). En outre, le Groupe ne présente pas de plan de CapEx au sens du paragraphe 1.1.2.2 (b) de la même annexe.

Les dépenses d'investissement éligibles du groupe Carrefour concernent principalement des activités immobilières telles que la construction, la rénovation et l'achat de bâtiments, ainsi que des dépenses liées à l'efficacité énergétique et à des projets d'énergie renouvelables (panneaux solaires photovoltaïques, toits avec peinture réfléchissante, *re-lamping*, etc.). Les dépenses d'investissement incluent également l'augmentation des droits d'utilisation liés à la location immobilière et de véhicules (issue des renouvellements et des nouveaux contrats IFRS 16).

Ainsi, la part des dépenses d'investissement éligibles du Groupe pour l'année 2025 s'élève à 51,6 % sur un total de 3 147 millions d'euros (voir réconciliation présentée ci-dessous). Ces dépenses se réfèrent essentiellement aux acquisitions et aux hausses de droits d'utilisation IFRS 16 de bâtiments et de véhicules, ainsi qu'aux dépenses de construction de bâtiments neufs et de rénovation de bâtiments existants. La part alignée des dépenses d'investissement s'élève à 2,8 % et concerne principalement des installations d'énergie renouvelable ainsi que de la location de bâtiments.

Définition

Les numérateurs éligible et aligné sont égaux aux dépenses d'investissement incluses dans le dénominateur qui remplissent l'une des conditions suivantes :

- ces dépenses sont liées à des actifs ou processus associés à des activités économiques éligibles et alignées à la Taxonomie ;
- ces dépenses font partie d'un plan visant l'expansion d'activités économiques alignées à la Taxonomie ou visant à permettre à des activités économiques éligibles à la Taxonomie de s'aligner sur celle-ci ;
- ces dépenses sont liées à l'achat de production d'activités économiques éligibles et alignées à la Taxonomie et à des mesures individuelles permettant aux activités ciblées de devenir sobres en carbone ou d'aboutir à des réductions d'émissions de gaz à effet de serre (notamment les activités répertoriées aux points 7.3 à 7.6 de l'annexe I de l'acte délégué sur le climat, ou d'autres activités économiques répertoriées dans les actes délégués).

Le dénominateur comprend les entrées d'actifs corporels et incorporels de l'exercice considéré, avant amortissement et avant toute remesure, y compris les remesures résultant de réévaluations et de dépréciations, pour l'exercice concerné, à l'exclusion des variations de la juste valeur. Il comprend aussi les entrées d'actifs corporels et incorporels résultant de regroupements d'entreprises.

Réconciliation

Le dénominateur CapEx est réconciliable avec les états financiers consolidés en suivant les indications présentées ci-dessous :

(en millions d'euros)	2024	2025	Réconciliation aux états financiers
Immobilisations corporelles, incorporelles et immeubles de placement	3 170	1 564	Tableaux de variation des immobilisations incorporelles (note 7.1), corporelles (note 7.2) et immeubles de placement (note 7.4)
Acquisitions	1 798	1 521	Ligne « Augmentations »
Regroupements d'entreprises	1 372	42	Inclus dans la ligne « Variations de périmètre »
Immeubles de placement	-	3	
Droits d'utilisation (IFRS16)	1 480	1 581	Tableau de variation des droits d'utilisation de l'actif (note 8.1)
Nouveaux contrats et renouvellements	1 233	1 576	Ligne « Augmentations »
Regroupements d'entreprises	248	5	Ligne « Variations de périmètre »
Total	4 651	3 147	

OpEx

Le ratio d'exemption des dépenses d'exploitation, qui correspond au ratio entre les comptes d'OpEx retenus par la Taxonomie au numérateur et les OpEx consolidés Groupe au dénominateur, est égal à 6,8 % sur l'exercice fiscal 2025.

La part des OpEx au sens Taxonomie est donc jugée non-significative comparée aux OpEx totaux du Groupe qui s'élèvent à 13,9 milliards d'euros (voir annexes aux comptes consolidés). Dans ces conditions, la dérogation relative à l'exemption de publication du ratio des OpEx est applicable en 2025.

Définition

Les dépenses d'exploitation retenues par la Taxonomie sont définies comme les coûts directs non capitalisables et

comprennent les frais de recherche et développement, les coûts de rénovation des bâtiments, les frais de maintenance et réparation, les loyers présentés au compte de résultat et toute autre dépense liée à l'entretien quotidien des actifs. La définition des dépenses d'exploitation retenue pour le dénominateur et le numérateur n'intègre pas de charges liées à la recherche et au développement, le Groupe ne mettant pas en œuvre de politique de recherche et développement. Les charges de personnel liées à la maintenance et à la réparation des actifs sont quant à elles incluses au dénominateur mais exclues du numérateur. En effet, ces natures spécifiques de charges de personnel ne sont pas suivies de façon distincte dans le reporting du Groupe.

Les OpEx consolidés Groupe sont quant à eux définis comme l'ensemble des dépenses incluses dans le résultat d'exploitation et qui ne sont pas des charges d'exploitation non courantes ou financières.

Réconciliation

Le calcul du ratio d'exemption des OpEx est présenté ci-dessous :

(en keuro)	2025
Opex taxonomie ⁽¹⁾	941 335
Total Opex Groupe ⁽²⁾	13 867 669
KPI Opex	6,8 %

(1) Ne pouvant pas détourner les frais de personnel correspondant aux coûts des employés effectuant de la maintenance, il n'en n'a pas été tenu compte pour déterminer le montant des OpEx Taxonomie.

(2) Non prise en compte dans le total Opex Groupe des comptes correspondant à des « autres produits et charges courants » (i.e. résultat non courant du Groupe).

2.1.2.6.3.2 Méthodologie d'évaluation des activités au regard des critères d'examen technique

MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE DE L'ÉLIGIBILITÉ

En 2025, la mise à jour du référentiel d'activités éligibles a été faite au moyen d'entretiens avec les différents pays et de l'analyse des éventuelles entrées et sorties de périmètre de certaines activités, du développement de nouvelles opérations ou de l'abandon d'autres activités.

MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE DE L'ALIGNEMENT : CONTRIBUTION SUBSTANTIELLE, CRITÈRES DNSH ET GARANTIES MINIMALES

Méthodologie de vérification de la contribution substantielle et des DNSH spécifiques

Pour l'alignement, les critères d'examen technique ont été présentés à chaque pays au cours d'un atelier. Chaque pays a ensuite rempli une matrice de collecte personnalisée permettant le reporting des données d'éligibilité et l'analyse des différents critères identifiés pour l'alignement – projet par projet ou ligne de CapEx par ligne de CapEx. Ces matrices ont ensuite fait l'objet d'une revue critique. Enfin, le Groupe a conduit deux points d'étapes avec les Commissaires aux comptes afin de valider cette démarche ainsi que les résultats obtenus.

Pour l'activité 5.5 Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source qui concerne du chiffre d'affaires et des CapEx alignés, le Groupe a vérifié le respect des critères de contribution substantielle et DNSH propres à cette activité, c'est-à-dire :

- la nature des déchets (dans le cas de Carrefour, papier, carton et plastique uniquement) ;
- leur collecte séparée par type de déchets et l'absence de mélange avec d'autres déchets ;
- leur destination vers le réemploi ou le recyclage.

Les CapEx liés à l'activité 7.3 ont été considérés comme alignés dès lors que le CapEx est lié à un équipement avec une étiquette énergétique de classe A. Le critère spécifique sur la pollution concernant les matériaux de construction a été jugé non pertinent pour ces natures de CapEx.

Quant aux CapEx liés aux activités 7.4 Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments), 7.5 Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments et 7.6 Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables, ceux-ci ont été considérés comme alignés de façon automatique car le critère de contribution substantielle fait référence à la description de chaque activité en elle-même ; Carrefour s'est donc uniquement attelé à vérifier le respect du critère DNSH adaptation (détaillé ci-dessous).

Les CapEx liés à l'activité 7.7 ont été considérés comme alignés lorsque :

- les consommations d'énergie finale du bâtiment en 2025 converties en énergie primaire et rapportées à la surface du bâtiment ont permis d'obtenir une demande d'énergie primaire inférieure au top 15 % défini par l'OID pour les grandes surfaces alimentaires (491 kWh par m² et par an) ;
- le bâtiment dispose d'un contrat de performance énergétique ou d'un système d'automatisation et de contrôle des bâtiments.

En 2025, seules des locations de bâtiments construits avant le 31 décembre 2020 sont concernées par de l'alignement. Ces

bâtiments doivent donc être analysés uniquement au titre des critères ci-dessus, sans analyse des critères de tests d'étanchéité à l'air et d'intégrité thermique, et d'analyse du cycle de vie.

Méthodologie de vérification des DNSH génériques et des garanties minimales

L'alignement des activités éligibles de Carrefour nécessite également des analyses au niveau du Groupe. D'une part, au vu de ses activités éligibles et alignées, le Groupe se doit de respecter le DNSH générique d'adaptation au changement climatique présenté au sein des appendices de l'annexe 1 de l'acte délégué Taxonomie relatif à l'objectif d'atténuation du changement climatique. D'autre part, le Groupe se doit de respecter les garanties minimales (dites « MS » pour *Minimum Safeguards*) détaillées par le rapport de la plateforme sur la Finance durable (PSF) d'octobre 2022. Le Groupe a ainsi étudié la conformité de son modèle économique à ces deux exigences.

DNSH génériques

Les DNSH génériques sont les critères mentionnés aux appendices A, B, C et D des annexes du règlement Taxonomie. Ceux-ci nécessitent une analyse holistique au niveau du Groupe plutôt que par activité économique.

Le Groupe répond à l'ensemble des critères génériques visés par la Taxonomie pour l'appendice A, qui est le seul DNSH générique applicable aux activités alignées du Groupe pour l'exercice 2025.

Appendice A : Critères génériques du principe consistant à « ne pas causer de préjudice important » en vue de l'adaptation au changement climatique

Pour répondre au critère DNSH relatif à l'objectif d'adaptation au changement climatique, le Groupe a réalisé une étude portant sur les risques climatiques physiques. Il s'agit d'un diagnostic climatique consistant à évaluer l'exposition du portefeuille d'actifs immobiliers du Groupe aux impacts futurs du changement climatique (à horizon 2030, 2050, 2100) et selon différents scénarios climatiques de pointe (scénarios RCP2.6, 4.5 et 8.5 du GIEC).

Dans ce cadre, un examen des risques climatiques physiques significatifs au regard des actifs du groupe Carrefour a été réalisé. Certains risques ont été écartés de l'analyse car jugés non pertinents, soit en raison du secteur d'activité de Carrefour, soit en raison de la zone géographique d'implantation des sites analysés. Les risques pris en compte dans le modèle climatique sont les suivants : sécheresse, incendie (conditions météorologiques particulièrement propices aux incendies), stress thermique (vague de chaleur), précipitations, inondations fluviales (avec systèmes de défense), inondations fluviales (sans systèmes de défense), montée du niveau de la mer, cyclone tropical.

Avec l'appui de cette étude, des plans d'adaptation sont en cours de déploiement pour les actifs identifiés comme les plus à risque dans chaque pays et pour les risques jugés comme étant les plus significatifs.

En conclusion, Carrefour satisfait l'ensemble des critères de l'appendice A pour les activités éligibles soumises au respect de ces critères.

Méthodologie de vérification des garanties minimales

Le périmètre des garanties minimales (*Minimum Safeguards* ou MS) a été précisé par la publication en octobre 2022 d'un rapport de la plateforme européenne sur la Finance durable : *Final Report on Minimum Safeguards*, qui se réfère à un ensemble de réglementations internationales en matière de droits humains. Des critères de non-alignement doivent être validés et des étapes de diligence raisonnable à respecter ont été introduites par ce rapport, et ce en matière de droits humains, de corruption, de fiscalité et de droit de la concurrence.

L'examen des garanties minimales a donc suivi un processus en deux étapes en 2025, comme les années précédentes. Dans un premier temps, le Groupe a vérifié le respect des critères de non-alignement sur les quatre thématiques des garanties minimales, analyse incluant l'étude des controverses. Dans un second temps, le Groupe a vérifié que ses procédures mises en place sur les droits humains suivaient les six étapes clefs d'un processus de diligence raisonnable en matière de Droits de l'Homme, conformément aux principes opérationnels de l'ONU et aux principes directeurs de l'OCDE pour les Entreprises Multinationales. Il ressort de ces analyses que le groupe Carrefour est aligné avec ces exigences en 2025.

Critères de non-alignement

D'une part, l'étude des controverses a permis de conclure quant à l'alignement de Carrefour. Aucune condamnation n'a été relevée en matière de droits humains, de corruption et de fiscalité. En particulier, dans le cas des droits humains, aucune saisie n'a été acceptée par un point de contact national (PCN) de l'OCDE ; le Groupe a également répondu aux allégations retenues à son égard et publiées sur le site du Centre de ressources sur les entreprises et les Droits de l'Homme (BHRR). Dans le cadre de ses activités, le Groupe a pu faire l'objet de condamnations pour des pratiques restrictives de concurrence. Toutefois, Carrefour s'étant déjà acquitté des sanctions qui ont été prononcées, le Groupe a considéré que cela ne disqualifie pas l'alignement de ses activités sur les garanties minimales.

Procédures et diligence raisonnable

D'autre part, le Groupe met en œuvre les processus nécessaires pour valider le reste des critères de non-alignement, ces procédures étant résumées ci-après :

- pour répondre aux garanties minimales en matière de droits humains, le Groupe s'appuie sur sa politique spécifique sur la gestion des droits humains accessible sur le site Internet *carrefour.com*, au sein de l'état de durabilité (voir section 2.1) et dans son Plan de vigilance (voir section 2.2) ;
- en matière de corruption, Carrefour s'appuie sur un dispositif complet, conformément aux exigences de la loi Sapin 2, d'identification des risques de corruption, de politiques de prévention et de processus d'alerte, déployé sur la totalité des activités du Groupe en France et à l'international, et détaillé dans la section 2.1.5.5 du présent document ;
- en matière fiscale, le Groupe a notamment mis en place une formation spécifique pour l'ensemble des pays du Groupe et des mécanismes correctifs quand jugés nécessaires (voir section 2.1.5.5) ;
- sur la thématique du droit de la concurrence :
 - le Groupe déploie plusieurs dispositifs : un parcours de formation obligatoire comprenant une formation consacrée au droit de la concurrence, des modèles de contrats rédigés et diffusés par les Directions juridiques prévoyant des clauses sur le respect des règles du droit de la concurrence, ainsi qu'une veille juridique mise en place par chaque Direction juridique et un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements (voir section 2.1.5.5),
 - au cours des derniers exercices, Carrefour n'a fait l'objet d'aucune condamnation pour entente, infraction au contrôle des concentrations ou encore abus de position dominante.

PRINCIPAUX ARBITRAGES ET PROXYS UTILISÉS

L'ampleur de l'analyse de l'éligibilité et de l'alignement pour le Groupe et ses entités a requis plusieurs arbitrages et l'utilisation de certains proxys. Toutefois, Carrefour s'est attaché à appliquer un principe de prudence concernant les choix et alternatives retenus.

Concernant l'éligibilité des activités :

- les activités immobilières éligibles à la Taxonomie comprennent des installations de climatisation mais non de froid. L'activité de distribution de Carrefour n'étant pas capturée par la réglementation à ce stade, les CapEx liés à des systèmes de refroidissement (centrales froid, meubles froids et portes) n'ont pas été pris en compte dans l'éligibilité ;
- en termes de matérialité, l'analyse de l'alignement des projets éligibles a été faite de manière à couvrir au maximum 70 % du montant de chiffre d'affaires ou de CapEx éligibles. Le reliquat de projets éligibles non analysés est considéré comme non-aligné par prudence.

Concernant l'analyse de l'alignement, pour les bâtiments loués sous IFRS 16 sans certificat de performance énergétique ou labels immobiliers, des calculs de reconstitution de la demande d'énergie primaire (DEP) à partir des consommations d'énergie finale de 2025 et de facteurs de conversion ont été lancés. Ces calculs ont permis de qualifier l'alignement sur certains bâtiments.

2.1.2.6.4 Perspectives

2.1.2.6.4.1 Amélioration des KPIs

Dans les années à venir, des CapEx seront engagés dans le cadre des feuilles de route de la stratégie climat : réduction de la consommation énergétique du Groupe, transformation des systèmes froids et production d'énergie photovoltaïque. Ces CapEx climat devraient concourir aux indicateurs d'éligibilité et d'alignement dans les années à venir, après analyse détaillée de ces CapEx au regard des critères de la Taxonomie.

2.1.2.6.4.2 Intégration de la Taxonomie dans la stratégie et la performance du groupe Carrefour

Bien que la Taxonomie exclut pour le moment les activités de distribution du périmètre des activités éligibles, l'ambition du texte s'inscrit dans la philosophie du nouveau plan stratégique Carrefour 2026, notamment au travers des initiatives suivantes du plan :

- premièrement, le soutien renforcé à l'agriculture durable avec 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires d'ici 2026 via des produits certifiés durables ;
- deuxièmement, l'obligation, pour les 100 premiers fournisseurs du Groupe de disposer d'une stratégie climat validée par un tiers d'ici 2026, faute de quoi ils seront déréférencés ;
- troisièmement, une politique énergétique ambitieuse, incarnée par une forte baisse de la consommation d'énergie (- 27,5 % d'ici 2030 pour le Groupe) et l'utilisation de parkings pour la production d'énergie photovoltaïque (100 % d'électricité renouvelable d'ici 2030).

ANNEXE : Tableaux réglementaires

MODÈLE 1 : PROPORTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES, DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT ET DES DÉPENSES D'EXPLOITATION PROVENANT DE PRODUITS OU SERVICES ASSOCIÉS À DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ÉLIGIBLES OU ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE – ANNÉE N (ICP RÉSUMÉS)

Exercice financier (N)

ICP (1)	Total (2)	Pourcentage d'activités éligibles à la Taxonomie (3)	Activités alignées sur la Taxonomie (4)	Pourcentage d'activités alignées sur la Taxonomie (5)	Atténuation du changement climatique (6)	Répartition par objectifs environnementaux des activités alignées sur la Taxonomie				
						Adaptation au changement climatique (7)	Eau (8)	Économie circu- laire (9)	Pollu- tion (10)	Biodiver- sité (11)
Chiffre d'affaires	82 102 456	%		%	%	-	-	-	-	-
CapEx	3 147 397	51,64 %	87 411,86	2,78 %	2,78 %	-	-	-	-	-
OpEx	941 335	N/A	N/A	N/A	%	-	-	-	-	-

Notes explicatives pour le modèle 1 :

- (1) (N) : Indiquez l'exercice financier auquel se rapportent les données communiquées. Les colonnes (2) à (14) concernent l'exercice financier (N). (N-1) indique l'exercice financier précédent. Si aucune donnée n'a été communiquée pour l'exercice financier N-1, laissez les colonnes (15) et (16) vides.
- (2) La colonne (2) doit contenir le dénominateur de l'indicateur clé de performance (ICP) correspondant.
- (3) La colonne (3) doit contenir la proportion du dénominateur de l'indicateur clé de performance (ICP) correspondant qui est associée à l'ensemble des activités économiques éligibles à la Taxonomie, que ces activités soient alignées ou non sur la Taxonomie.
- (4) La colonne (5) doit contenir la proportion du dénominateur de l'indicateur clé de performance (ICP) correspondant qui est associée à l'ensemble des activités économiques alignées sur la Taxonomie.
- (5) Les colonnes (6) à (11) indiquent la proportion du dénominateur de l'indicateur clé de performance (ICP) correspondant qui est associée aux activités économiques alignées sur la Taxonomie et qui contribuent de manière substantielle à l'objectif environnemental correspondant. Pour chaque ICP, la somme des proportions indiquées dans les colonnes (6) à (11) doit être égale au chiffre indiqué dans la colonne (5).
- (6) La colonne (12) doit contenir la proportion du dénominateur de l'indicateur clé de performance (ICP) correspondant qui est associée aux activités économiques alignées sur la Taxonomie qui sont des activités économiques habilitantes.
- (7) La colonne (13) doit contenir la proportion du dénominateur de l'indicateur clé de performance (ICP) correspondant qui est associée aux activités économiques alignées sur la Taxonomie qui sont des activités économiques transitoires.
- (8) La colonne (14) contient la proportion du dénominateur de l'indicateur clé de performance (ICP) associé aux activités économiques qui sont considérées comme non matérielles au regard de l'indicateur clé de performance (ICP) concerné et qui ne sont pas évaluées au regard de l'éligibilité à la Taxonomie et de l'alignement sur la Taxonomie conformément à l'article 2, paragraphes 1 bis, 1 ter et 1 quater, respectivement. Pour une activité économique considérée comme matérielle au regard d'un indicateur clé de performance (chiffre d'affaires, CapEx ou OpEx), les entreprises évaluent l'éligibilité et l'alignement de cet indicateur clé de performance sur la Taxonomie pour l'ensemble de cette activité et ne considèrent pas la partie de cet indicateur clé de performance relative à cette activité non matérielle. La colonne (14) ne comprend aucune partie du chiffre d'affaires, des CapEx ou des OpEx associée à des activités économiques matérielles.
- (9) La colonne (16) doit contenir la proportion du dénominateur de l'indicateur clé de performance (ICP) correspondant à l'exercice financier (N-1) qui est associée au total des activités économiques alignées sur la Taxonomie pour l'exercice financier (N-1).
- (10) Colonnes (5) à (11) pour éviter le double comptage : si le chiffre de la colonne (5) comprend des activités économiques alignées sur la Taxonomie qui contribuent de manière substantielle à plusieurs objectifs environnementaux à la fois, la contribution substantielle de ces activités économiques à plusieurs objectifs environnementaux doit être indiquée sous les objectifs environnementaux respectifs dans les colonnes (6) à (11) du modèle 2, sur les lignes correspondant aux activités respectives, mais ne doit pas être comptée deux fois dans les colonnes (5) à (11) du modèle 1.

1

2

Pourcentage d'activités habilitantes (12)	Pourcentage d'activités transitoires (13)	Activités non évaluées considérées comme non matérielles (14)	Activités alignées sur la Taxonomie sur l'exercice financier précédent (N-1) (15)	Pourcentage d'activités alignées sur la Taxonomie sur l'exercice financier précédent (N-1) (16)
-	-	0,17 %	31 525,15	0,04 %
0,78 %	-	0,38 %	55 337,01	1,19 %
-	-	-	-	0,00 %

3

4

5

6

7

8

9

MODÈLE 2 : PROPORTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES, DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT ET DES DÉPENSES D'EXPLOITATION PROVENANT DE PRODUITS OU SERVICES ASSOCIÉS À DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES ÉLIGIBLES OU ALIGNÉES SUR LA TAXONOMIE – ANNÉE N (VENTILATION PAR ACTIVITÉ)

ICP reporté (chiffre d'affaires/CapEx/OpEx)

Exercice financier (N)

Activités économiques (1)	Code (2)	ICP éligible à la Taxonomie (Part éligible du chiffre d'affaires / des CapEx / des OpEx) (3)	ICP aligné sur la Taxonomie (valeur monétaire du chiffre d'affaires / des CapEx / des OpEx) (4)	ICP aligné sur la Taxonomie (Part alignée du chiffre d'affaires / des CapEx / des OpEx) (5)
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	CCM 5.5	0,04 %	1 150	0,04 %
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5	1,45 %	-	0,00 %
Construction de bâtiments neufs	CCM 7.1 & CE 3.1	2,58 %	-	0,00 %
Rénovation de bâtiments existants	CCM 7.2 & CE 3.2	0,55 %	-	0,00 %
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	0,55 %	4 273	0,14 %
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	CCM 7.4	0,03 %	944	0,03 %
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	CCM 7.5	0,31 %	4 519	0,14 %
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM 7.6	0,47 %	14 903	0,47 %
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	45,66 %	61 622	1,96 %

1
2
3
4
5
6
7
8
9

Objectif environnemental des activités Taxonomie alignées								Proportion des activités alignées par rapport aux activités éligibles
Atténuation du changement climatique (6)	Adaptation au changement climatique (7)	Eau (8)	Économie circulaire (9)	Pollution (10)	Biodiversité (11)	Activité habilitante (12)	Activité transitoire (13)	(14)
0,04 %	%	-	-	-	-	-	-	87,2 %
-		-	-	-	-	-	-	0,0 %
-		-	-	-	-	-		0,0 %
-		-	-	-	-	-	T	0,0 %
0,14 %						H		24,7 %
0,03 %	%	-	-	-	-	H		100,0 %
0,14 %						H		46,0 %
0,47 %						H		100,0 %
1,96 %								4,3 %

ICP reporté (chiffre d'affaires/CapEx/OpEx)

Exercice financier (N)

Activités économiques (1)	Code (2)	ICP éligible à la Taxonomie (Part éligible du chiffre d'affaires / des CapEx / des OpEx) (3)	ICP aligné sur la Taxonomie (valeur monétaire du chiffre d'affaires / des CapEx / des OpEx) (4)	ICP aligné sur la Taxonomie (Part alignée du chiffre d'affaires / des CapEx / des OpEx) (5)
Somme de l'alignement par objectif				
TOTAL DE L'ICP (CHIFFRE D'AFFAIRES/CAPEX/OPEX)		51,64 %	87 412	2,78 %

Notes explicatives pour le modèle 2 :

- (1) Les entreprises non financières doivent reproduire ce modèle afin de divulguer séparément le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissement (CapEx) et les dépenses d'exploitation (OpEx), en indiquant clairement dans le titre de chaque tableau à quel indicateur clé de performance (ICP) il se réfère. Lorsque les entreprises non financières divulguent un indicateur clé de performance éligible à la Taxonomie (chiffre d'affaires, CapEx ou OpEx, respectivement) égal à zéro dans le modèle 1, colonne (3), elles peuvent omettre de divulguer le modèle 2 pour cet indicateur clé de performance.
- (2) (N) : Indiquez l'exercice financier auquel se rapportent les données communiquées. Les colonnes (2) à (14) concernent l'exercice financier (N).
- (3) Pour les lignes d'activité, colonne (2) : le code correspond à l'abréviation de l'objectif pertinent auquel l'activité économique est susceptible de contribuer de manière substantielle, ainsi qu'au numéro de section de l'activité dans l'annexe pertinente couvrant l'objectif, à savoir :
- Atténuation du changement climatique : CCM
 - Adaptation au changement climatique : CCA
 - Ressources hydriques et marines : WTR
 - Économie circulaire : CE
 - Prévention et contrôle de la pollution : PPC
 - Biodiversité et écosystèmes : BIO
- Par exemple, l'activité « Boisement » a pour code : CCM 1.1. Lorsque les activités sont susceptibles d'apporter une contribution substantielle à plusieurs objectifs, les codes de tous les objectifs doivent être indiqués.
- (4) Pour les lignes d'activité, la colonne (3) doit contenir la proportion du dénominateur de l'indicateur clé de performance (ICP) correspondant, tel que déclaré dans le modèle 1, qui est associée à une activité économique éligible à la Taxonomie, que cette activité soit ou non alignée sur la Taxonomie, ou que seule une partie de cette activité soit alignée sur la Taxonomie.
- (5) Pour les lignes d'activité, la colonne (5) doit contenir la proportion du dénominateur de l'indicateur clé de performance (ICP) correspondant, tel que déclaré dans le modèle 1, qui est associée à une activité économique alignée sur la Taxonomie ou à la partie alignée sur la Taxonomie d'une activité éligible à la Taxonomie.
- (6) Pour les lignes d'activité, les colonnes (6) à (11) doivent contenir la proportion du dénominateur de l'indicateur clé de performance (ICP) correspondant, tel que déclaré dans le modèle 1, qui est associée à une activité économique alignée sur la Taxonomie, ou à une partie de celle-ci, qui contribue de manière substantielle à l'objectif environnemental pour lequel l'activité économique est éligible à la Taxonomie. Les colonnes correspondant aux objectifs environnementaux pour lesquels l'activité économique n'est pas éligible à la Taxonomie doivent être laissées vides. Lorsqu'une activité économique alignée sur la Taxonomie, ou une partie de celle-ci, contribue de manière substantielle à plusieurs objectifs environnementaux, les colonnes correspondant à ces objectifs environnementaux doivent contenir la proportion correspondante du dénominateur de l'indicateur clé de performance (ICP) respectif, telle que rapportée dans le modèle 1, qui est associée à cette activité ou à une partie de celle-ci. En d'autres termes, lorsqu'une activité contribue de manière substantielle à plusieurs objectifs environnementaux en même temps, sa contribution substantielle doit être indiquée sous plusieurs objectifs environnementaux dans la ligne correspondant à cette activité économique.
- (7) La colonne (14) doit contenir le rapport entre le chiffre de la colonne (5) et celui de la colonne (3) dans les lignes correspondantes.
- (8) Ligne « Somme de l'alignement par objectif » : les colonnes (6) à (11) doivent contenir la somme des chiffres correspondant à toutes les activités déclarées dans les colonnes respectives. La somme des colonnes (6) à (11) de cette ligne peut éventuellement dépasser 100 %.
- (9) Ligne « Total de l'ICP » : les colonnes (3) à (13) doivent contenir la somme des chiffres correspondant à toutes les activités déclarées dans les colonnes respectives. Pour les colonnes (4) à (11), lors du calcul de la somme dans la ligne « Total de l'ICP », les entreprises non financières ne doivent pas comptabiliser deux fois les contributions à plusieurs objectifs environnementaux et n'inclure que l'objectif environnemental qu'elles jugent le plus pertinent. Le chiffre figurant dans la colonne (5) de cette ligne, c'est-à-dire l'ICP total aligné sur la Taxonomie, doit être égal à la somme des chiffres déclarés dans les colonnes (6) à (11) de cette ligne. Les chiffres indiqués dans la ligne « Total de l'ICP » des colonnes (3) à (13) du modèle 2 doivent être égaux aux chiffres indiqués dans les colonnes correspondantes (3) à (13) du modèle 1. Afin d'éviter le double comptage, les entreprises financières tiendront compte du chiffre « Total de l'ICP » indiqué dans le modèle 1 lors du calcul de leurs propres ICP.

Objectif environnemental des activités Taxonomie alignées								Proportion des activités alignées par rapport aux activités éligibles
Atténuation du changement climatique (6)	Adaptation au changement climatique (7)	Eau (8)	Économie circulaire (9)	Pollution (10)	Biodiversité (11)	Activité habilitante (12)	Activité transitoire (13)	(14)
2,78 %	%	-	-	-	-	%	%	%
2,78 %	%	-	-	-	-	-	-	5,4 %

2.1.3 INFORMATIONS SOCIALES

2.1.3.1 Effectifs propres [ESRS S1]

2.1.3.1.1 Introduction des enjeux pour Carrefour

2.1.3.1.1.1 Contexte et enjeux

Carrefour s'appuie sur les compétences de ses 298 604 collaborateurs pour offrir des services, des produits et une alimentation de qualité accessibles à tous. Le Groupe compte plus de 300 métiers et de nombreux postes sont accessibles, avec ou sans diplôme, à tous les travailleurs des territoires où sont implantés ses établissements, quelles que soient leur expérience, leur âge, leur origine, leurs opinions politiques ou leur état de santé.

Le Groupe cultive un modèle social visant à permettre à chacun d'exprimer son potentiel et offre des perspectives d'évolutions professionnelles à tous.

La présentation des effectifs propres est réalisée dans la section Informations Générales (voir section 2.1.1 Informations Générales).

Cette section ne traite pas des salariés franchisés, le sujet est traité dans la section Travailleurs de la chaîne de valeur (voir section 2.1.3.2).

Cette section ne traite pas, sauf mention contraire, du périmètre de Carrefour Italie dont les activités sont déconsolidées depuis le 30 novembre 2025 suite à la finalisation de la cession de l'intégralité de ces dernières et de son poids non significatif dans les effectifs du Groupe.

Les sociétés Cora et Match, acquises par le Groupe en 2024, ont été pleinement intégrées dans le périmètre de consolidation au cours de l'exercice 2025. À ce titre, ses effectifs ainsi que l'ensemble de ses données chiffrées sont inclus dans les indicateurs présentés dans cette section. Toutefois, l'intégration complète de Cora et de Match dans les politiques, procédures et plans d'action du Groupe concernant le volet social est engagée de manière progressive. Cette démarche tient compte des spécificités opérationnelles des entités acquises et des étapes nécessaires de concertation. Les travaux d'intégration se poursuivront au fil du temps, dans le cadre des processus de négociation du Groupe.

TRAVAILLEURS SALARIÉS

Caractéristiques des salariés de l'entreprise [S1-6]

TABLEAU 1 : CARACTÉRISTIQUES DES EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE – RÉPARTITION PAR GENRE

Sexe	Nombre de salariés (effectif) N	N-1	Variation
Masculin	133 956	144 210	(7,11)
Féminin	164 644	180 540	(8,80)
Autres	2	0	-
Non déclaré	2	0	-
TOTAL SALARIÉS	298 604	324 750*	(8,05)

*La variation significative du périmètre est, en majeure partie, expliquée par la cession de l'Italie.

TABLEAU 2 : CARACTÉRISTIQUES DES EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE – RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

Pays dans lesquels l'entreprise compte 50 salariés ou plus, soit au moins 10 % de son effectif total :

Pays	Nombre de salariés (effectif) N	N-1 *	Variation
France	86 384	92 898	(7,01)
Brésil	120 686	126 606	(4,68)
Espagne	44 227	45 605	(3,02)
Roumanie	14 403	17 143	(15,98)
Pologne	7 982	8 616	(7,36)
Argentine	16 461	16 251	1,29
Belgique	8 113	7 490	8,32
Autres	348	372	(6,45)

* Le total des lignes du tableau caractéristiques des effectifs de l'entreprise – répartition géographique pour l'année N-1 n'est pas égal à la valeur présentée pour le total salariés de la même année (324 750) en raison de la suppression de la ligne concernant l'Italie en 2025.

TABLEAU 3 : CARACTÉRISTIQUES DES EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE – RÉPARTITION PAR TYPE DE CONTRAT ET PAR GENRE

Les embauches sont réalisées à la fois en contrats permanents (CDI) et contrats temporaires (CDD - dont les contrats d'apprentissage et de professionnalisation) ; les CDD permettant notamment de faire face aux accroissements temporaires d'activité, majoritairement dans les magasins, sur les périodes de forte activité commerciale.

Indicateurs	Genre	Période de reporting		
		N	N-1	Variation
Nombre de salariés permanents (effectif)	Femmes	151 902	166 246	(8,63) %
Nombre de salariés permanents (effectif)	Hommes	123 944	133 513	(7,17) %
Nombre de salariés permanents (effectif)	Autres	2	0	-
Nombre de salariés permanents (effectif)	Non déclarés	2	0	-
Nombre de salariés temporaires (effectif)	Femmes	12 739	14 294	(10,88) %
Nombre de salariés temporaires (effectif)	Hommes	10 010	10 697	(6,42) %
Nombre de salariés temporaires (effectif)	Autres	0	0	-
Nombre de salariés temporaires (effectif)	Non déclarés	0	0	-
Nombre de salariés aux heures non garanties (effectif)	Femmes	3	0	-
Nombre de salariés aux heures non garanties (effectif)	Hommes	2	0	-
Nombre de salariés aux heures non garanties (effectif)	Autres	0	0	-
Nombre de salariés aux heures non garanties (effectif)	Non déclarés	0	0	-
Total salariés permanents (effectif)	-	275 850	299 759	(7,98) %
Total salariés temporaires (effectif)	-	22 749	24 991	(8,97) %
Total salariés aux heures non garanties (effectif)	-	5	0	-
		N	N-1	Variation
Nombre de départs		187 994	191 878	(2,02) %
Effectif moyen		304 169	319 205	(4,71) %
Taux de <i>turnover</i>		62 %	60 %	2 pts

Spécificités méthodologiques : précisions et limites

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

Le taux de *turnover* annuel correspond au rapport entre les départs de contrats permanents et de contrats temporaires (exigence relative à la CSRD) et l'effectif moyen des pays (méthodologie choisie par le Groupe). L'effectif moyen correspond à la moyenne des effectifs en fin de période sur les douze mois.

2.1.3.1.1.2 Impacts, risques et opportunités

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUE	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
2.1.3.1.2 Garantir des conditions de travail adéquates et un dialogue social de qualité	Garantir des conditions de travail adéquates et un dialogue social de qualité	Dégradation du climat social interne	L'insatisfaction des collaborateurs au sein du Groupe peut générer une dégradation de la qualité du travail des salariés, un <i>turnover</i> important et contribuer aux mouvements sociaux de nature à dégrader l'efficacité opérationnelle du Groupe.	Risque	Opérations	Long terme

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUE	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
2.1.3.1.6 Former les collaborateurs et développer leurs compétences	Former les collaborateurs et développer leurs compétences	Défaut d'attraction, de formation et de rétention des talents	Des conditions de travail inadéquates, l'atmosphère managériale, un défaut de formation, d'évolution ou de bien-être au travail peuvent générer un <i>turnover</i> important, accompagné d'une perte de savoir-faire et d'une désorganisation de nature à dégrader l'efficacité opérationnelle du Groupe. Un défaut d'attraction et de rétention des talents entraîne des coûts de personnel élevés, une fuite des connaissances et compétences, une instabilité dans les projets et l'activité du Groupe.	Risque	Opérations	Long terme
2.1.3.1.2 Garantir des conditions de travail adéquates et un dialogue social de qualité	Garantir des conditions de travail adéquates et un dialogue social de qualité	Pénibilité du travail et précarité des travailleurs	Ne pas assurer de bonnes conditions de travail (pénibilité du travail, horaires décalés ou horaires de nuit, stress, burn-out) accentue la précarité financière et sociale des travailleurs.	Impact négatif	Opérations	Long terme
2.1.3.1.3 Garantir l'égalité des chances et la diversité	Garantir l'égalité des chances et la diversité	Inégalité de traitement et discrimination au travail	Les discriminations entraînent un manque de diversité et une dégradation du niveau de vie des personnes discriminées. Cela peut déboucher sur une baisse du sentiment d'appartenance à l'entreprise, une démotivation et une baisse de productivité, une hausse de la tension sociale, des mouvements sociaux et de l'insécurité. Les inégalités sociales et la précarité des populations discriminées sont accentuées.	Impact négatif	Opérations	Long terme
2.1.3.1.4 Garantir des salaires décents pour les employés	Garantir des salaires décents pour les employés	Mise en cause de Carrefour sur le paiement de salaires décents aux employés	Un niveau de rémunération des salariés jugé trop bas ou indécent, ou un écart de rémunération jugé trop important entre les salariés peut engendrer différents risques. Carrefour peut être mis en cause directement pour ses pratiques de rémunération avec une dégradation de l'image de marque du Groupe. Une baisse de la satisfaction des employés peut entraîner une baisse de leur engagement, entraînant perte d'efficacité, hausse du <i>turnover</i> et dégradation du climat social.	Risque	Opérations	Long terme
2.1.3.1.4 Garantir des salaires décents pour les employés	Garantir des salaires décents pour les employés	Hausse de la précarité et de la pauvreté chez les travailleurs et dégradation de leurs conditions de vie pour non-paiement d'un salaire décent	Le non-paiement d'un salaire décent entraîne de nombreux risques pour les travailleurs, notamment une hausse de la précarité et de la pauvreté, une dégradation des conditions de vie, des problèmes de santé mentale et des impacts négatifs sur la famille et la communauté. En effet, cela ne permet pas aux travailleurs de subvenir à leurs besoins essentiels, tels que la nourriture, le logement, les soins de santé et l'éducation. Cela les maintient dans un état de précarité et de pauvreté.	Impact négatif	Opérations	Long terme
2.1.3.1.5 Garantir la santé et la sécurité des travailleurs	Garantir la santé et la sécurité des travailleurs	Accidents du travail et maladies professionnelles touchant les travailleurs	Un manque de sécurité au travail entraîne des accidents et maladies professionnelles, des absences et une hausse du <i>turnover</i> qui mettent en péril la continuité des activités de l'entreprise, sa réputation, la connaissance et l'expertise en interne, le recrutement/la rétention des talents.	Risque	Opérations	Long terme

SECTION DU RAPPORT	POLITIQUE	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
2.1.3.1.5 Garantir la santé et la sécurité des travailleurs	Garantir la santé et la sécurité des travailleurs	Atteintes à l'intégrité physique des travailleurs	La gestion de charges lourdes et la répétition de tâches similaires, pénibles et douloureuses pour le corps en magasin et en entrepôt peuvent conduire à fragiliser la santé physique des travailleurs. Le manque de prévention et de vigilance peut entraîner des troubles musculosquelettiques et des accidents du travail.	Impact négatif	Opérations	Long terme

2.1.3.1.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations

PARTIES PRENANTES

La fréquence de dialogue avec les parties prenantes est variable en fonction de l'actualité et des années. Lorsque le dialogue est encadré et réalisé à une fréquence stricte, cela est précisé dans le tableau. Le tableau ci-dessous présente les principales parties prenantes avec lesquelles Carrefour a échangé tout au long de l'année 2025 dans le cadre de sa démarche de gestion de ses effectifs propres.

TYPE DE PARTIES PRENANTES	RÔLE	TYPE DE DIALOGUE	EXEMPLE DE PARTIES PRENANTES	SECTION DU RAPPORT
Salariés	Propositions de plans d'action	« Tables rondes » d'écoute des salariés Enquêtes d'engagement	Directeurs, managers, employés	Toutes les sections de l'ESRS S1
Les organisations syndicales et la représentation du personnel	Revue des politiques et de la stratégie du Groupe, négociation d'accords collectifs	Concertation annuelle et groupes de travail ponctuels Échange au sein du CICE Dialogue social régi par des accords collectifs locaux	Délégués syndicaux Représentants du personnel Membres du CICE Uni Global Union	2.1.3.1.2 Garantir des conditions de travail adéquates et un dialogue social de qualité
ONG, fondations	Identifient les bonnes pratiques, comparent les politiques et résultats des entreprises	Instance de dialogue « parties prenantes »	FIDH, l'Autre Cercle, Comité ONU France	2.1.3.1.3 Garantir l'égalité des chances
Investisseurs	Allouent leurs investissements aux sociétés répondant à leurs critères	Interviews, questions écrites et orales lors de l'Assemblée Générale	Fonds d'investissement responsable, actionnaires	Toutes les sections de l'ESRS S1

Le groupe Carrefour et la fédération syndicale mondiale UNI Global Union ont depuis 2001 un accord-cadre mondial portant sur le respect des droits fondamentaux au travail ; il a été reconduit en 2025. Celui-ci vise à promouvoir et encourager :

- un dialogue social permanent et constructif ;
- la diversité et l'égalité des chances sur le lieu de travail par le biais d'initiatives conjointes, portant notamment sur l'équilibre hommes-femmes et sur la lutte contre la discrimination et les violences faites aux femmes ;
- une politique d'accueil de salariés en situation de handicap ;
- la défense et le respect des droits fondamentaux des travailleurs – liberté syndicale et principes de négociations collectives – ainsi que leur sécurité et leurs conditions de travail chez Carrefour ainsi que dans les locaux de ses fournisseurs et de ses franchisés.

Mécanismes d'alerte

Les différents mécanismes d'alertes du Groupe sont décrits en section 2.1.4.1 Conduite des affaires (ESRS G1).

STANDARDS ET RÉGLEMENTATIONS

Les différentes politiques mises en œuvre par le Groupe sont alignées avec des standards internationaux :

- en matière de droits fondamentaux au travail (droits humains, dialogue social, diversité, rémunération responsable), le cadre de référence posé dans l'accord international signé avec l'UNI et renouvelé en 2025 reprend les engagements portés par :
 - les engagements internationaux de protection et de défense des droits humains des Nations unies :
 - charte internationale des Droits de l'Homme,
 - convention sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes,
 - principes d'autonomisation des femmes définis par ONU Femmes (WEFs, dont Carrefour a signé une déclaration de soutien le 28 novembre 2013),
 - les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) traitant :
 - de la liberté syndicale et la protection du droit syndical,

- les principes de négociation collective,
- le travail forcé et l'abolition du travail forcé,
- l'interdiction du travail (âge minimum) et de l'exploitation des enfants,
- la lutte contre les discriminations,
- l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes,
- les principes du Pacte Mondial (Global Compact) adoptés à l'initiative des Nations unies et relatifs aux Droits de l'Homme et aux normes internationales de travail,
- les recommandations énoncées dans les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales relatives aux Droits de l'Homme et à l'Emploi et les Relations professionnelles,
- les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme,
- la Charte du Réseau mondial « Entreprises et Handicap » de l'OIT signée par Carrefour le 28 octobre 2015,
- les Objectifs de développement durable (ODD) adoptés par les pays au sein de l'ONU, notamment l'ODD n° 5 relatif à l'égalité entre les sexes,
- les principes qui sous-tendent le *Global Deal* dont Carrefour partenaire ;
- le Groupe a déployé en 2014 et renouvelle dans tous ses pays la labellisation GEEIS (*Gender Equality European & International Standard*) pour l'égalité professionnelle. Ce label est attribué après l'audit d'un tiers certificateur sur la base d'un standard défini par le fonds de dotation Arborus ;
- en France, Carrefour est signataire depuis 2008 de la Charte de la parentalité en entreprise et des 15 Engagements pour l'équilibre des temps de vie de l'observatoire de la qualité de vie au travail ;
- la politique diversité et inclusion s'exerce au moyen de nombreux leviers et à tous les niveaux, notamment de programmes développés sous l'égide d'organismes internationaux (ONU, Fédération internationale des droits humains, Organisation internationale du travail), et des coopérations sur le terrain avec des ONG et des associations.

Ces engagements sont intégrés au Code éthique que chaque collaborateur se doit de connaître et de respecter.

Par ailleurs, le Groupe a noué des partenariats avec :

- le comité ONU France ;
- la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées avec l'Ageph ;
- Arborus créateur du label GEEIS ;
- OIT ;
- l'Autre Cercle ;
- CEASE.

2.1.3.1.1.4 Gouvernance

DIRECTION EXÉCUTIVE RESSOURCES HUMAINES DU GROUPE

Au niveau de Carrefour, les politiques RH relèvent de chaque DRH pays. Ces derniers sont membres du Comité de Direction du pays et rattachés au CEO du pays sous la direction fonctionnelle du Directeur Exécutif Ressources Humaines du Groupe, membre du Comité exécutif Groupe.

GOUVERNANCE RH TRANSVERSE

La Direction Ressources Humaines du Groupe impulse des politiques et des initiatives RH communes à tous les pays du Groupe.

Ces orientations communes ont notamment été rassemblées dans le programme « Act for Change » lancé en 2019 pour assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise, sa culture interne et ses politiques RH. Le programme porte quatre engagements transverses à travers tout le Groupe : celui d'avancer et de grandir ensemble, de servir toujours mieux nos clients, d'agir plus efficacement et plus simplement et, enfin, de transformer notre métier en innovant et en expérimentant. L'avancée de ces quatre engagements est suivie par le baromètre eNPS® mentionné en 2.1.3.1.2.2.

Depuis, d'autres initiatives RH transverses ont été engagées : le déploiement dans tout le Groupe de l'École des Leaders à la fin de la pandémie, la *Digital Retail Academy* depuis 2021, un modèle de leadership interne (les 4C) qui est déployé pour l'ensemble des salariés lors de la campagne d'entretiens professionnels en 2025, etc.

Les ambitions de transformation RH sont portées par l'ensemble des Comités de Direction pays du Groupe : les plans d'action sont présentés par chaque COMEX pays au DRH du Groupe. Leur mise en œuvre fait l'objet d'une revue mensuelle entre les DRH des différents pays et le DRH du Groupe et est coordonnée par la direction de la transformation RH Groupe.

DIRECTION ENGAGEMENT, DIVERSITÉ ET INCLUSION

La Direction de l'engagement, représentée au sein du Comité Exécutif Groupe, a été créée en février 2022 pour accélérer la mise en œuvre des ambitions sociétales du Groupe ; elle comporte un pôle Diversité et Inclusion qui s'attache à traiter les sujets de la diversité et de l'inclusion, de l'égalité des chances et de la promotion de l'emploi des personnes en situation de handicap.

GOUVERNANCE EN MATIÈRE DE RÉMUNÉRATION ADÉQUATE

Sous la supervision fonctionnelle du Directeur Exécutif des Ressources Humaines Groupe, les Directions des Ressources Humaines de chaque pays ont la responsabilité de définir, négocier et mettre en œuvre la politique de rémunération et la gestion de la paie sur leurs périmètres. La Direction de la rémunération et des avantages sociaux Groupe donne des orientations ou cadres sur certains éléments de rémunération (politique relative aux éléments variables de rémunération par exemple) et pilote directement la rémunération du top management. La Direction effectifs et rémunération consolide les éléments de l'ensemble des périmètres du Groupe pour en permettre le suivi et le reporting au niveau du Groupe.

GOUVERNANCE EN MATIÈRE DE SANTÉ DES COLLABORATEURS

Les directions de l'organisation contribuent à la santé des collaborateurs et à la qualité de l'environnement de travail. Par ailleurs, certaines d'entre elles jouent un rôle clé dans la maîtrise des risques en participant à la définition des nouveaux métiers, concepts, mobiliers, outils et technologies. Dans cette dynamique, une coordination internationale a été mise en place, avec des échanges bimensuels, pour encourager le partage de bonnes pratiques et assurer une cohérence dans les orientations stratégiques.

Selon les pays, la Direction de la sécurité ou la Direction des ressources humaines sont responsables de la définition de la stratégie de prévention en matière de Santé et de Sécurité au Travail dont la mise en œuvre relève du management des sites.

Les orientations sont adaptées et gérées localement, en fonction des spécificités et besoins propres à chaque pays.

DÉFINITION DES CIBLES

Les cibles ESRS S1 sont définies par les instances de gouvernance à partir des résultats historiques et de la stratégie RH du Groupe. Elles se basent sur des projections permettant d'évaluer leur caractère engageant, mais réalistes. Leur mise en œuvre et leur suivi sont assurés par ces mêmes instances.

2.1.3.1.2 Garantir des conditions de travail adéquates et un dialogue social de qualité

2.1.3.1.2.1 Politiques et cibles

POLITIQUES

Politiques concernant le personnel de l'entreprise [S1.1]

Carrefour s'engage à prévenir la dégradation du climat social et à maintenir l'engagement des collaborateurs, afin de préserver la qualité du travail et limiter le turnover. La qualité du dialogue social vise également à réduire la pénibilité et la précarité des travailleurs en consolidant un modèle social parmi les mieux disant du secteur. La mise en œuvre de cette politique est placée sous la responsabilité du Directeur Exécutif Ressources Humaines du Groupe. Elle permet à Carrefour de conjuguer performance sociale et engagement durable, en réponse aux attentes des collaborateurs et aux exigences de la CSRD.

Carrefour reconnaît l'importance du rôle des organisations syndicales et de la représentation du personnel pour définir des standards sociaux de qualité pour son personnel. Le rôle des organisations syndicales dans les structures de Carrefour est une réalité historique et le Groupe a fait très tôt le choix de faire vivre de façon positive et proactive un dialogue social renforcé, tant au niveau national qu'international. Élément essentiel de la culture du Groupe, il contribue à la performance de l'entreprise et participe au maintien d'un climat social de qualité sur l'ensemble de ses formats. Signataire d'un accord-cadre avec la fédération syndicale internationale UNI Global Union, le Groupe veille à garantir la liberté syndicale pour ses salariés et le respect des principes de négociations collectives dans tous ses pays. Son Comité d'entreprise européen, le CICE (Comité d'Information et de Concertation Européen), est reconnu pour la qualité de son contenu et des échanges entre partenaires sociaux. Le dialogue social s'organise autour d'échanges réguliers avec les organisations syndicales et les représentants du personnel, de réunions des instances représentatives (mensuelles ou bimestrielles selon l'instance) et de négociations périodiques en fonction des accords (annuels, triannuels, etc.). Ces interactions jouent un rôle clé dans la définition de la stratégie sociale du Groupe et dans le suivi des engagements pris, tout en assurant un équilibre entre réactivité et stabilité des relations sociales. La Direction des Ressources Humaines Groupe assume la responsabilité opérationnelle de ce dialogue, garantissant sa cohérence et son efficacité à tous les niveaux de l'organisation.

Dans chaque pays du Groupe, le dialogue social est régi par des accords collectifs locaux, qui contribuent à la performance économique de l'entreprise, la qualité des conditions de travail et plus largement de vie au travail des collaborateurs. La qualité de ce dialogue permet de prévenir les mouvements sociaux en rapprochant les points de vue des parties prenantes.

La qualité du climat social est aussi le résultat d'une politique visant à offrir aux équipes un environnement de travail sécurisé et engageant. Le Groupe s'attache aussi à favoriser l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, dont les standards sont décrits en section 2.1.3.1.1.3.

Droits Humains

Carrefour reconnaît la promotion des Droits de l'Homme comme essentielle à une activité responsable et durable. Le Groupe s'engage à respecter les législations locales et internationales ainsi que les Conventions de l'OIT, en interdisant le travail des enfants (Conventions n° 138 et n° 182), le travail forcé (Conventions n° 29 et n° 105), l'esclavage et la traite des êtres humains. En 2024, un nouveau Code éthique a été diffusé et une ligne d'alerte éthique renforcée, accessible à tous les collaborateurs et franchisés. Les Directions Éthique & Conformité et Sécurité Groupe, appuyées par des comités éthiques, assurent le traitement des signalements et la protection des lanceurs d'alerte conformément aux réglementations européennes et nationales. Ces dispositifs s'inscrivent dans une démarche de prévention et de remédiation, en cohérence avec l'accord-cadre mondial conclu avec *UNI Global Union*.

En 2023, Carrefour a également cartographié, en s'appuyant sur la *Social HotSpot database* et le *Children's Rights and Business Atlas* de l'UNICEF, les risques liés aux droits humains dans ses opérations, couvrant les fonctions support et services, la logistique, la distribution et le e-commerce. Sur cette base, le travail forcé ainsi que le travail des enfants n'ont pas été retenus comme faisant partie des risques majeurs du Groupe.

Soutien à l'engagement citoyen

Conformément aux dispositions de l'article L.22-10-35, 3 du code de commerce, Carrefour réaffirme son soutien à l'engagement citoyen de ses collaborateurs. À ce titre, le Groupe met en œuvre des mesures visant à concilier l'exercice de mandats électifs locaux avec l'activité professionnelle, notamment à travers les initiatives suivantes :

1. **La gestion du temps** : Carrefour est tenu d'accorder des facilités de temps qui sont désormais des droits acquis pour le salarié élu :
 - autorisations d'absence : le salarié peut s'absenter pour participer aux séances plénières, aux commissions ou aux réunions où il représente sa commune. Ces absences ne sont généralement pas rémunérées, mais Carrefour ne peut pas les refuser ;
 - crédit d'heures : en fonction du mandat (Maire, Adjoint, Conseiller), le salarié dispose d'un forfait d'heures trimestriel pour préparer ses dossiers ;
 - congé électif : depuis fin 2025, un salarié candidat peut bénéficier de 20 jours de congé (contre 10 auparavant) pour mener sa campagne.
2. **Un accompagnement RH spécifique** : au delà de la loi, Carrefour intègre cet engagement dans sa gestion de carrières :
 - l'Entretien de début de mandat : le salarié élu peut demander un entretien individuel avec son manager/RH pour caler l'organisation pratique (horaires, télétravail éventuel, charge de travail) afin d'éviter le surmenage ;
 - non-discrimination et valorisation : les accords de groupe de Carrefour (notamment celui de 2017 et les mises à jour de 2020) stipulent que l'exercice d'un mandat ne doit pas freiner l'évolution de carrière ;
 - validation des acquis (VAE) : Carrefour s'inscrit dans la tendance de reconnaître les compétences acquises durant un mandat (gestion de budget, gestion de crise, médiation) comme un atout professionnel lors des entretiens annuels.

3. Une culture du dialogue social : Carrefour est historiquement un groupe où le mandat (qu'il soit syndical ou électif) est une réalité quotidienne : le Groupe applique le principe du « Comply or Explain » dans son rapport de gestion. Cela signifie que chaque magasin ou direction régionale est incitée à trouver des solutions locales pour ne pas bloquer un collaborateur qui souhaite s'investir pour sa ville.

Évolutions récentes de certaines politiques en pays

Carrefour et UNI Global Union ont renouvelé, le 30 septembre 2025, leur accord mondial pour quatre ans, renforçant un partenariat de 24 ans.

L'intégration de Cora et Match initiée en 2024 s'est poursuivie en 2025. Un dialogue social soutenu avec les organisations syndicales a eu lieu sur cette période, se manifestant notamment par 13 accords signés entre septembre 2024 et septembre 2025

pour le périmètre de Cora. Ces derniers concernent diverses thématiques telles que la santé, la prévoyance ou encore le droit syndical.

En Roumanie, en 2025, les syndicats Carrefour, Artima et Columbus ont fusionné pour former le syndicat Carrefour Roumanie. De plus, suite aux négociations collectives entamées en mai, une nouvelle convention collective de travail valable un an a été signée avec le syndicat des salariés Carrefour Roumanie. En septembre, une nouvelle convention collective a été signée avec le syndicat représentatif de Supeco.

Périmètre

Les politiques recouvrent l'ensemble des salariés du Groupe dans ses sept pays intégrés (ainsi que les salariés de l'Italie jusqu'à la cession) à l'exclusion des petites entités et *start-up* représentant moins de 1 % des effectifs salariés du Groupe au total.

CIBLES

TABLEAU 1 : CIBLES RELATIVES À LA PRÉVENTION DU CLIMAT SOCIAL

IRO	Objectif	Unité	Valeur cible	Année cible	Année de référence	N	N-1	Variation
Dégradation du climat social interne	Note de recommandation employeur attribuée tous les ans à Carrefour par ses collaborateurs de 7,5/10 au moins	Score	7,5/10 (note moyenne du secteur lors de l'année de référence)	Permanent	2022	8/10	8,1/10	(0,1) pt

Méthodologie

Pour suivre le climat social et mieux comprendre la perception des conditions de travail par les salariés, Carrefour a mis en place en 2019 l'indicateur eNPS (Employee Net Promoter Score®), qui évalue l'engagement des collaborateurs. Cet engagement, mesuré via la question « Recommanderiez-vous Carrefour comme employeur à vos proches ? », est un levier clé pour analyser les facteurs influençant le turnover.

Un score d'engagement élevé reflète un environnement de travail positif et une satisfaction globale des collaborateurs, réduisant ainsi les risques de départs volontaires. À l'inverse, un score faible peut signaler des problématiques qui augmentent le turnover. Carrefour vise chaque année un score supérieur à 7,5/10, en se basant sur la moyenne de recommandation des salariés de la distribution dans les pays où il est présent. La cible de 7,5 a été fixée selon la moyenne du secteur l'année de création du baromètre, laquelle était de 7,6/10 pour Carrefour cette même année.

Le score est mesuré chaque année sur un échantillon représentatif d'environ 27 000 salariés issus de toutes les entités et pays du Groupe. Les résultats bruts sont ajustés par l'institut IPSOS pour garantir leur représentativité. Depuis 2019, la

méthodologie reste inchangée, permettant une continuité dans le suivi et l'analyse des données.

En intégrant l'eNPS à l'Indice RSE et Transition Alimentaire du Groupe, Carrefour cible des actions pour améliorer les conditions de travail, renforcer l'engagement des collaborateurs et réduire le turnover. Ces efforts contribuent à limiter les impacts négatifs liés aux départs, tels que les coûts de recrutement et de formation, tout en favorisant la fidélisation des talents.

En 2025, près de 24 000 collaborateurs salariés du Groupe des huit pays intégrés ont participé à l'enquête. Les collaborateurs italiens, encore présents dans les effectifs lors de l'administration de l'enquête, en juin, ont donc participé et sont pris en compte dans le calcul du eNPS, tout comme ceux de Cora et de Match.

COMMENTAIRE DE PERFORMANCE

Le score obtenu au eNPS® était de 8/10 en 2025 contre 8,1 en 2024. Bien qu'en très légère baisse sur un an, la note reste largement supérieure par rapport au secteur, qui lui voit sa note baisser : la note moyenne fournie par Ipsos sur les géographies de Carrefour dans le secteur de la distribution était en 2025 de 7,1/10. Elle dépasse également la valeur cible de 7,5/10.

2.1.3.1.2.2 Indicateurs et performance

INDICATEURS ET PERFORMANCE

TABLEAU 2 : INDICATEURS ET PERFORMANCE RELATIFS À LA PRÉSERVATION DU CLIMAT SOCIAL

Thématique	Indicateur	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Cible (+ unité)	Taux de couverture	Exclusions
Climat social	Part d'employés couverts par un accord collectif	%	100 %	Permanent	100 %	100 %	-	100 %	100 % du Groupe/ pays intégrés	-
	Note de recommandation employeur (eNPS®)	Score sur 10	100 %	Permanent	8	8,1	(0,1) pt	7,5	100 % du Groupe/ pays intégrés	-

TABLEAU 3 : DÉCLARATION CONCERNANT LA COUVERTURE DES NÉGOCIATIONS COLLECTIVES ET LE DIALOGUE SOCIAL

	Couverture des négociations collectives	Dialogue social
	Salariés – EEE (pour les pays > 50 salariés représentant + 10 % du total des salariés)	Représentation sur le lieu de travail (EEE uniquement) (pour les pays > 50 salariés représentant + 10 % du total des salariés)
Taux de couverture	France, Espagne, Pologne, Belgique, Roumanie (100 %)	France, Espagne, Pologne, Belgique, Roumanie (100 %)

2.1.3.1.2.3 Plans d'action et ressources

COUVERTURE DES NÉGOCIATIONS COLLECTIVES ET DIALOGUE SOCIAL [S1.8]

La culture du dialogue social

Ressources

Les charges et investissements sous-jacents aux initiatives et actions de dialogue social et d'engagement des salariés sont financées sur les budgets des départements Ressources humaines, sans enveloppes budgétaires préalablement allouées.

Un dialogue social à l'échelle internationale

Le renouvellement de l'accord entre Carrefour et UNI Global Union inclut un discours fort sur les droits syndicaux et la négociation collective, l'égalité des sexes, la lutte contre la discrimination, y compris sur la base de l'orientation sexuelle et de l'identité de genre, et la protection contre les violences et le harcèlement au travail. Il s'agit de l'un des premiers accords mondiaux à intégrer la convention 190 de l'OIT, qui traite de la violence et du harcèlement dans le monde du travail.

Depuis 2017, Carrefour participe au Global Deal auprès du Ministère du Travail pour participer à la diffusion de valeurs liées à la protection des droits fondamentaux des salariés partout dans le monde.

Un dialogue social à l'échelle européenne

Dès 1996, Carrefour a signé avec la Fédération Internationale des Employés, Techniciens et cadres (intégrée depuis dans UNI) l'accord de constitution de son comité d'entreprise européen, le comité d'information et de concertation européen (CICE). Cet accord a été renouvelé et complété en 2011 avec la fédération syndicale internationale UNI Global Union. Depuis, son fonctionnement n'a cessé de progresser, faisant de ce comité l'un des tout premiers reconnus en Europe pour la qualité de son contenu et des échanges entre partenaires sociaux.

La communication et la concertation au sein du comité d'entreprise européen prennent des formes innovantes, variées et complémentaires :

- une réunion plénière annuelle traite des thèmes relatifs aux activités, au contexte économique et concurrentiel, aux évolutions ou adaptations des organisations, à la diversité, etc. Le Président-Directeur Général de Carrefour y intervient systématiquement et des échanges se déroulent à cette occasion sur la stratégie du Groupe ;
- un séminaire annuel d'information et de formation porte sur un thème spécifique préalablement défini après échanges avec les membres de son Comité Directeur. Ce rassemblement est aussi l'occasion pour l'expert du comité de présenter une analyse de la situation économique et financière du Groupe ;
- des comités spécifiques se réunissent sur les sujets du développement durable, de la diversité et des nouvelles technologies ;
- un site Intranet informe les membres du comité tout au long de l'année. Les intervenants auprès du CICE sont choisis pour leur expertise et leur connaissance des sujets évoqués. En 2025, le CICE s'est réuni 6 fois (réunions plénières, Comité Directeur et autres Comités du CICE).

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

Le dialogue social des pays du Groupe : principaux accords collectifs

Au niveau de chaque pays du Groupe, le dialogue social est régi par des accords collectifs locaux. Le dialogue social est constructif au sein de Carrefour : en 2025, 106 accords collectifs ont été signés par les sociétés du groupe Carrefour.

Exemple d'une réorganisation responsable grâce au dialogue social

Depuis 2018, le Groupe a réduit ses effectifs, notamment au sein de ses sièges, et a cédé ou confié en location-gérance certains magasins en France. Les plans de réduction d'effectifs ont tous été accompagnés par un dialogue social soutenu ainsi que par un ensemble de mesures favorisant le reclassement ou l'accompagnement des collaborateurs vers une mobilité interne ou externe.

L'impact pour les salariés concernés des transferts de magasins en franchise ou location-gérance a été atténué par des accords prévoyant des garanties supra légales ; en France, l'ensemble des salariés sont transférés, leurs contrats repris avec la « garantie de rémunération annuelle » et une « clause sociale » négociée par Carrefour avec ses organisations syndicales et imposée au repreneur prévoit le maintien sans limitation de durée de droits tels que le niveau de garantie de la complémentaire santé, un régime de prévoyance, l'attribution de tickets restaurant, le versement d'une remise sur les achats faits dans le magasin ou le principe du volontariat du travail du dimanche. Le contenu de cette clause a été renégocié en 2025.

Les litiges et procédures en cours sur les franchises et/ou location gérance sont détaillés dans le chapitre 4.3.2.1.

Chaque pays intégré au groupe Carrefour définit un plan d'action local visant à promouvoir la santé, la prévention et l'amélioration de la qualité de vie au travail, adapté aux spécificités nationales. En France, un accord collectif de groupe relatif à la santé, la prévention et la qualité de vie et des conditions de travail au sein de Carrefour a été signé en novembre 2022.

Vers une organisation du travail plus flexible

À l'issue de la crise sanitaire, Carrefour a engagé une démarche Groupe visant plus d'autonomie et de flexibilité. Carrefour permet le recours au télétravail dans les sièges, notamment pour les populations les plus fragiles.

Afin de faciliter le maintien dans l'emploi des personnes fragilisées, la France, l'Argentine, la Belgique, l'Espagne et la Roumanie ont ajouté des journées de télétravail supplémentaires pour certaines populations ou prévu des absences rémunérées pour soins et examens médicaux ou le recours au temps partiel aidé pour les plus de 60 ans.

Pour faciliter le quotidien, Carrefour encourage l'utilisation des moyens technologiques pour gagner en agilité et en efficacité dans les modes de travail tels que la suite collaborative Google. En 2025, un nouveau réseau social d'entreprise, Blink, a été déployé, ainsi que l'assistant virtuel Gemini. Sur la base des bonnes pratiques et retours d'expérience, des ressources ont été créées pour supporter ces pratiques.

Ces avancées ont permis de créer des convergences vers d'autres domaines, notamment chez Carrefour Belgique qui a déployé en 2025 la solution Recrubo, une intelligence artificielle qui permet d'automatiser une partie du processus de recrutement, dont la présélection et la planification d'entretien, afin d'optimiser l'expérience candidat et la charge en magasin.

Exemples d'actions en faveur des seniors en France

Carrefour facilite, en France, la transition vers la retraite à travers différentes mesures telles que le congé d'ancienneté, l'aménagement du temps de travail ou le temps partiel senior. L'âge à partir duquel sont accessibles ces mesures dépend des conditions prévues par chaque entité. La retraite progressive est également mise en place, en application des dispositions légales, mais elle n'est pas cumulable avec le temps partiel senior.

Une volonté de préserver l'équilibre des temps de vie pour les collaborateurs

Les collaborateurs peuvent bénéficier de mesures facilitant la garde de leurs enfants. Par exemple, en France une crèche est ouverte au sein du siège de Massy depuis 2015 et les collaborateurs peuvent bénéficier d'une aide financière au moyen de chèques CESU auxquels Carrefour participe à hauteur de 50 % système revu et simplifié en 2025, désormais proposé via Swile, dans une version plus claire, plus pratique et pensée pour simplifier la vie des collaborateurs.

Carrefour s'engage dans la prévention des risques liés à la pénibilité des conditions de travail, notamment sur les horaires atypiques. Pour cela, des mesures strictes encadrent les horaires atypiques et le travail nocturne. Ces mesures incluent des majorations de salaire extra légales pour les employés concernés par le travail de nuit, ainsi que des ajustements d'horaires ou des aménagements spécifiques pour les collaborateurs les plus vulnérables.

Le système d'organisation des « horaires en îlots » permet à tous les assistants de caisse en France d'organiser leur temps de travail en conciliant leurs souhaits personnels et les impératifs liés aux variations d'activité du magasin. Ce souci d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle se traduit également par des initiatives adaptées aux besoins spécifiques des collaborateurs. Par exemple, en France, Carrefour accompagne les parents dans la garde d'enfants en restaurant un montant minimum commun attribué selon les conditions définies par l'accord.

Signé le 7 juillet 2017 et relancé en 2021, un accord permet de réaffirmer le droit des salariés à la déconnexion en dehors du temps de travail et de lutter contre la sur-sollicitation.

La promotion du bien-être et de la qualité de vie des collaborateurs

Carrefour propose des programmes dédiés au bien-être des collaborateurs, adaptés et déployés au sein de chaque pays, visant en particulier l'amélioration des modes de vie et d'alimentation (prévention contre le tabac, le surpoids ou l'exposition au soleil par exemple).

Parmi les initiatives locales, Carrefour a encore une fois cette année, comme depuis janvier 2023, offert à l'ensemble de ses salariés français l'accès gratuit à plus de 4 000 infrastructures sportives en France avec la solution Egym Wellpass. Carrefour France offre par ailleurs depuis 2022 la licence handisport pour ses collaborateurs en situation de handicap. La Belgique a lancé en 2025 via sa « happiness team » Carrefour Sport qui propose une offre variée et notamment l'inscription aux 20 kilomètres de Bruxelles pour les coureurs comme les marcheurs. Ils organisent également des tournois, tout comme la Pologne ou l'Espagne.

Promouvoir les bienfaits d'une alimentation équilibrée au sein des équipes

En résonance avec la raison d'être du Groupe, Carrefour promeut un mode de vie sain auprès de ses collaborateurs. En France, le réseau social de Carrefour dispose d'une page spéciale « être acteur de ma santé » qui prodigue différents conseils et informations sur des sujets tels que le marché des produits bio ou les produits frais. Depuis 2018, le Groupe a mis en place le programme « Act for Food Super Heroes » pour mettre en valeur les projets de ses collaborateurs impliqués dans la transition alimentaire et encourager le partage de meilleures pratiques.

En 2025, dans le cadre de la relance d'Act For Food, qui promeut le mieux manger, des campagnes de communication interne mensuelles ont été mises en place avec une marque Act For Food à l'honneur en France, en parallèle d'un grand concours Act For Food ouvert à tous. Au niveau Groupe, des modules de formation ont été diffusés (voir section 2.1.3.1.6.3)

Amélioration de la protection sociale des collaborateurs

Depuis 2014, Carrefour France a harmonisé l'ensemble de ses régimes de prévoyance et de remboursement de frais de santé par un accord signé avec ses partenaires sociaux. Carrefour France a fait le choix de faire bénéficier tous ses collaborateurs d'une couverture sociale de bon niveau, quel que soit leur contrat : CDI, CDD, apprentis, contrats de professionnalisation et dès trois mois d'ancienneté pour les employés. Cette démarche s'inscrit dans la politique RH de Carrefour et permet à chaque famille de salarié de bénéficier d'une protection sociale de bon niveau permise par une mutualisation sur une population importante. Cela contribue à renforcer la cohésion sociale. Par un accord majoritaire signé le 7 juin 2018 avec ses organisations syndicales représentatives, Carrefour a garanti aux salariés transférés dans les opérations de mise en location-gérance le maintien définitif d'un niveau de garantie de la mutuelle santé et de la prévoyance équivalent à celui accordé par Carrefour à ses salariés, avec une prise en charge à 50 % par le locataire gérant employeur. En 2025, l'ensemble des salariés de Cora ont également rejoint l'APGIS, sous des conditions spécifiques à leur entité, et chaque année le régime prévoit un certain nombre d'évolutions (par exemple : séances de psychologie, pack aidant, etc.).

Agir en faveur de la santé des femmes

En avril 2023, le groupe Carrefour a également renforcé son engagement pour promouvoir la santé des femmes en France en prévoyant un dispositif de protection sociale renforcée, accompagné d'une campagne de sensibilisation à destination des managers. Des jours d'absences autorisés ont également été introduits :

- 12 jours d'absence médicale autorisés par an pour les femmes souffrant d'endométriose ;
- 1 journée d'absence autorisée pour les femmes ayant recours à la PMA, en plus des dispositifs légaux en vigueur.

Dans les autres pays du Groupe, des mesures sont également mises en place pour répondre aux enjeux de santé des femmes :

- en Argentine, un accord portant sur l'égalité et l'équité inclut la dimension de santé au féminin ;
- en Roumanie, les collaborateurs bénéficient d'une couverture d'assurance maladie locale incluant un ensemble de services, tels qu'un pack de dépistage, comprenant des dispositifs pour la PMA et d'autres aspects liés à la santé au féminin ;
- en Espagne, le genre est pris en considération dans l'évaluation des risques professionnels et les protocoles de santé, qui prennent en compte la violence sexuelle parmi les risques professionnels concomitants.

Remédiation

La stratégie d'écoute permet d'orienter nos plans d'action et prendre des mesures correctives en cas d'alerte : l'enquête mondiale eNPS® permet de cerner les populations ou les périmètres où l'engagement baisse et décider avec les directions RH d'affiner le diagnostic ou engager des actions. Les enquêtes managers, plus approfondies, sont restituées au niveau de chaque équipe : les principales opportunités identifiées dans l'enquête sont mises en évidence pour chaque équipe.

Les données relatives aux ressources sont détaillées dans la section « Éléments généraux de méthode RSE » (voir section 2.1.1.1.2.).

2.1.3.1.3 Garantir l'égalité des chances et la diversité

2.1.3.1.3.1 Politiques et cibles

POLITIQUES

Politiques concernant le personnel de l'entreprise [S1.1]

En ouvrant des carrières fondées sur le mérite, Carrefour fait vivre une promesse employeur qui se traduit à deux niveaux : un collectif de travail ouvert à tous et un ascenseur professionnel qui offre à chacun des opportunités de promotion jusqu'aux plus hauts niveaux de l'entreprise.

Carrefour a pour objectif de veiller à ce que ses cadres, cadres dirigeants, membres du Conseil d'administration et de ses comités exécutifs soient représentatifs de la société, notamment en raison de la diversité des origines, des compétences, de l'expérience professionnelle, de l'âge et du genre.

Carrefour reconnaît que les discriminations sous toutes ses formes peuvent avoir des répercussions graves sur le climat social. Les pratiques discriminatoires, qu'elles soient fondées sur les origines, le genre, l'âge, l'orientation sexuelle, la situation de handicap ou tout autre différence, peuvent non seulement compromettre la diversité mais également entraîner une dégradation du niveau de vie des personnes concernées. Les discriminations peuvent aussi conduire à un affaiblissement du sentiment d'appartenance à l'entreprise chez les personnes concernées, entraînant une démotivation, une baisse de productivité et un risque de départ non souhaité.

Pour prévenir ces risques, le Groupe s'engage à promouvoir activement l'égalité des chances et à garantir un environnement de travail inclusif afin que chaque collaborateur se sente respecté, valorisé pour ses compétences, indépendamment de ses différences.

Des mesures de prévention sont mises en place pour détecter puis éliminer tout comportement discriminatoire, incluant la mise en œuvre d'une formation à destination de l'ensemble des collaborateurs, afin de sensibiliser aux enjeux de diversité et prévenir toute forme de discrimination ou de biais. En cas de détection d'un incident discriminatoire, des actions correctives immédiates sont appliquées.

La promotion de la diversité fait partie de la stratégie Carrefour 2026 et la politique Diversité et Inclusion du Groupe est signée par son Président-Directeur Général.

Égalité des genres

Carrefour œuvre depuis de nombreuses années en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. L'égalité des chances dans l'évolution professionnelle de chaque collaborateur, l'équité en matière de rémunération et l'accès des femmes aux postes d'encadrement font partie des engagements historiques du Groupe. La Direction de Carrefour a signé en 2020, avec les Organisations Syndicales, un nouvel accord sur l'égalité professionnelle portant sur tout le périmètre France, dont l'objectif est de faciliter l'évolution professionnelle des femmes, qui conservent un rôle central au sein de la cellule familiale, et de permettre aux hommes de mieux s'impliquer dans leur rôle familial, sans préjugé ni crainte pour leur évolution professionnelle. Cet accord prévoit des actions concrètes pour garantir à tous les mêmes chances d'évoluer au sein du Groupe. Il s'organise autour des thèmes principaux du recrutement, de la formation, de la promotion professionnelle, des rémunérations effectives, des conditions de travail et de l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, pour lesquels le Groupe et les organisations syndicales souhaitent définir des objectifs et engager des actions concrètes.

Sur le thème de l'équilibre des temps de vie des collaborateurs, cet accord prévoit notamment l'accompagnement des femmes souhaitant allaiter avec la possibilité de bénéficier de plages horaires dédiées. Cet accord a été renouvelé en novembre 2025 et s'inscrit dans le prolongement du précédent. Il vise à mettre en lumière et renforcer les actions mises en œuvre au sein du Groupe, notamment en élargissant son champ d'action à la diversité au sens large (origine, âge, handicap ...).

Afin de renforcer l'inclusivité, Carrefour Brésil a révisé sa politique de congé parental en 2025 afin d'introduire le concept de « parentalité » pour être plus inclusif que les concepts traditionnels employés jusqu'à maintenant tels que « maternité » ou congé « maternité ». Un diagnostic complet a été réalisé en partenariat avec un cabinet de conseil, évaluant les points forts et les points faibles des mesures déjà en place et proposant les moyens de mettre en œuvre cette transition dans notre politique. Les résultats ont été communiqués à tous les dirigeants concernés par ce thème, et des plans d'action peuvent désormais être mis en place afin de comprendre les prochaines étapes et les possibilités de mise à jour de la politique.

Carrefour est aussi engagé pour mettre fin aux violences faites aux femmes en tant que membre de l'initiative européenne CEASE et du réseau 1in3Women. En 2023, Carrefour a rejoint le Comité Exécutif de cette initiative.

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

- contribuer à la féminisation de ses instances dirigeantes, notamment par le renforcement de programmes de développement internes ;
- mener une politique de rémunération équitable et veiller à sa bonne application ;
- œuvrer pour l'équilibre des temps de vie afin de permettre l'égalité des chances entre les femmes et les hommes ;
- promouvoir l'égalité des genres au sein de son organisation ;
- mobiliser les ressources de Carrefour au bénéfice de femmes en situations difficiles et notamment en faveur de la lutte contre les violences conjugales.

Salariés en situation de handicap

Depuis plus de 20 ans, Carrefour est impliqué en faveur des personnes en situation de handicap et l'accueil de ces travailleurs au sein de ses effectifs, le maintien dans l'emploi des personnes développant un handicap au cours de leur carrière et l'aménagement de leur poste de travail. Carrefour mène également une politique ambitieuse de sensibilisation et de formation sur le sujet auprès de l'ensemble de ses salariés. Enfin, le Groupe se mobilise pour faire changer le regard sur le handicap en participant aux initiatives européennes autour de l'emploi. Le handicap a été érigé en « Grande Cause » du plan stratégique « Carrefour 2026 ».

Favoriser « la diversité d'origine » et lutter contre les discriminations et le harcèlement

Carrefour a pour objectif de renforcer chaque jour sa culture inclusive et considère la diversité comme une richesse pour l'entreprise, un levier de performance incontournable qui s'appuie sur les bénéfices d'une société multiculturelle. À ce titre le Groupe est fortement engagé contre toute forme de discrimination ou de harcèlement. En 2025, la Pologne a révisé sa procédure anti-harcèlement afin de s'aligner sur l'évolution des exigences légales, les politiques internes du groupe Carrefour et les pratiques du marché. Les révisions ont permis de clarifier les définitions, de renforcer la prévention par la formation et la sensibilisation, d'améliorer les canaux de signalement et les

processus de traitement des cas, de garantir des enquêtes objectives et approfondies sur toutes les alertes et d'introduire des sanctions efficaces dans les cas confirmés. A l'occasion de la journée internationale contre le harcèlement, en janvier, une campagne dédiée a été lancée, incluant notamment du matériel pédagogique expliquant comment être garant d'un environnement respectueux, sûr et solidaire. Un accent particulier a été mis sur la procédure de signalement et le soutien psychologique mis à disposition.

En Espagne, un Plan d'Égalité a été déployé, avec un suivi régulier associé, pour assurer un traitement égal et une non-discrimination pour tous les magasins, quel qu'en soit le format, au même titre que les sièges. En parallèle, un Comité de Diversité a été nommé.

En 2025, Carrefour Belgique est devenu membre de la Charte Diversité Belge.

L'exemple du Brésil :

Le Groupe travaille intensément pour s'assurer que toutes les interactions se déroulent dans un environnement sûr, exempt de préjugé et de racisme. Il s'agit d'un processus continu qui implique de profonds changements dans l'écosystème de l'entreprise. Ce parcours de transformation culturelle et institutionnelle en cours repose sur 4 piliers : éduquer sur l'inclusivité, instaurer des politiques qui prévoient notamment des conséquences en cas de non-respect, encourager la transparence et promouvoir les actions positives. Cela passe d'abord par le dialogue social et la mise en œuvre d'un cadre réglementé. Le Code Éthique et de Conduite, les politiques Diversité et Droits de l'homme et les politiques Zéro Tolérance à l'égard du racisme et de la discrimination ont été mis en place, en 2024, pour renforcer la position de Carrefour Brésil concernant les mauvais traitements ou toute forme de violence physique ou morale. Un mécanisme spécifique de signalements de cas de préjugés et de discrimination a également été déployé, avec notamment la possibilité de recourir à des audits et des contrôles internes. Enfin, des programmes de formation dédiés à la culture inclusive et anti-discriminatoire ont été diffusés, ces formations sont obligatoires pour tous les employés.

Égalité salariale

Dans tous les pays du Groupe, les salaires, catégorisés pour une très large majorité dans des grilles préétablies, sont attribués en fonction de critères objectifs tels que les missions, le niveau de responsabilité ou d'expérience du collaborateur. En outre, chaque entité du Groupe veille à ce que ses pratiques salariales effectives soient le reflet de cette politique. Conformément à l'engagement de Carrefour pour l'égalité de rémunération, 90 % des collaborateurs du Groupe sont intégrés à des grilles salariales garantissant une parfaite équité entre femmes et hommes à compétences et postes équivalents. Cette approche assure la transparence et réduit les risques de disparités genrées.

Périmètre

Les ambitions s'inscrivent dans le périmètre des entités intégrées du Groupe, tout en tenant compte des spécificités de certaines entités pour l'application de certains engagements ou politiques :

- la signature en 2013 des WEPs (*Women Empowerment Principles* de ONU Femmes) par le Président-Directeur Général de Carrefour puis par les directeurs exécutifs de l'Espagne, de l'Argentine, du Brésil et de la Belgique ;
- des programmes spécifiques à la question de la coexistence entre individus de différentes origines ethniques, en lien avec les enjeux de sa société, sont réalisés au Brésil ;
- la France a initié une démarche relative à la diversité d'origine à titre de pilote pour le Groupe.

Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et la gestion des risques et opportunités matériels [S1-5]

Depuis 2021, l'indice RSE et Transition Alimentaire suit la progression de la féminisation du top management du Groupe avec l'objectif de porter à 35 % la part des femmes parmi les directeurs exécutifs du Groupe d'ici fin 2025 (Top 200). Cette

population correspond au Top 200 du Groupe et porte sur les niveaux de management les plus visibles de l'entreprise, notamment les Comex des pays.

Carrefour fait du handicap la « Grande Cause » de son plan stratégique 2026 et s'est fixé l'objectif d'employer au moins 15 000 collaborateurs en situation de handicap d'ici 2026.

CIBLES

TABLEAU 1 : CIBLES RELATIVES À LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION

IRO	Objectifs	Unité	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence	N	N-1	Variation
Inégalité de traitement et discrimination au travail	35 % de part des femmes dirigeantes (Top 200 ⁽¹⁾)	%	35 %	2026	22 %	2020	32,3 %	28,0 %	4,3 pts
	15 000 salariés en situation de handicap dans le Groupe	nombre	15 000	2026	10 902	2021	14 403	14 201	1,4 %

(1) Le Top 200 du Groupe est composé des directeurs exécutifs.

Ces cibles ont donné lieu à la définition d'une trajectoire par année suivie au niveau du Groupe pour le Top 200 et de chaque pays pour le handicap.

Méthodologie

Créé en janvier 2021, le Top 200 regroupe les postes ayant un impact majeur sur la détermination de la stratégie du Groupe - cette communauté rassemble un peu moins de 200 personnes ayant le statut de Directeur Exécutif ; elle a été définie au terme d'une évaluation tenant compte du périmètre à gérer (CA, effectifs, géographie...) et de 7 critères principaux (connaissance de l'activité, leadership, nature et étendue de l'impact, aptitudes relationnelles...). La féminisation du Top 200 est mesurée en fin de période.

L'objectif comptabilise les collaborateurs reconnus handicapés faisant partie des effectifs au terme de la période de référence. Le handicap d'un collaborateur est déterminé par la législation en vigueur dans chacun des pays. Si aucune définition n'est retenue dans le pays, sera considéré comme travailleur handicapé toute personne « dont les perspectives de trouver et de conserver un emploi convenable sont sensiblement réduites à la suite d'un handicap physique, sensoriel, intellectuel ou mental dûment reconnu ». (Cf. article 159 de la convention de l'Organisation Internationale du Travail). Chaque personne handicapée compte pour « un », peu importe l'âge ou la durée hebdomadaire contractuelle prévue dans son contrat de travail. L'objectif intègre également les travailleurs en situation de handicap mis à disposition par des sous-traitants spécialisés. Cette pratique concerne actuellement nos établissements en Pologne et en Espagne.

COMMENTAIRE DE PERFORMANCE

Elle tient compte de l'effet des cessions et des acquisitions, notamment la cession de l'Italie en 2025 et l'acquisition de Cora et Match en 2024, pleinement intégrés dans le périmètre cette année.

En 2025, Carrefour compte 14 403 personnes en situation de handicap dans ses effectifs, en avance sur la trajectoire définie lors de l'élaboration du plan stratégique. L'indicateur relatif au nombre de salariés en situation de handicap, exprimé en valeur absolue et associé à une cible chiffrée, intègre exceptionnellement les données de l'Italie sur la période de présence au sein du Groupe.

La politique diversité et inclusion mise en œuvre a permis à Carrefour la féminisation du management en 2025. A la fin de l'année 2025, le Comité Exécutif Groupe se composait de 13 membres dont 4 femmes (soit un pourcentage de 31 % en 2025 par rapport à 7 % en 2017). Le Conseil d'Administration comporte 50 % de femmes. La part des femmes dans le Top 200 connaît également une progression significative en 2025, bien que légèrement en dessous de la cible fixée par le Groupe, et ce, malgré les actions mises en œuvre pour remonter significativement cet indicateur ; dont les actions de développement des hauts potentiels féminins pour favoriser l'émergence de profils de dirigeantes en interne et une attention forte prêtée à la question de l'équilibre femmes - hommes lors de recrutements externes.

2.1.3.1.3.2 Indicateurs et performance

ACTIONS CONCERNANT LES IMPACTS MATÉRIELS SUR LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE, APPROCHES VISANT À GÉRER LES RISQUES MATÉRIELS ET À SAISIR LES OPPORTUNITÉS MATÉRIELLES CONCERNANT LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE, ET EFFICACITÉ DE CES ACTIONS [S1-4]

Indicateurs de diversité [S1-9]

TABLEAU 2 : INDICATEURS DE DIVERSITÉ

Thématiques	Indicateur	Unité	Valeur cible	Année cibles	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Égalité femmes-hommes	Part de femmes dirigeantes (Top 200*)	%	35 %	2026	32,3 %	28,0 %	4,3 pts	100 %	-
	Nombre de femme dirigeantes (Top 200*)	nombre	-	-	50	45	11,1 %	100 %	-
	Nombre d'hommes dirigeants (Top 200*)	nombre	-	-	105	116	(9,5) %	100 %	-
	Part des femmes dans les nominations à des postes clés	%	-	-	65,0 %	31,2 %	33,8 pts	100 %	-
	Part de femmes au Conseil d'administration	%	-	-	50,0 %	46,0 %	4,0 pts	100 %	-
	Part des femmes au Comité Exécutif Groupe	%	-	-	31,0 %	29,0 %	2,0 pts	100 %	-
Inégalités et discriminations	Nombre des effectifs ayant moins de 30 ans	nombre	-	-	90 954	99 119	(8,2) %	100 %	-
	Part des effectifs ayant moins de 30 ans (%)	%	-	-	30,5 %	30,5 %	-	100 %	-
	Nombre des effectifs entre 30 et 50 ans	nombre	-	-	140 572	153 108	(8,2) %	100 %	-
	Part des effectifs entre 30 et 50 ans (en %)	%	-	-	47,1 %	47,1 %	-	100 %	-
	Nombre des effectifs ayant plus de 50 ans	nombre	-	-	67 078	72 523	(7,5) %	100 %	-
Salariés en situation de handicap	Nombre de salariés en situation de handicap dans le Groupe	nombre	15 000	2026	14 403	14 201	1,4 %	100 %	-
	Pourcentage de salariés déclarés en situation de handicap	%	-	-	4,6 %	4,4 %	0,2 pt	100 %	-

* Le Top 200 du Groupe est composé des directeurs exécutifs.

TABLEAU 3 : INDICATEURS ET PERFORMANCE RELATIFS AU RESPECT DES DROITS HUMAINS ET DISCRIMINATION [S1-17]

Thématique	Indicateurs	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Droits humains	Nombre d'alertes remontées par la ligne éthique	nombre			8 918	8 594	3,8 %	100 %	-
	Pourcentage d'alertes ayant reçu un accusé de réception dans les 7 jours sur la plateforme éthique	%			100 %	100 %	-	100 %	-
	Nombre d'incidents de discrimination, y compris de harcèlement reçus	nombre			1 611	1 089	NA*	100 %	-
	Nombre d'incidents de discrimination, y compris de harcèlement confirmés	nombre			479	Nouveau	-	100 %	-
	Nombre de plaintes déposées par le biais de canaux permettant aux membres de leur propre personnel de faire part de leurs préoccupations	nombre			726	328	121,3 %	100 %	-
	Nombre de plaintes déposées auprès des Points de contact nationaux pour les entreprises multinationales de l'OCDE	nombre			0	0	-	100 %	-
	Montant des amendes, des pénalités et des indemnisations pour dommages résultant d'un incident de discrimination, incluant le harcèlement et les plaintes déposées	€			39 678	4 816	723,9 %	100 %	-
	Nombre de problèmes graves et d'incidents liés aux droits de la personne liés à leur propre personnel	nombre			0	0	-	100 %	-
	Nombre de problèmes graves et d'incidents liés aux droits de la personne liés à leur propre personnel qui sont des cas de non-respect des Principes directeurs des Nations Unies et des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales	nombre			0	0	-	100 %	-
	Montant des amendes matérielles, des pénalités et des indemnisations pour des problèmes graves en matière de droits de la personne et des incidents liés à son propre personnel	€			0	0	-	100 %	-

* Jusqu'à l'exercice N-1, l'indicateur relatif aux incidents de discrimination consolidait l'ensemble des signalements. À compter de l'exercice N, cet indicateur a été scindé afin de distinguer les cas avérés des signalements reçus, dans un objectif de transparence et de meilleure lisibilité. Cette évolution méthodologique ne permet pas une comparaison directe avec les données de l'exercice précédent.

2.1.3.1.3.3 Plans d'action et ressources

Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions [S1-4]

Carrefour s'est engagé très tôt dans la promotion de la diversité en signant, dès 2004, la Charte de la diversité pour donner à tous et dans tous les pays les mêmes chances pour intégrer et évoluer au sein de son organisation.

GENDER EQUALITY EUROPEAN & INTERNATIONAL STANDARD (GEEIS)

Depuis plusieurs années, Carrefour s'est engagé dans une démarche volontaire d'amélioration continue en matière d'égalité professionnelle. C'est pourquoi, en 2014, le Groupe s'est appuyé sur un référentiel reconnu pour avoir une assurance externe sur la mise en œuvre effective des politiques d'égalité et une visibilité à ses actions.

Conformément à l'engagement pris par le Groupe au titre de son indice RSE et de Transition Alimentaire, 100 % des entités du Groupe disposent du Label GEEIS, auditées par l'organisme de certification indépendant BUREAU VERITAS. La certification est valable 4 ans.

Deux versions du label GEEIS existent :

- le GEEIS Standard qui vise à évaluer et certifier les pratiques de l'entreprise en termes d'égalité Femmes/Hommes ;
- le GEEIS Diversité, une extension du GEEIS standard, qui vise à évaluer et certifier les pratiques de l'entreprise en termes d'égalité Femmes/Hommes et de Diversité en général.

Le référentiel d'audit a évolué sur 2025 ; il comporte désormais 10 critères et 6 niveaux pour chaque critère. La note ne peut donc être comparée avec les précédentes.

En 2025, Carrefour Roumanie, Carrefour Brésil et Carrefour Espagne ont été audités pour un renouvellement de leur certification GEEIS. Chaque pays a obtenu la note de 4/6 sur les deux versions du label - à l'exception de l'Espagne qui n'a pas eu la possibilité de passer le GEEIS diversité et n'est donc pas noté sur cette version.

Le 3 juin 2025, le groupe Carrefour a par ailleurs été distingué par le Trophée GEEIS SDG du Fonds de dotation Arborus. Cette distinction met en lumière l'engagement de Carrefour en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes (ODD5) sur l'ensemble de ses 300 métiers, ainsi que ses actions concrètes pour un accès équitable à une éducation de qualité (ODD4) et la réduction des inégalités (ODD10).

ÉGALITÉ FEMME-HOMME

Favoriser la mixité

À fin 2025, le Groupe emploie 164 644 femmes, soit 55,1 % de ses effectifs. Carrefour met un point d'honneur à permettre à l'ensemble des femmes, employées ou managers, d'évoluer et prendre des responsabilités au sein de l'entreprise. Depuis plus d'une décennie, la représentation des femmes au sein du management de l'entreprise n'a cessé de progresser, montrant l'impact de ces politiques.

Une attention particulière est portée à la mixité des promotions des programmes de formation et de promotion interne qui existent à travers le Groupe, comme l'École des Leaders.

Féminiser l'encadrement

Pour permettre à des femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités de l'entreprise, le Groupe développe des programmes de coaching individuel et de mentorat afin d'augmenter le nombre de femmes parmi les hauts potentiels. La *talent factory*, lancée en 2023, réunit et développe les talents du Groupe ayant le potentiel de devenir directeurs exécutifs. Elle s'efforce chaque année d'atteindre le plus haut niveau de parité et compte cette année 150 talents dont 47 % sont des femmes. Carrefour a lancé en 2024 le programme *Women Up* pour développer un management plus inclusif au sein de sa Direction. Il s'agit d'un dispositif concernant les talents et hauts potentiels, à parité entre les hommes et les femmes, dans les sept pays où le Groupe est présent. Ce programme vise à renforcer l'inclusion comme un pilier central des pratiques managériales quotidiennes, grâce aux techniques de sciences cognitives. En 2025, des groupes de travail ont été constitués au sein du Top 200 pour identifier de nouveaux leviers d'accélération de la féminisation de l'encadrement et des équipes dirigeantes. Des comités carrières spécifiques se tiennent notamment en Belgique pour accélérer la promotion et la visibilité des femmes. Le programme *Women in Action* en Argentine, adaptation du programme *Ellas* lancé en 2024, vise à promouvoir l'égalité des chances en accompagnant des femmes occupant des postes de direction. Cette nouvelle édition du programme était composée de 20 femmes managers et alternait sessions de formation et de coaching.

Dans cette même dynamique, le Brésil a relancé en 2025 son programme *Mulheridades* (Féminité) qui a pour objectif de favoriser le dialogue entre un groupe de femmes aux expériences diverses, à travers des sujets tels que la conscience et l'affirmation de soi, la responsabilisation ou encore l'autonomisation. Pour cette quatrième édition, il a touché plus de 1000 femmes. Parallèlement, le programme *Acelerar* a été lancé, avec une sélection de 20 femmes exerçant des métiers opérationnels (en magasin et aux achats), afin de les accompagner dans l'atteinte du prochain échelon hiérarchique.

Inspirer les collaboratrices

Le Groupe offre également la possibilité à ses collaborateurs de nombreuses occasions de networking et d'échange de bonnes pratiques autour de ce sujet, notamment dans le cadre de son partenariat *LEAD Network*, un réseau professionnel européen dédié à l'égalité entre les hommes et les femmes spécifique au secteur de la grande distribution et l'industrie des biens de consommation. En 2025, *LEAD Network France Chapter* a lancé une nouvelle série dédiée aux alliés de la cause de la diversité et a invité Carrefour à témoigner de ses engagements sur le sujet.

À l'occasion de la Journée Internationale des droits des femmes en mars 2023, la France a lancé le réseau interne #UnEgalUne. Cette communauté, 100 % digitale et accessible à tous les collaborateurs de Carrefour France, est dédiée à l'égalité entre les femmes et les hommes. Elle offre un espace aux membres pour s'informer, s'inspirer de rôles modèles, participer à des événements et prendre la parole sur les sujets qui les intéressent.

À cette même occasion, en 2025, a été lancée le 8 mars une campagne de communication intitulée « Pourquoi pas moi ? » pour rappeler, sur la base de cinq témoignages, que chez Carrefour, les femmes ont leur place à tous les niveaux de l'entreprise.

Équité de salaires femme-homme

Sur les écarts de rémunération, la part des salaires déterminés par des grilles permettant d'assurer que les différences de rémunération sont uniquement basées sur des éléments objectifs, limite le risque d'inégalité. Pour le reste des effectifs, des indicateurs font l'objet de suivis et d'analyses de manière régulière dans les pays du Groupe afin de garantir l'équité de salaires entre les femmes et les hommes occupant des postes similaires. L'accord contient un dispositif de contrôle à deux niveaux :

- collectif : lors des Négociations annuelles obligatoires (NAO), une enveloppe spécifique, dite enveloppe « booster Égalité », est déterminée au niveau de chaque direction pour corriger les différences de rémunérations entre les femmes et les hommes par des régularisations individuelles ;
- individuel : en dehors des NAO, l'entité juridique à laquelle appartient le salarié ou la salariée demeure responsable du respect du principe d'égalité femmes-hommes en matière de salaire et les demandes de régularisation doivent être instruites et traitées au sein de l'entité. À défaut, la commission paritaire nationale de suivi de l'accord peut être saisie.

DÉMARCHES DE RECRUTEMENT, D'INTÉGRATION ET DE MAINTIEN DANS L'EMPLOI EN FAVEUR DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Personnes en situation de handicap [S1-12]

Le Handicap a été retenu comme la « Grande Cause » du plan Carrefour 2026. Cette grande cause érige l'inclusion des personnes en situation de handicap en priorité stratégique du Groupe, tant pour les salariés que pour les clients.

Le premier accord portant sur l'emploi de personnel en situation de handicap a été signé en 1999 au sein des hypermarchés français et a depuis été renouvelé à huit reprises et étendu. Il a pour objectif de sécuriser les parcours professionnels et de maintenir dans l'emploi les personnes en difficulté de santé. Des Référents Handicap sont nommés au sein de chaque format pour permettre un accompagnement au plus près de ces collaborateurs. Un Manifeste Inclusion porté par le Ministère des Solidarités et de la santé français a été signé en 2019 et comprend dix engagements concrets en vue de faciliter l'employabilité des personnes en situation de handicap. D'autres entités ont depuis suivi l'initiative des hypermarchés français et déploient également depuis des années leurs accords sur l'emploi de personnel en situation de handicap, comme l'entité Supply Chain qui a signé son sixième accord sur le sujet en 2024.

En France, l'*IncluLine*, un service proposé aux collaborateurs pour répondre à toutes les questions autour du Handicap et de la Reconnaissance en Qualité de Travailleur en situation de Handicap, a été lancé au dernier trimestre 2023. Des dispositifs spécifiques à nos collaborateurs sourds et malentendants sont également mis en œuvre.

En Espagne, depuis octobre 2023, Carrefour participe chaque année au forum de l'emploi organisé en collaboration avec l'Agence pour l'emploi de la mairie de Madrid et 10 organisations travaillant avec des groupes vulnérables, notamment des personnes en situation de handicap. Grâce à la dernière édition, en octobre 2025, Carrefour a pu identifier 224 candidats pertinents pour ses supermarchés et hypermarchés.

L'Argentine est venue renforcer son plan d'action avec le programme « *Let's Look After Shopping Carts* », créé en partenariat avec l'ONG CILSA qui agit en faveur de l'inclusion. En réponse à la problématique de perte de plus de 3 500 chariots de courses par an et une volonté d'inclusivité, des postes de surveillance ont été ouverts sur 4 magasins tests et dédiés à des

personnes en situation de handicap. Les postes sont prévus pour être évolutifs en fonction de l'aisance du collaborateur et des besoins du magasin. Pour chaque magasin, des sensibilisations et ateliers sont prévus en amont du recrutement, encadrés par l'ONG.

SENSIBILISER A L'INCLUSIVITE

En France, fin 2024, Carrefour a lancé un grand plan de lutte contre les difficultés de lecture, qu'elles soient liées à des troubles Dys, à l'illettrisme ou à l'absence d'apprentissage de la langue française. Le plan d'action, déployé sur 2025, inclut la formation de 2 000 collaborateurs aux compétences de base sur la lecture, une aide au diagnostic des troubles dys grâce à la plateforme Allo-ortho, 300 bilans orthophoniques pour les collaborateurs susceptibles d'avoir des troubles dys, un accompagnement à la RQTH, une adaptation des outils informatiques, ainsi que le lancement d'un réseau interne d'entraide avec des collaborateurs volontaires. Un accompagnement en 3 étapes a été déployé afin de sensibiliser, repérer et former. Comme chaque année, Carrefour a participé activement à la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées (SEEPH), organisée depuis plus de 25 ans par l'Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées (ADAPT), sur les périmètres de la France, de l'Espagne et de la Belgique. A cette occasion, Carrefour s'est fixé comme objectif cette année de mettre en lumière les Handicaps Invisibles. Au programme : un quiz pour tester ses connaissances avec chaque jour une question et des bons d'achats solidaires Solishop à gagner, un webinar avec le Para Sprinteur Dimitri Jozwicki, le retour du Duoday qui permet à un demandeur d'emploi en situation de handicap de passer une journée aux côtés d'un salarié Carrefour et de découvrir son métier, ainsi qu'un Tour de France des Handicaps invisibles avec des animations para-sportives dans 10 villes de France.

Une campagne de sensibilisation aux handicaps invisibles, intitulée « InvisibleMaisVrai », a également été lancée en interne quelques mois auparavant. Cela s'est traduit par des webinaires mensuels, des témoignages de collaborateurs en situation de handicap et des livrets d'information.

Un dispositif permet également à des volontaires de Carrefour de dispenser des formations à destination des personnes vivant avec un handicap intellectuel.

Le sujet de la neurodiversité a également occupé une place importante lors de la semaine de la diversité et de l'inclusion au sein de Carrefour Roumanie qui a organisé des sessions interactives et des moments de réflexion afin d'encourager le dialogue et l'échange d'expérience.

INCLUSION POUR DES POPULATIONS VULNERABLES

Dans le cadre de son plan stratégique 2026, le Groupe a réaffirmé l'importance de l'égalité des chances, de la diversité et de l'ascension sociale.

Afin de favoriser l'accès de tous à ses opportunités, Carrefour a noué de nombreux partenariats nationaux et territoriaux avec les acteurs associatifs et institutionnels de l'emploi et de l'insertion.

Les jeunes

Carrefour est notamment engagé depuis des années dans une démarche active de recrutement et de formation des jeunes. L'objectif est de leur faire découvrir la richesse de ses métiers, de les former (du CAP au BAC+5) et de les accompagner vers l'emploi. Des tuteurs sont formés pour assurer un accompagnement personnalisé et qualitatif. Par exemple, Carrefour a lancé, en France, en 2011, son programme « Graduate » qui perdure depuis, avec plus de 350 participants et dont l'édition 2026 est déjà programmée.

Les engagements de Carrefour en faveur de l'inclusion se traduisent par des liens solides avec des partenaires de référence comme Sport dans la Ville, les Missions Locales, les Écoles de la Seconde Chance ou encore l'Agefiph.

Les équipes relations écoles et engagement vont à la rencontre des jeunes, surtout ceux qui sont éloignés de l'emploi, en particulier les jeunes issus des quartiers prioritaires, afin de leur présenter nos opportunités.

Carrefour intervient régulièrement avec l'Arpejeh auprès de lycéens en situation de handicap, avec des groupes de 20 à 150 participants.

Depuis 2024, Carrefour s'est associé, en France, au Ministère de l'Éducation nationale pour proposer des stages de 3e et 2de, permettant ainsi de faire bénéficier à plus de 1 000 élèves l'opportunité de découvrir notre milieu professionnel.

Carrefour Argentine a mis en place le programme « *Linking with the Future* » qui permet à des étudiants de cinquième année, dans différentes institutions supérieures, d'en apprendre davantage sur le fonctionnement, les rôles et les tâches qui rendent possible le service en magasins. En 2025, plus de 100 d'entre eux ont pu participer à cinq sessions de formation et activités dans nos supermarchés et hypermarchés.

Les territoires isolés

En 2025, l'Argentine a également participé à la « *Barrio Mugica Job Fair (Expo Empleo)* » un événement jugé comme clé en termes d'inclusion socio-économique et d'employabilité en Argentine. Il a pour objectif de rapprocher les habitants du quartier Barrio Mugica du marché du travail. Carrefour a rencontré environ 500 habitants aux côtés de 20 autres entreprises et associations.

La communauté LGBT+

Carrefour agit également pour l'inclusion et la visibilité des personnes LGBT+, en étant notamment, depuis 2022, signataire de la Charte de l'Autre Cercle. Cela se traduit par quatre axes d'actions :

- la création d'un environnement de travail bienveillant et inclusif pour les collaborateurs LGBT+ de Carrefour ;
- le respect de l'égalité de droit et de traitement pour tous les collaborateurs, quelles que soient leur orientation sexuelle ou leur identité de genre ;
- l'accompagnement des collaborateurs victimes de propos ou actes discriminatoires ;
- l'évaluation des avancées et le partage de bonnes pratiques avec les autres signataires de la Charte.

Carrefour Espagne a signé, en 2025, le premier protocole LGBT+ du secteur de la grande distribution, seule convention collective du secteur à un niveau national.

LES ACTIONS DE CARREFOUR POUR FAVORISER LA « DIVERSITÉ D'ORIGINE » AU SEIN DE SES ÉQUIPES

Les magasins et entités Carrefour agissent au quotidien pour favoriser la diversité au sein de leurs équipes et représenter ainsi la diversité de la société, dans leur environnement et auprès de leurs clients, pour mieux les comprendre et anticiper leurs besoins. Soucieux de développer une culture de confiance et d'intégrité à tous les niveaux de l'entreprise et avec l'ensemble de ses partenaires, le Groupe a intégré cette ouverture à la diversité dans son Code éthique.

En 2023, Carrefour a mené en France une vaste étude auprès de l'ensemble de ses collaborateurs. Cette étude a permis d'identifier deux axes d'amélioration :

- renforcer la diversité d'origine pour les postes de managers : alors que 12 % de l'ensemble des collaborateurs Carrefour sont managers, seuls 9 % des collaborateurs issus de la diversité d'origine sont managers ;

- prendre en compte la situation spécifique des femmes issues de la diversité d'origine, qui sont confrontées à un double plafond de verre, lié à leur sexe et à la diversité d'origine.

À la suite, Carrefour a lancé un Plan d'action articulé autour de quatre piliers :

- former les collaborateurs en France à la non-discrimination et à la lutte contre les biais inconscients ;

- constituer une communauté de rôles modèles, qui témoigneront de leur parcours en interne comme en externe et permettront de faire émerger des discours qui donnent confiance en soi ;

- recruter davantage de candidats issus de la diversité d'origine, d'une part en allant à la rencontre de candidats dans des universités auprès desquelles le Groupe n'était pas présent jusqu'ici, d'autre part, en lançant un partenariat inédit dans le Secteur de la distribution avec l'association Les Déterminés, afin d'identifier des profils issus de la diversité d'origine sur des postes en magasin ;

- promouvoir davantage de collaborateurs issus de la diversité, grâce notamment à un partenariat avec Le Club du 21^e siècle pour mentorer des collaboratrices Carrefour. Chaque membre du Comité Exécutif de Carrefour a, dans le cadre de la première édition du programme Revel@her, accompagné en 2024 un collaborateur du Groupe pour l'aider à « briser le plafond de verre ». 2025 fut l'occasion de réunir, lors d'une soirée dédiée au partage d'expériences sur le mentoring, le programme interne à Carrefour spécifiquement conçu pour ses collaboratrices et le programme du même nom du Club 21^e siècle, qui rassemble des femmes issues de tous horizons professionnels. La deuxième édition du programme a également été lancée au sein de Carrefour en fin d'année.

Au Brésil, Carrefour a rejoint le mouvement Zéro racisme de l'université Zumbi dos Palmares et a annoncé la création d'un comité exécutif antiraciste. La mise en place du programme de développement *PODER Mulheres* (POUVOIR Femmes) est dédié à préparer les femmes de toutes origines à des rôles managériaux et répond à un contexte national marqué par des défis persistants en matière de diversité et d'inclusion, notamment face aux inégalités d'origine ethnique. En 2025, Carrefour Brésil a produit un contenu de formation et de sensibilisation pour prévenir les actes de discrimination et/ou de harcèlement. Ce contenu a été créé avec la coopération des services conformité et diversité et inclusion et explique ce que sont la discrimination et les préjugés, les types de violence qui découlent de la discrimination, comment reconnaître cette situation et agir avec respect, ainsi que les conséquences pour les auteurs de harcèlement et discrimination.

LES ACTIONS DE CARREFOUR POUR LUTTER CONTRE LE HARCÈLEMENT ET LES VIOLENCES

Les différents pays du Groupe s'engagent également à lutter contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes au quotidien. À l'occasion de la Journée internationale des droits des femmes, des actions de sensibilisation sont mises en œuvre pour les salariés.

En France, des référents harcèlement sexuel et agissements sexistes (300 référents membres du CSE et 300 référents salariés) ont été nommés depuis 2019. Une procédure interne permettant de traiter les signalements de faits susceptibles d'être constitutifs de harcèlement sexuel ou d'agissement sexiste a également été mise en place. En 2020, les référents harcèlement sexuel et

agissements sexistes ont été formés pour s'approprier les définitions des textes réglementaires (sexisme, harcèlement), détecter les situations à risque et identifier les moyens de prévention. Un kit d'aide aux actions de sensibilisation leur a été remis. Des modules *e-learning* managers et collaborateurs de sensibilisation au sexisme et au harcèlement ont également été mis en place.

Au Brésil, des communications internes visant à promouvoir la réflexion sur les comportements sexistes et à changer les mentalités ont été déployées.

2.1.3.1.4 Garantir des salaires décents pour les employés [S1-10]

2.1.3.1.4.1 Politiques et cibles

POLITIQUES CONCERNANT LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE [S1-1]

L'ambition du Groupe est de fournir à ses employés une rémunération équitable et adéquate, afin de permettre aux salariés de satisfaire à leurs besoins fondamentaux. Cette ambition est notamment présente dans le programme international « *Act For Change* » et son engagement « Grandir et avancer ensemble ».

Carrefour s'engage à garantir que tous ses salariés reçoivent un salaire adéquat, conforme aux normes internationales telles que celles définies par l'ONU dans son document « *Achieving the Living Wage Ambition – Reference Sheet and Implementation Guidance* » ; ainsi que par la directive (UE) 2022/2464 pour ses cinq pays intégrés de la zone EEE et par les lois locales ou conventions collectives pour ses deux pays intégrés hors zone EEE. En garantissant des salaires adéquats à tous ses employés, Carrefour contribue à la satisfaction des attentes des parties prenantes.

La réduction des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes constitue aussi un enjeu central en matière d'équité et de durabilité sociale. En identifiant les écarts de rémunération sur l'ensemble de ses salariés, Carrefour peut mettre en œuvre les actions concrètes détaillées dans le chapitre précédent sur l'égalité femmes-hommes, notamment en matière de rémunération.

Périmètre

Les ambitions en matière de rémunération du groupe Carrefour sont applicables à l'ensemble de ses pays d'implantation et à l'ensemble de ses salariés et intérimaires.

Enfin, la politique du Groupe en matière de rémunérations en France poursuit trois objectifs :

- préserver et faire progresser le pouvoir d'achat de nos salariés ;
- reconnaître à leur juste mesure les efforts des équipes et leur contribution à la transformation du Groupe au travers d'un partage de la valeur équitable ;
- reconnaître la fidélité et la qualité du travail accompli à travers une rémunération tenant compte de l'ancienneté au sein du Groupe.

CIBLES LIÉES À LA GESTION DES IMPACTS NÉGATIFS MATÉRIELS, À LA PROMOTION DES IMPACTS POSITIFS ET À LA GESTION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS [S1-5]

À ce jour, Carrefour n'a pas formalisé de cible chiffrée publique sur cette thématique. Le Groupe a choisi de conduire une étude pour évaluer la situation dans chacun des pays où le Groupe opère.

Méthodologie

Une étude a été menée en 2025 pour vérifier si les pays d'implantation du Groupe se conforment à une norme comme la directive 2022/2041, qui garantit que les salaires minimums légaux nationaux ou de branche sont d'un niveau considéré comme adéquat au sens de la directive. Dans ces pays, Carrefour s'est assuré que le salaire le plus bas de ses grilles salariales respecte ces minima interprofessionnels ou de branche « adéquats ».

Dans les pays non couverts par une norme relative au salaire adéquat, un audit interne a été mené afin d'évaluer les écarts entre les salaires pratiqués et les seuils définis par les standards internationaux.

Détermination des salaires les plus bas

Carrefour a mis en place une méthodologie pour déterminer les salaires les plus bas parmi ses employés dans chaque pays à l'échelle mondiale. Cette approche inclut la collecte des données salariales de base ainsi que des éléments de rémunération fixes supplémentaires garantis, tels que les indemnités de transport. Les données ont été collectées entre le mois de novembre 2025 et le mois de décembre 2025 et prennent en compte l'ensemble des rémunérations annuelles garanties afin d'assurer une comparaison précise. Carrefour a inclus dans son périmètre tous les employés à temps plein et à temps partiel, en effectuant les ajustements nécessaires pour les nouveaux arrivants en annualisant les rémunérations exprimées en équivalent temps plein. Les stagiaires, les apprentis et les travailleurs sous-traitants ont été exclus de cette analyse, permettant ainsi de se concentrer sur les effectifs bénéficiant de contrats standards.

Fiabilité des données

Afin d'assurer la qualité et la précision des données et assurer une approche cohérente entre pays et région, Carrefour a travaillé, en 2024, avec WTW pour vérifier la localisation des employés, l'utilisation d'une devise cohérente et la présentation des salaires en montants bruts. Cette collaboration a permis de garantir que les données utilisées pour effectuer les comparaisons de salaires étaient non seulement exactes mais aussi représentatives des pratiques du marché dans chaque région. En 2025, Carrefour a repris la même méthodologie afin de mener l'étude en interne.

Choix du salaire de référence et comparaison avec les standards

Pour comparer les salaires les plus bas aux normes de salaires adéquats, Carrefour s'appuie sur plusieurs sources, y compris les salaires minimums légaux, les salaires prévus par les conventions collectives et les statistiques publiques.

Dans l'Espace économique européen (EEE), quatre pays dans lesquels Carrefour opère ont transposé la directive 2022/2041 qui garantit un salaire minimum national adéquat au regard des normes internationales. Les salaires ont été comparés au salaire minimum national pour s'assurer que les rémunérations de Carrefour y répondent systématiquement. En Pologne, où la directive 2022/2041 n'a pas encore été transposée, le salaire minimum légal a été retenu comme référence puisqu'il y est supérieur à 60 % du salaire médian national et 50 % du salaire moyen national.

Pour les pays hors EEE, les comparaisons ont été menées au niveau national pour l'Argentine et jusqu'au niveau régional pour le Brésil. Les salaires minimums légaux nationaux, régionaux ou conventionnels applicables aux salaires de l'entreprise ont été

évalués par rapport aux normes de rémunération adéquate (60 % du salaire médian et 50 % du salaire moyen du pays) pour en retenir le caractère décent.

Carrefour Argentine applique un salaire minimum lié à une convention collective. L'analyse a montré que les salariés de Carrefour en Argentine perçoivent un salaire égal ou supérieur à la convention collective qui leur est applicable (secteurs bancaire et distribution).

Carrefour Brésil applique un salaire minimum lié à une convention collective propre à Carrefour, laquelle prend en compte un salaire minimum national. L'analyse a montré que les salariés de Carrefour au Brésil perçoivent un salaire égal ou supérieur à la convention collective qui leur est applicable.

2.1.3.1.4.2 Indicateurs et performance

INDICATEURS

TABLEAU 1 : INDICATEURS RELATIFS AUX SALAIRES DÉCENTS

Thématique	Indicateurs	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Salaires décents	Nombre de pays couverts par la directive 2022/2041 [EEA]	nombre	-	-	4	5	(20) %	100 % périmètre intégré	-
	Nombre de pays hors EEE couverts par une convention collective	nombre	-	-	2	2	-	100 % périmètre intégré	-
	Nombre de pays couverts par une norme internationale (60 % médiane - 50 % moyenne)	nombre	-	-	1	1	-	100 % périmètre intégré	-
	Écart de rémunération femmes-hommes	%	-	-	12,9 %	13,2 %	(0,3) pts	100 %	-
	Ratio de rémunération moyenne des salariés	%	-	-	48	50	1 pt	Voir précisions méthodologiques ci-dessous	
	Ratio de rémunération médiane des salariés	%	-	-	83	78	5 pts	Voir précisions méthodologiques ci-dessous	

SPÉCIFICITÉS MÉTHODOLOGIQUES : PRÉCISIONS ET LIMITES

Afin de mesurer les écarts de rémunération femmes-hommes : la rémunération brute annuelle a été divisée par le cumul des heures payées afin d'obtenir un taux horaire comparable exprimé en « équivalent temps plein ». Le calcul a été réalisé conformément à la méthodologie requise par la CSRD : les rémunérations, converties en euros, ont été agrégées afin de calculer un taux horaire moyen par sexe et de mesurer ainsi un écart de rémunération global. La méthodologie de calcul ayant été affinée en 2025, la donnée N-1 a été recalculée pour permettre une juste comparaison.

L'écart de rémunération mesure la différence moyenne entre les salaires des femmes et des hommes de façon globale, la comparaison à structure de postes équivalentes pourrait contribuer à une mesure plus précise des écarts.

Ratio rémunération : Conformément à l'article L. 22-10-9 I 6° et 7° du Code de commerce, le tableau ci-dessus présente les informations sur les ratios d'équité basés sur la rémunération moyenne et la rémunération médiane des salariés. Les modalités du calcul ont été définies en prenant en compte les Lignes directrices sur les multiples de rémunération de l'AFEP-MEDEF. Le périmètre pris en considération concerne les salariés de Carrefour Management et de Carrefour SA travaillant au siège du Groupe en France.

COMMENTAIRE DE PERFORMANCE

L'analyse confirme que l'ensemble des employés Carrefour a bénéficié d'un salaire adéquat en 2025. L'essentiel des postes étant payés sur la base d'une grille déterministe, qui n'autorise aucun écart entre les hommes et les femmes à poste et temps de travail équivalents, l'écart de rémunération reflète surtout les différences de postes occupés. Les actions correctrices visent néanmoins à résorber les écarts restant à poste équivalent (enveloppes booster...).

2.1.3.1.4.3 Plans d'action et ressources

Tout au long de la période d'inflation, Carrefour a réussi à maintenir un dialogue social constructif sur la question des rémunérations. Ce dialogue a permis de maintenir, voire d'augmenter le pouvoir d'achat des salariés tout en préservant l'équilibre entre exigences de compétitivité dans un secteur en pleine mutation et marque concrète de reconnaissance pour l'engagement des équipes au quotidien. Ces accords ont permis de revaloriser les rémunérations minimales de l'entreprise pour les maintenir à un niveau supérieur ou égal à des salaires minimums très dynamiques – souvent indexés sur les niveaux des prix.

Au cours des dernières années, Carrefour France a pris des mesures pour préserver le pouvoir d'achat des salariés dans un contexte d'inflation inédit. Que ce soit par une augmentation des salaires ou d'autres dispositifs (revalorisation de la remise sur achats, actionnariat salarié, accord d'intéressement participation...), Carrefour cherche à accompagner au mieux ses collaborateurs dans cette conjoncture difficile.

En plus de la rémunération de base, les salariés Carrefour en France bénéficient :

- par la convention collective : d'un 13^{ème} mois et d'un forfait pause (5 %) ;
- et par les accords collectifs de Carrefour : de primes pouvant représenter jusqu'à un 14^e mois, d'un intéressement, d'une participation (ils ont été en moyenne de 1298€ en 2025 - un niveau qui n'avait jamais été atteint les 10 dernières années : c'est 2 fois plus que le montant versé en 2018 (557€) et d'une remise sur achat de 12 %.

Ainsi la rémunération d'un(e) hôte(sse) de caisses est 17 % plus élevée que celle prévue par la branche et 34 % plus élevée que le SMIC.

2.1.3.1.5 Garantir la santé et la sécurité des travailleurs

2.1.3.1.5.1 Politiques et cibles

POLITIQUES CONCERNANT LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE [S1-1]

Le Groupe veille à offrir à ses équipes un environnement sécurisé, à favoriser la santé de ses équipes, tant physique que mentale, et prévenir les risques d'accidents et de maladies professionnelles.

Selon les pays, la stratégie de prévention en matière de santé et de sécurité au travail est définie par la Direction de la Sécurité ou des Ressources Humaines, en collaboration avec les représentants locaux et le management des sites. D'autres directions contribuent également, dans une certaine mesure, à la qualité de l'environnement de travail et à la maîtrise des risques.

Évaluer les risques, au cœur de la démarche de prévention

Afin de réduire le nombre et la gravité des accidents du travail, Carrefour place l'évaluation et la prévention des risques au cœur du système de gestion de la santé et de la sécurité. L'analyse des risques a permis d'identifier plusieurs objectifs : le premier objectif consiste à maintenir un haut degré de bien-être physique, mental et social des salariés ; le second à pouvoir prévenir les risques auxquels sont exposés les employés sur leur lieu de travail et ainsi les protéger de tous dommages ; ainsi qu'à maintenir les salariés dans un emploi adapté à leurs capacités physiologiques et psychologiques.

Limites des risques liés à la pénibilité de nos métiers

L'identification et la réduction des risques liés à la pénibilité sont essentielles pour assurer la santé et la sécurité des travailleurs, particulièrement dans un contexte où les carrières s'allongent. Parmi les mesures clés figurent les ajustements ergonomiques des postes de travail, la réduction de la charge physique et l'amélioration des outils utilisés (transpalette électriques, dépouilleurs à palettes ...). Ces actions visent à limiter les efforts répétitifs, les postures contraignantes et les risques liés à la manutention.

Dans ce cadre, le groupe Carrefour accorde une attention particulière à l'évolution des conditionnements fournis par ses partenaires, certains fournisseurs ayant tendance à augmenter le poids des emballages.

Enrayer les troubles musculosquelettiques

Bien qu'ils ne soient pas directement à l'origine des accidents du travail (AT), les troubles musculosquelettiques (TMS) peuvent en découler et représentent une problématique majeure dans le cadre de la santé au travail, notamment en raison de postures de travail inadaptées. Il convient par ailleurs de rappeler que la manutention manuelle demeure la principale cause d'accidents du travail en France.

Prévenir le stress et les risques psychosociaux

La démarche de prévention déployée par le groupe Carrefour vise à évaluer les principaux facteurs de risques psychosociaux et à favoriser l'élaboration de plans d'action adaptés. Dans le cadre de l'accueil du public, des risques psychosociaux particuliers peuvent concerner certains employés en contact avec la clientèle (notamment les hôtes et hôtesses de caisse). Des mesures spécifiques, telles que des formations, sont prévues pour les accompagner.

Évolutions récentes

L'Argentine a revu ses protocoles ergonomiques afin qu'ils restent d'actualité et continuent de couvrir les exigences de chaque fonction (siège, *front end*, PFT).

Parallèlement, l'Espagne a connu des évolutions similaires avec une révision du modèle d'évaluation des risques ergonomiques.

La Pologne a quant à elle, mis à jour ses règlements du travail afin d'assurer leur conformité totale avec le code du travail, incluant notamment des précisions sur les temps de pause, les substances prohibées et les tenues de travail et équipements de protection.

Périmètre

L'ensemble des entités intégrées du Groupe sont concernées par la mise en place de ces politiques sur la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail. Ces politiques s'appliquent à l'ensemble des travailleurs salariés de nos établissements. Certaines formations obligatoires, en particulier sur les sujets de sécurité, sont également dispensées aux travailleurs non salariés (non-inclus dans le calcul des effectifs ni des données liées aux cibles).

CIBLES

TABLEAU 1 : CIBLES RELATIVES À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ DES TRAVAILLEURS

IRO	Objectifs	Unité	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence	N	N-1	Variation
Accidents du travail et maladies professionnelles touchant les travailleurs	- 10 % par rapport à l'année N-1 (en nb d'accidents avec et sans arrêts)	%	(10) %	2026	(8) %	2022	(2,24) %	(9,98) %	(7,74) pts
Atteinte à l'intégrité physique des travailleurs									

Méthodologie

En considérant les taux de fréquence, une cible a été arrêtée pour la France, qui montre des marges d'amélioration plus importantes qu'ailleurs, pour engager résolument le pays dans la réduction du nombre d'accidents. La cible recouvre le nombre total d'accidents, avec ou sans arrêt de travail.

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

COMMENTAIRE DE PERFORMANCE

La France, pays qui a arrêté une cible d'amélioration, continue, malgré un progrès moins significatif, de faire baisser son nombre d'accidents avec ou sans arrêt grâce à la poursuite des actions mises en place par sa direction de la santé - sécurité au travail (sensibilisation, formation, sécurisation des process de remontée des cas et analyse des accidents).

Par souci de rigueur méthodologique, l'Italie est ici aussi exclue des indicateurs car en l'absence de données sur les heures travaillées, l'inclusion de ses accidents de travail fausserait le taux de fréquence global. Avant sa sortie du périmètre 129 accidents de travail ainsi qu'un décès survenu lors d'un accident de trajet ont été remontés : cette mention permet de garantir la transparence sans biaiser les ratios consolidés.

2.1.3.1.5.2 Indicateurs et performance

INDICATEURS DE SANTÉ ET SÉCURITÉ [S1-14]

TABEAU 2 : INDICATEURS RELATIFS À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ DES TRAVAILLEURS

Thématique	Indicateur	Unité	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Accidents du travail	Taux de fréquence des accidents du travail (nombre d'accidents/millions d'heures travaillées) ⁽¹⁾	nombre	18,4	16,5	1,9 pts	100 %	-
	Nombre d'accidents de travail avec arrêt	nombre	8 810	8 556	3,0 %	100 %	-
	Nombre d'accidents de travail avec et sans arrêt ⁽²⁾	nombre	6 263	6 685	(6,22) %	France	AR, BR, BE, ES, PO, RO
	Évolution des accidents du travail avec ou sans arrêt de travail (périmètre comparable)	%	(2,24) %	(9,98) %	(7,74) pts	France	AR, BR, BE, ES, PO, RO
	Pourcentage des effectifs couverts par un système de gestion de la santé et de la sécurité fondé sur des exigences légales et/ou des normes ou lignes directrices reconnus	%	100 %	100 %	-	BR, RO	FR, BE, ES, PO
	Pourcentage des pays ayant mis en œuvre un plan d'action sur la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail	%	100 %	100 %	-	100 %	-
	Nombre de décès dus à des accidents du travail et à des problèmes de santé liés au travail (blessures et maladies professionnelles)	nombre	3	5	(40,0) %	100 %	-

(1) L'intégration de Cora et de Match influe sur les différentes variations, particulièrement sur le taux de fréquence. En 2024, Cora et Match n'avaient été pris en compte que sur 6 mois alors que pour 2025 ils ont été intégrés sur l'année complète.

(2) Les accidents sans arrêt hors France ne sont pas reportés cette année en raison de la disponibilité partielle des données. L'objectif de publication est fixé à 2026.

2.1.3.1.5.3 Plans d'action et ressources

L'ensemble des entités du Groupe sont concernées par la mise en place d'un plan d'action sur la santé et sécurité au travail. Compte tenu des exigences réglementaires locales fortes, ces actions sont essentiellement gérées au niveau de chaque pays et mises en place localement. Depuis 2020, les équipes locales de tous les pays intégrés du groupe Carrefour ont défini leur plan d'action sur la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail et leurs objectifs.

RESSOURCES

Les charges et investissements sous-jacents aux initiatives et actions de santé et de sécurité des salariés sont financées par les formats et/ou les magasins directement, en fonction de leurs besoins.

ÉVALUER LES RISQUES, AU CŒUR DE LA DÉMARCHÉ DE PRÉVENTION

L'évaluation démontre que les principaux risques se trouvent en magasin et en entrepôt. En magasin, les principales causes d'accident sont liées à l'utilisation d'outils tranchants (trancheuses à jambon, scies à os, pétrins...). Pour la partie opérations logistiques, les risques majeurs sont liés à l'accès aux

quais de transbordement, la manutention d'engins électriques ou encore les opérations de chargement et de déchargement des camions. Enfin une attention particulière est apportée aux troubles musculosquelettiques (TMS) qui représentent une part importante des maladies professionnelles.

En France, l'évaluation est nourrie des analyses réalisées par les équipes de prévention : celles-ci ont identifié, pour une soixantaine de postes de travail, les situations dangereuses et les mesures de prévention à associer. Les établissements peuvent ainsi piloter, suivre et actualiser leurs plans d'action associés aux risques identifiés.

Les évaluations initiales des risques sont complétées par des audits et des évaluations périodiques, voire des contrôles quotidiens. À titre d'illustration, la Roumanie impose sur chaque site un contrôle quotidien matérialisé sous forme de check-list, complété par des audits annuels. La Pologne, elle, effectue en moyenne quatre visites par magasin chaque année, avec un focus sur les localisations catégorisées comme les moins performantes à la suite d'un audit. Le pays a également mis à jour sa liste des métiers pénibles, dangereux ou nocifs pour les femmes enceintes ou allaitantes. Le Brésil, conformément à sa réglementation, réalise une visite par mois de chaque magasin.

FORMATION

La formation de l'ensemble des parties prenantes de la sécurité au travail contribue à la prévention des risques. La formation vise à la fois les préventeurs et les responsables de la sécurité (par exemple, *via* la formation des conseillers en prévention sur les différents sites en Belgique ou formation obligatoire de représentants santé sécurité au travail en France) comme les salariés (formation initiale avant prise de poste en Pologne, en Argentine, en Roumanie, en France, courte formation obligatoire avant toute prise de poste au Brésil, en cas de changement de poste en Espagne, de retour d'accident du travail en France, etc.).

Tout au long de la vie professionnelle du collaborateur, la santé et la sécurité au travail restent au cœur des priorités de formation. Pour cela, il existe des exigences réglementaires qui permettent aux salariés de connaître et de maîtriser les règles de sécurité pour la conduite des engins de manutention mécaniques, l'utilisation en toute sécurité des machines ou encore les moyens de lutte contre les incendies. Au-delà de ces mesures, les collaborateurs participent périodiquement à des sessions de formation leur permettant de mettre la prévention au cœur de leur activité professionnelle. Ils bénéficient ainsi de formations aux gestes de premiers secours, à la prévention des risques liés aux manutentions manuelles et à la prévention des accidents du travail. Carrefour Pologne, a par exemple profité de la Journée Mondiale des Premiers Secours, en 2025, pour former les collaborateurs volontaires et diffuser du matériel pédagogique. Des formations de sensibilisation aux risques psychosociaux à destination des managers sont également proposées.

SENSIBILISATION DES COLLABORATEURS ET CULTURE DE LA SÉCURITÉ

La culture de la sécurité au travail permet d'impliquer l'ensemble des salariés dans la prévention de ces risques. La Pologne a développé, en 2025, un jeu en ligne afin de sensibiliser les collaborateurs aux sujets de Santé et de Sécurité au Travail permettant aux participants de tester leurs connaissances concernant les dangers sur le lieu de travail, tandis que les magasins concourent pour le diplôme « *Safe at Work* ».

La France communique sur les 10 règles d'or de la sécurité par des affichages sur site. Comme en 2024, les communications ont été renforcées dans le cadre de la semaine de la santé au travail à travers un quiz interactif, des capsules vidéo ainsi qu'un calendrier digital.

En Argentine, la médecine du travail est fortement impliquée dans la démarche.

PRÉVENTION DES TROUBLES MUSCULOSQUELETTIQUES

Carrefour propose des solutions techniques adaptées à l'environnement de travail des collaborateurs et aux particularités de leur métier (profondeur de mise en rayon réduite pour limiter les contraintes posturales, échauffement avant la prise de poste, mise en place de dispositifs de préhension mécanique pour le levage de certaines références, etc.). Des études ergonomiques des postes de travail sont réalisées afin d'adapter les mobiliers. Des séances d'éveil musculaire pour préparer les collaborateurs avant leur prise de poste sont encouragées. Le choix des mobiliers intègre des études ergonomiques pour prévenir et limiter les postures contraignantes.

Carrefour Espagne a notamment développé l'utilisation d'exosquelettes pour ses salariés en charge de la préparation des commandes e-commerce.

PRÉVENTION DU STRESS ET DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Les risques psychosociaux font l'objet d'approches d'évaluation ad hoc : l'Espagne suit une méthode d'évaluation des RPS développée par l'Institut National de Sécurité et de la Santé au Travail. En 2025, Carrefour Brésil a commencé à mettre en œuvre un recensement de la santé mentale, en partenariat avec Vittude, dans le cadre de son engagement à promouvoir le bien-être et un environnement de travail sain. Cette initiative s'aligne sur les récentes réglementations brésiliennes qui exigent des entreprises qu'elles évaluent les risques psychosociaux et les intègrent dans la gestion de la santé et de la sécurité au travail. Le recensement utilise des outils scientifiquement validés pour cartographier les indicateurs de santé mentale, les risques psychosociaux et les pertes de productivité potentielles, tout en garantissant une stricte confidentialité des données. La France utilise une plateforme digitale, Wittyfit, élaborée en partenariat avec les experts en santé au travail du CHU de Clermont-Ferrand et des chercheurs en sciences humaines du CNRS, qui ont suivi un protocole de recherche validé auprès du « Comité de Protection des Personnes ». Cet outil est utilisé sur chaque format depuis 2022 afin d'identifier les facteurs de risques psychosociaux et permettre aux collaborateurs d'être force de proposition quant aux plans d'action à mettre en place.

Des dispositifs d'accompagnement sont déployés au niveau de chaque pays intégré du Groupe avec différents partenaires locaux. La Pologne a lancé au mois de mai une nouvelle plateforme dédiée au bien-être : la plateforme Hedepy for Business (anciennement HearMe). Il s'agit d'une nouvelle initiative axée sur la santé mentale et le développement personnel des salariés visant à améliorer leur bien-être général. La plateforme donne notamment accès à des webinaires, des supports pédagogiques ou encore des réductions sur des consultations spécialisées. Depuis son lancement, la plateforme compte plus de 200 inscriptions et presque tout autant de participants aux webinaires. Depuis 2015, Carrefour France est doté d'un service d'accompagnement social associé à un numéro vert. Une équipe d'assistants sociaux accompagne les salariés dans leur situation personnelle ou professionnelle : difficultés financières, changement de situation tel que séparation, divorce ou mutation. Ce dispositif complète le service d'accompagnement psychologique en exercice depuis 2012.

AUDITS SANTÉ SÉCURITÉ

Des audits portant sur la santé et la sécurité des employés en magasin et en entrepôt sont menés par le contrôle interne. Ils ont pour objectif de contrôler l'application des procédures concernant la santé et la sécurité au travail ainsi que l'application des bonnes pratiques et des obligations réglementaires afin d'assurer l'amélioration des conditions de travail.

Illustration pour la France

En 2023, les engagements pris dans l'Accord Santé ont été déployés sur les risques prioritaires (troubles musculosquelettiques), sur les risques routiers et sur les risques psychosociaux.

L'utilisation d'Es@nté a été étendue à tous les formats et entités juridiques de Carrefour France en 2022. Cet outil informatique permet la gestion et la corrélation de deux démarches :

- l'évaluation des risques professionnels ;
- la gestion administrative et le suivi des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Es@nté facilite la gestion administrative des accidents du travail des établissements par le responsable hiérarchique ou responsable des ressources humaines. À la suite de chaque accident du travail, les responsables en analysent les circonstances à l'aide de la méthodologie d'analyse 5M (Milieu, Méthode, Matériel, Main d'œuvre, Matières). Ils élaborent ensuite un plan d'action ciblé pour limiter, voire en supprimer les causes.

À la suite de la mise en place de la loi Santé en 2022, un travail de refonte du Document Unique d'évaluation des Risques Professionnels a été mené sur l'ensemble des entités.

PRÉSERVER LA SANTÉ ET SÉCURITÉ DES SALARIÉS TEMPORAIRES SUR LES SITES CARREFOUR

Afin de limiter au maximum le risque d'accidents chez des intérimaires, des investissements importants ont été réalisés en France, comme par exemple :

- une formation renforcée à la sécurité pour les intérimaires pour toutes les intégrations de nouvel intérimaire dispensée par Carrefour ;
- la participation des intérimaires aux actions de sensibilisation quotidiennes ou hebdomadaires ;
- l'analyse des causes de chaque accident de travail réalisé sur site avec les équipes d'encadrement.

2.1.3.1.6 Former les collaborateurs et développer leurs compétences

2.1.3.1.6.1 Politiques et cibles

POLITIQUES CONCERNANT LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE [S1-1]

Carrefour s'appuie sur les compétences de ses 298 604 collaborateurs pour offrir les meilleurs services à ses clients. Le développement des compétences et la mobilité professionnelle constituent un pilier du modèle social du Groupe : c'est un facteur d'attractivité pour lequel Carrefour est reconnu.

L'accompagnement des collaborateurs est de la responsabilité des directions RH qui sont auprès des managers pour gérer les carrières et le développement professionnel de leurs équipes. En 2023, une Direction *Learning & Development* a par ailleurs été créée au niveau du Groupe pour piloter la politique de formation à l'échelle de toute l'entreprise et catalyser nos politiques en créant des modules et parcours de formation pour l'ensemble des pays. Cette direction a également la responsabilité de fixer les thèmes prioritaires de formation et de porter les initiatives de formation transverses, comme la formation de l'ensemble des salariés au digital avec la *Digital Retail Academy*, ou le déploiement de programmes « talent » (Ecole des Leaders pour l'ensemble des salariés, Carrefour Université pour les cadres dirigeants et à potentiel).

Elle veille également à la bonne formation des collaborateurs sur des sujets clés tels que la sécurité (physique et numérique) ou l'éthique.

Pour apprécier les compétences de chacun et faire vivre le modèle social de promotion interne, très fort dans le secteur et au sein de l'entreprise, le Groupe a introduit en 2024 la 5-box, un outil simplifié et commun qui vise à identifier lors des comités carrière les collaborateurs prêts à évoluer afin de répondre aux besoins de l'organisation et mettre en place des actions de formation et de développement pour les aider à concrétiser leur potentiel. Son implémentation a été finalisée en 2025, comme pour le nouveau référentiel commun dédié à l'évaluation des compétences de savoir-être fondamentales au sein de Carrefour : les 4 C (client, coopération, changement, courage).

Définition des plans de formation

Des campagnes annuelles permettent d'identifier les besoins individuels des employés et du management : les besoins de formation sont collectés lors des entretiens annuels et remontés par le management lors des Comités carrière. Leur consolidation permet d'établir les plans de formation déployés au cours de l'année suivante dans la limite des budgets de formation. Ces plans sont ajustés et complétés au cours de l'année en fonction de souhaits remontés par les lignes managériales ou les employés.

La culture de transmission des savoirs de l'entreprise favorise également, en plus des processus formels et structurés de formation, l'échange et le partage. Une partie de la montée en compétence des collaborateurs est réalisée par l'accompagnement managérial ou le développement entre pairs.

La formation interne au service de la promotion interne

Carrefour a construit un catalogue de programmes de développement destiné à couvrir tous les profils dans un but de les faire évoluer en interne. Des jeunes diplômés avec les programmes *Young Graduates* et VIE, au Top 200 avec le programme *Exec4Change*, en passant par l'École des Leaders qui regroupe des collaborateurs du niveau employé au niveau cadre avec tout niveau d'expérience, Carrefour s'efforce de contribuer au développement de tous ceux qui souhaitent monter en compétences, avoir plus de responsabilités ou changer de métier.

La formation relative à la transformation digitale

La formation doit également contribuer à la transformation de Carrefour en une *Digital Retail Company*, une entreprise qui place le digital et la data au cœur de ses opérations et de son modèle de création de valeur. Afin de préparer les équipes aux métiers de demain et à ces nouveaux modes de travail, Carrefour s'est engagé dans le plan stratégique Carrefour 2026 à former 100 % de ses collaborateurs au digital d'ici 2026. C'est le rôle de la *Digital Retail Academy* qui accélère la montée en compétences des collaborateurs de Carrefour sur le digital.

En 2025, la formation à l'intelligence artificielle générative - déployée dans le Groupe avec Carrefour IA - a été priorisée.

La formation relative à la transition alimentaire pour tous et aux produits frais

Dans chaque pays des dispositifs de formations spécifiques aux produits frais ont été mis en place. Les modules de formation liés à la transition alimentaire sont en constante évolution pour être le plus en adéquation possible avec les enjeux de la société et l'ambition du groupe Carrefour.

Un accent fort est également placé sur le renforcement des compétences autour de la transition alimentaire.

Pour la relance d'Act for Food, une initiative de formation a été déployée en France, puis en Espagne, avant d'embarquer le reste des pays du Groupe.

Les formations relatives à la culture client

L'écoute du client et l'anticipation de ses besoins et de son parcours sont prioritaires pour tous les collaborateurs du groupe Carrefour, quels que soient leurs métiers. Dans l'univers multicanal et dans le Secteur de la grande distribution en profonde transformation, ces sujets nécessitent un effort continu de formation et d'information.

L'approche client de Carrefour s'articule autour de trois grands piliers (confiance, service, proximité) et 15 règles (le « 555 ») et repose sur le suivi scrupuleux des KPIs (*Key Performance Indicators*), notamment le *Net Promoter Score*® (NPS®), outil d'analyse de la satisfaction client, généralisé en 2019.

Les programmes de développement des cadres dirigeants du Groupe

Les cadres dirigeants du Groupe bénéficient d'un suivi individuel par la Direction Talents Groupe. Les besoins en formation et actions de développement professionnel sont déterminées lors des évaluations individuelles de développement (tests psychométriques, etc.), puis discutés avec chaque cadre exécutif. Ils s'appuient sur des programmes de développement mis en place afin d'accélérer la transformation du Groupe.

PÉRIMÈTRE

L'ensemble des entités intégrées du Groupe sont concernées par la mise en place de ces politiques. Ces politiques s'appliquent à l'ensemble des travailleurs salariés. Certaines formations obligatoires, notamment sur les sujets de sécurité, sont également dispensées aux travailleurs non salariés (non-inclus dans le calcul des effectifs).

CIBLES LIÉES À LA GESTION DES IMPACTS NÉGATIFS MATÉRIELS, À LA PROMOTION DES IMPACTS POSITIFS ET À LA GESTION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS [S1-5]

TABLEAU 1 : CIBLES RELATIVES AU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS

IRO	Objectifs	Unité	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence	N	N-1	Variation
	50 % des salariés ayant accès à une formation dans l'année (disposant d' <i>a minima</i> 4 heures de formation)	%	50 %	2026	-	-	63,7 %	66,7 %	(3,0) pts
Défaut d'attraction, de formation et de rétention des talents	Faire bénéficier l'ensemble des collaborateurs du Groupe de formations dédiées au digital	%	100 %	2026	-	-	100 %	100 %	-
	5 000 collaborateurs diplômés de l'École des Leaders (cumul depuis 2022)	nombre	5 000	2026	-	2022	10 429	9 505	9,72 %

Méthodologie

Les outils de gestion de la formation (*Training Management Systems, Learning Management Systems*) permettent le suivi des indicateurs de formation. Un système de mesure de la satisfaction (NPS®) est en place pour recueillir les retours des participants sur la méthodologie et l'efficacité des ressources de formation.

Les cibles ont été définies en utilisant une approche basée sur les besoins actuels du secteur de la grande distribution et les prévisions futures des métiers. Carrefour a utilisé des données internes provenant de notre analyse des compétences et des tendances du marché de l'emploi. Les objectifs sont alignés avec les politiques nationales et internationales.

COMMENTAIRE DE PERFORMANCE

L'année 2025 a encore permis un large accès à la formation – presque deux tiers des effectifs ont bénéficié de plus de 4 heures d'actions de formation au cours de l'année, sous toutes leurs formes (*e-learning*, présentiel, interne ou externe), réalisant la promesse de « Grandir et avancer ensemble » en apportant des nouvelles compétences à une très large population. Malgré une légère baisse sur la période, les performances restent toutefois au-dessus de la cible fixée d'un accès d'au moins un salarié sur deux à 4 heures de formation ou plus.

L'objectif de 5 000 alumni sur la durée du plan Carrefour 2026 est déjà largement dépassé. Le rythme de diplômés a baissé en 2025 : après une phase de lancement marquée par des promotions importantes, le programme a atteint un niveau de maturité qui se traduit par une stabilisation des effectifs formés et diplômés ; l'objectif du Groupe est de garder un dimensionnement cohérent avec le nombre annuel d'opportunités de promotions internes.

2.1.3.1.6.2 Indicateurs et performance

INDICATEURS DE FORMATION ET DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES [S1-13]

TABEAU 2 : INDICATEURS ET PERFORMANCES RELATIFS À LA FORMATION ET AU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Thématique	Indicateur	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Attraction et rétention des talents	Part des salariés ayant accès à une formation dans l'année (disposant d'a minima 4 heures de formation)	%	50 %	2026	63,7 %	66,7 %	(3,0) pts	100 %	-
	Faire bénéficier l'ensemble des collaborateurs du Groupe de formations dédiées au digital	%	100 %	2026	100 %	100 %	-	100 %	-
	Diplômés de l'École des Leaders (cumul depuis 2022)	nombre	5 000	2026	10 429	9 505	11,4 %	100 %	-

2.1.3.1.6.3 Plans d'actions et ressources

RESSOURCES

Les charges et investissements sous-jacents aux initiatives et actions de formation et de développement des salariés sont financées sur les budgets des départements Ressources humaines, sans enveloppes budgétaires préalablement allouées.

LA FORMATION INTERNE AU SERVICE DE LA PROMOTION INTERNE ET DE L'ÉGALITÉ DES CHANCES

Afin d'accélérer la promotion interne, Carrefour a créé l'École des Leaders et veille à son bon déploiement dans l'ensemble du Groupe. Tous les pays intégrés comptent aujourd'hui une Ecole des Leaders. En 2025, 924 ont été diplômés. Ouvert à tous les volontaires, ce programme multi-format permet d'accéder à des responsabilités plus importantes, à l'issue d'un cursus souvent mené en partenariat avec une structure d'enseignement supérieur (Université Paris Dauphine en France) : il a pour objectif de faire évoluer des employés vers un poste de management, des managers vers le poste de responsable de pôle et les responsables de pôle vers le poste de directeur.

Parallèlement, Carrefour Pologne a lancé cette année le programme Talent Master qui se concentre sur le développement de talents clés à travers trois parcours de spécialisation : Efficacité, Changement et Innovation. Le programme, avec ses 59 participants, combine des ateliers, des webinaires et du mentorat, dotant les participants de compétences clés en matière de leadership, de collaboration, d'innovation et de sensibilisation au numérique. Le programme a permis un niveau élevé d'engagement, de satisfaction et de rétention des participants, avec un impact clair sur leur mobilité interne.

En 2025, le Groupe a décidé de lancer le service Open Badge. Les Open Badges sont des attestations numériques normalisées permettant de reconnaître, valoriser et rendre vérifiable un ensemble de compétences, savoir-faire ou engagements acquis par un collaborateur tout au long de son parcours professionnel. Il s'agit d'une technologie externe, reconnue au niveau mondial, qui assure la qualité à partir d'un référentiel commun. En 2025, la certification a été déployée pour le rayon fruits et légumes, la rédaction des prérequis est en cours concernant les autres rayons, pour un déploiement en 2026.

LA FORMATION RELATIVE À LA TRANSFORMATION DIGITALE

Tous les pays développent des programmes ou des outils pour permettre aux collaborateurs de mieux appréhender l'environnement et la culture numérique. Carrefour Espagne a, par exemple, proposé, cette année, des modules *Looker*, *Data Foundation* ou encore data et digital pour les collaborateurs marchandise, réunissant en moyenne 200 participants chacun. En 2025, les pays du Groupe ont mis l'accent sur les formations liées à l'intelligence artificielle. La France a commencé par former le Top 200 avec 4 modules internes sur le digital et adaptés à notre Intelligence Artificielle Carrefour et à nos cas d'usage. Un podcast dédié et une vidéo centrée sur les aspects juridiques ont également été réalisés. La France a également initié l'organisation d'ateliers, avec des équipes au sein de chaque direction, afin de cibler les usages quotidiens spécifiques à chaque métier pour déterminer comment optimiser l'utilisation de l'Intelligence Artificielle pour résoudre des problèmes concrets. Environ 90 sessions ont été animées en France ; la Belgique et l'Espagne ont décidé de lancer une initiative similaire. La Pologne a lancé son programme « efekTYwni » (efficacité) qui consiste en une série de réunions et de formations conçues à la fois pour réduire l'exposition des employés à des tâches répétitives et pour les sensibiliser aux outils d'intelligence artificielle. Le programme comprenait des activités telles qu'un concours de prompt, la création d'une base de prompts efficaces et une série de webinaires éducatifs.

LA FORMATION SPÉCIFIQUE AU MANAGEMENT

Des programmes de gestion des cadres dirigeants sont proposés par l'Université Groupe dont un programme de formation à destination des Directeurs Haut Potentiel, intitulé « NEXTGEN ». Il vise à aider les Directeurs à Haut Potentiel à développer de fortes compétences de leadership basées sur le modèle des 4C de Carrefour. Le programme évoluera en 2026 pour devenir le C-next. Un programme homonyme vient de lancer sa quatrième édition en Belgique, basé sur le principe de *reverse mentoring* : chaque membre COMEX du pays est associé à un collaborateur perçu comme influent qui lui donnera du feedback sur des enjeux stratégiques.

L'Université Carrefour organise également, cette année avec l'INSEAD *Executive Education*, le programme Exec4Change qui réunit une vingtaine de leaders du Top 200 sur 5 jours, afin d'aborder une multitude de sujets comme les actualités *retail*, la franchise ou encore le leadership.

Afin d'assurer une culture managériale alignée avec la stratégie de Carrefour, tous les pays ont été accompagnés cette année dans le développement d'un programme à destination des collaborateurs managers pour la première fois. Chaque pays avait déjà des actions spécifiques et l'objectif a été de mutualiser les bonnes pratiques afin de compléter les actions déjà en place pour parvenir à un programme complet.

LES FORMATIONS POUR RENFORCER NOS EXPERTISES

La transition alimentaire pour tous et les produits frais

Dans chaque pays des dispositifs de formations spécifiques aux produits frais ont été mis en place. Au Brésil, par exemple, une formation dédiée à la manipulation de produits frais est dispensée dans chaque magasin, par des employés expérimentés du magasin. En 2025, l'école des produits frais de Cora, similaire à celles de Carrefour Espagne et Carrefour Roumanie, est devenue l'entité formatrice, remplaçant l'école des métiers de Carrefour en France.

En France, ce sont 300 collaborateurs qui ont obtenu leur Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) en 2025. Le nombre de certifiés a doublé comparé à 2024 et c'est dix fois plus que lors du lancement de l'Ecole des produits frais multiformats en 2022.

Pour la relance d'Act For Food, un module a été diffusé à tous les collaborateurs et a été complété, en magasin, par un atelier spécifique permettant de former aux produits Act For Food afin qu'ils puissent conseiller au mieux les clients, notamment sur les avantages de consommer local ou bio. En France, de nombreux modules e-learning sont proposés, notamment sur la Filière Qualité Carrefour, l'hygiène & la qualité ou encore la pêche durable. La Roumanie propose des formations qualité & sécurité alimentaire.

En Pologne, des formations et des webinars sont diffusés autour du Bio. En Espagne, des modules de e-learning dédiés à la nutrition ont été intégrés au catalogue accessible à tous les collaborateurs pour apprendre les bases de l'alimentation équilibrée. La Roumanie propose des formations qualité & sécurité alimentaire.

La marchandise

L'académie marchandise a été lancée dans tous les pays du Groupe cette année (excepté au Brésil). Conçu avec l'appui de l'IE université en Espagne, le programme est destiné à solidifier

l'expertise de nos équipes marchandise, incluant notamment une formation sur le leadership dédié à l'accompagnement de ces équipes mais aussi une formation aux techniques de négociation. L'objectif est également de pouvoir établir un référentiel de compétences commun. Pour cela une évaluation des compétences actuelles a été réalisée auprès de collaborateurs volontaires et anonymes, pour mettre en évidence les besoins prioritaires.

LES FORMATIONS RELATIVES À LA CULTURE CLIENT

Afin d'optimiser l'expérience client, Carrefour a mis en œuvre des plans d'actions pour renforcer la polyvalence des équipes en magasin et de réduire le taux de rupture, ainsi que des protocoles de détection, de suivi et de résolution rapide des réclamations. Pour accompagner cette démarche d'amélioration de la qualité de service et de la satisfaction du client, Carrefour a mis en place une plateforme qui permet à tous les collaborateurs du Groupe (magasins intégrés ou sièges) de consulter leur NPS et les verbatims associés.

Les données relatives aux ressources sont détaillées dans la section « Éléments généraux de méthode RSE » (voir section 2.1.1.1.2).

LA FORMATION AU SERVICE DE L'OUVERTURE D'ESPRIT

Dans une volonté de rapprocher ses collaborateurs et de faciliter leurs échanges au quotidien, Carrefour a déployé en 2025 la solution Busuu, une plateforme d'apprentissage linguistique. Ce partenariat permet désormais d'offrir à nos collaborateurs européens un accès gratuit à l'apprentissage de 14 langues différentes. La plateforme propose des cours en ligne et peut se prolonger par des cours individuels ou collectifs. L'apprentissage ou le perfectionnement d'une langue étrangère s'inscrit dans la stratégie de transformation de Carrefour en permettant de favoriser l'empathie et la compréhension culturelle, d'éliminer les biais inconscients et de créer des opportunités de développement personnel et professionnel.

Le recrutement est également un domaine clé et différentes actions sont mises en place localement telles que des modules de formation pour recruter de manière inclusive en France ou en Belgique.

D'autres modules de formation et sensibilisation à la diversité et l'inclusion sont également mis à disposition des collaborateurs comme un module d'égalité des genres en Espagne ou encore un module diversité, équité et inclusion en Pologne.

2.1.3.2 Travailleurs de la chaîne de valeur [ESRS S2]

2.1.3.2.1 Introduction des enjeux pour Carrefour

2.1.3.2.1.1 Contexte et enjeux

Les travailleurs de la chaîne de valeur de Carrefour regroupent l'ensemble des personnes qui, en dehors des employés directs du Groupe, contribuent à la production, la transformation, la logistique et la distribution des biens et services commercialisés. Il s'agit notamment des salariés de fournisseurs et sous-traitants en France comme à l'international. L'enjeu pour Carrefour est double : d'une part, prévenir et réduire les risques sociaux liés à ces travailleurs, tels que les atteintes aux droits humains, les conditions de travail précaires, le non-respect des normes de santé et de sécurité ou encore les inégalités de traitement. D'autre part, renforcer les pratiques responsables au sein de la chaîne d'approvisionnement afin de soutenir une relation durable avec les partenaires économiques.

Les franchisés internationaux occupent également une place importante dans la chaîne de valeur de Carrefour. Bien que juridiquement indépendants, ces franchisés s'inscrivent dans l'écosystème de Carrefour. L'enjeu réside dans l'accompagnement, le suivi et la diffusion de bonnes pratiques en matière de conditions de travail, de formation et de respect des droits humains, afin d'assurer une cohérence sociale et une réputation durable de la marque Carrefour à l'international.

Pour plus de détails sur la stratégie du Groupe en matière de droits de l'homme, Carrefour publie un document dédié à cette thématique, contenant davantage d'informations que le présent document d'enregistrement universel, sur son site internet [carrefour.com](https://www.carrefour.com/fr/rse/bibliotheque-rse) dans la section <https://www.carrefour.com/fr/rse/bibliotheque-rse>.

2.1.3.2.1.2 Impacts, risques et opportunités

L'ensemble des IROs est présenté dans le tableau ci-dessous. L'identification de ces IROs est décrite dans la section 2.1.1 Informations Générales.

TABEAU 1 : LISTE DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS

SECTION DU RAPPORT	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
2.1.3.2.2 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains	Accentuations des inégalités économiques et sociales par le non-paiement de salaires décents par les franchisés ou en amont	L'absence de rémunération par un salaire décent des travailleurs au sein des franchisés ou en amont de la chaîne de valeur peut générer une dégradation de leurs conditions de vie, de leur santé, une exposition globale à la pauvreté et des impacts psychosociaux.	Impact négatif	Franchises Amont	Court terme
	Atteintes aux droits humains fondamentaux en raison du travail des enfants, du travail forcé ou du travail illégal au sein de la chaîne de valeur	Le recours au travail des enfants, au travail forcé ou illégal au sein de la chaîne de valeur constitue une violation des droits humains et du travail. Ces pratiques engendrent précarité, exploitation, discriminations, entrave à l'éducation et affaiblissement des normes sociales, avec des impacts négatifs durables sur les individus, la société et l'économie.	Impact négatif	Franchises Amont	Court terme
	Attentes des parties prenantes et réglementations sur les salaires décents en amont	L'augmentation des attentes sociétales pour une rémunération décente des travailleurs tout au long de la chaîne de valeur peut générer des coûts à l'achat plus importants pour le Groupe, de nature à perturber la rentabilité et le développement commercial de certaines activités.	Risque	Amont	Court terme
	Conditions de travail inadéquates ou précaires pour les travailleurs chez les franchisés ou en amont de la chaîne de valeur	Des conditions de travail inadéquates ou précaires chez les franchisés ou en amont de la chaîne de valeur, telles que des horaires décalés ou des équipements défectueux, peuvent entraîner des impacts physiques et mentaux ainsi que des atteintes à la santé et la sécurité des travailleurs.	Impact négatif	Franchises Amont	Court et moyen terme
	Inégalités de traitement et discrimination des travailleurs en amont	Les discriminations entraînent un manque de socialisation diversifiée et une dégradation du niveau de vie des personnes discriminées.	Impact négatif	Amont	Court terme
	Mise en cause de Carrefour pour le travail d'enfants, travail forcé ou travail illégal au sein de la chaîne de valeur	Carrefour s'expose à des risques juridiques, réputationnels et économiques liés à la présence de travail des enfants, forcé ou illégal dans sa chaîne d'approvisionnement. En cas de scandale ou de non-conformité détectée, l'entreprise pourrait faire face à des poursuites, à une dégradation de son image, à des perturbations d'approvisionnement et à des surcoûts liés à la mise en conformité.	Risque	Amont	Court terme

Les impacts identifiés dans le tableau ci-dessous sont des impacts négatifs systémiques liés aux relations d'affaires du groupe Carrefour dû à l'approvisionnement de certaines matières premières (ex : textile, coton, etc.), [S2. SBM3, 11a]

2.1.3.2.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations

PROCESSUS D'ENGAGEMENT AVEC LES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR CONCERNANT LES IMPACTS [S2-2]

Carrefour entretient un dialogue régulier avec ses différentes parties prenantes, qui permet notamment de définir ses plans d'actions, de les évaluer et de prendre en compte les avis de ces parties prenantes dans sa stratégie. Le tableau ci-dessous

présente les principales parties prenantes avec lesquelles Carrefour a échangé tout au long de l'année 2025 dans le cadre de la protection des travailleurs de la chaîne de valeur.

TYPE DE PARTIES PRENANTES	RÔLE	TYPE DE DIALOGUE	EXEMPLE DE PARTIES PRENANTES	SECTION DU RAPPORT CONCERNÉE
Associations et ONG	Définition de la politique du Groupe, Définition des cibles du Groupe, Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Concertations et consultations ponctuelles	FIDH	2.1.3.2.2 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains
Syndicats	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Partenariats	UNI Global Union	
Syndicats	Définition de stratégies sectorielles/nationales	Partenariats	Accord Bangladesh et Pakistan	
Pouvoirs publics	Définition de stratégies sectorielles/nationales	Groupe de travail	Groupe Global Deal du ministère du Travail	
Auditeurs	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions	Audits	BSCI (<i>Business Social Compliance Initiative</i>)	
Auditeurs	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions	Audits	ICS (<i>Initiative for Compliance and Sustainability</i>)	
Associations et ONG	Déploiement de projets terrain	Partenariats	OIT (projet RIAT/ Bangladesh)	

La fréquence de dialogue avec les parties prenantes est variable en fonction de l'actualité et des années. Lorsque le dialogue est encadré et réalisé à une fréquence stricte, cela est précisé dans le tableau.

STANDARDS ET RÉGLEMENTATIONS

Depuis 1995, la démarche du Groupe en matière de droits humains s'appuie sur les recommandations et normes internationales telles que la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, le Pacte mondial des Nations unies, la Déclaration sur les principes et droits fondamentaux au travail et les Conventions

fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT), les Lignes directrices de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales, ou encore les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits humains.

2.1.3.2.1.4 Gouvernance

ORGANE	STRATÉGIE/IMPLÉMENTATION	PÉRIMÈTRE	MISSIONS
Comité des règles pour la transition alimentaire	Stratégie	Groupe	Définit les plans d'actions en matière de droits humains dans les approvisionnements.
Équipes marchandises et qualité	Implémentation	Groupe	Application des règles d'achat et de la mise en œuvre des politiques de Carrefour. Les équipes RSE locales accompagnent leur mise en œuvre.
Équipes de <i>Sourcing</i> locales	Implémentation	Local	Réalisation des contrôles et de l'accompagnement des fournisseurs sur le terrain.
Équipe Ressources Humaines	Implémentation	Local	Mise en place des ambitions du Groupe en matière de droits humains au niveau local.
Équipes CPI ⁽¹⁾	Implémentation	Local	Mise en place des ambitions du Groupe au niveau local.

(1) CPI : Carrefour Partenariat International, filiale du Groupe dédiée au développement international de l'enseigne via des partenariats et des franchises.

2.1.3.2.2 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains

2.1.3.2.2.1 Politiques et cibles

POLITIQUES RELATIVES AUX TRAVAILLEURS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR [S2-1]

En amont de la chaîne de valeur du Groupe

Pour s'assurer du respect des droits humains chez ses fournisseurs directs et dans sa chaîne de valeur (rang 1 et 2), Carrefour a mis à jour sa Charte éthique en 2024, pour qu'elle s'applique de manière indifférenciée aux fournisseurs de marque nationale et aux fournisseurs de marque propre. Cette nouvelle charte est organisée autour de trois principaux axes : le respect des droits humains, la conduite éthique de ses activités, et le respect de l'environnement. En signant cette charte, le fournisseur s'engage à respecter les principes énoncés, à veiller au respect des législations et conventions locales nationales et internationales et à s'assurer du respect de ces principes par leurs sociétés affiliées ou sous-traitants tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Cette nouvelle charte est désormais plus complète et plus contraignante (le Groupe se réserve le droit de mettre un terme au contrat si le fournisseur ne respecte pas les principes énoncés par la charte). Cette charte a été élaborée sous la responsabilité du Comité éthique Groupe, dont sont membres le Secrétaire Général Groupe et le Directeur des Ressources Humaines Groupe (tous deux membres du COMEX Groupe). MDR -P 65

Carrefour place l'évaluation et la prévention des risques au cœur de son système de gestion. En effet, Carrefour s'attache à évaluer la conformité sociale de ses fournisseurs selon une analyse des risques dédiée ainsi qu'à promouvoir des pratiques RSE tout au long de la chaîne de valeur.

À partir des principaux référentiels et normes mondialement reconnus en la matière, Carrefour s'est fixé des engagements en lien avec la lutte contre travail des enfants, la lutte contre le travail forcé, le travail illégal et la lutte contre l'esclavage et le trafic d'êtres humains (voir 2.2 Plan de vigilance).

Les règles d'achat sociales du Groupe détaillent les actions à mettre en place pour l'ensemble des achats de produits contrôlés du Groupe dans tous les pays. Chaque pays décline son propre plan en fonction du contexte local et en supervise la bonne réalisation. Ces règles stipulent notamment :

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

Périmètre

La Charte éthique Fournisseurs s'applique aux fournisseurs de produits contrôlés et de marque nationale. Les obligations contenues dans la charte doivent s'appliquer, par effet de cascade, aux fournisseurs de nos fournisseurs. Cette charte s'applique depuis le 1^{er} janvier 2025 à près de 10 000 fournisseurs. D'ici fin 2028, tous les fournisseurs du groupe Carrefour auront signé cette charte.

Mécanismes d'alerte

Le mécanisme d'alerte du Groupe est décrit en section 2.1.4.1. Conduite des affaires (ESRS G1) de ce chapitre.

Chez les franchisés internationaux du Groupe (voir section 2.1.1 Informations générales pour plus d'informations) :

Carrefour s'engage activement à promouvoir des conditions de travail adéquates et à respecter les droits humains tout au long de sa chaîne de valeur, y compris avec ses franchisés internationaux.

Son ambition repose sur les piliers suivants :

- les standards internationaux précédemment cités (2.1.3.2.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations) ;
- la signature de la Charte éthique Franchisés réalisée en 2024 qui reprend et élargit les exigences mentionnées dans l'annexe RSE et dans la charte pour la protection des Droits de l'Homme. Cette charte a été élaborée sous la responsabilité du Comité éthique Groupe, dont sont membres le Secrétaire Général Groupe et le Directeur des Ressources Humaines Groupe (tous deux membres du COMEX Groupe) MDR-P 65 ;
- mécanisme de signalement : Carrefour dispose de systèmes permettant le suivi des pratiques des franchisés via des audits et des évaluations, et la gestion des signalements en cas de violations potentielles, grâce à des canaux accessibles (comme la plateforme d'alerte éthique).

Périmètre

Voir section 2.1.1 Informations Générales.

Mécanismes d'alerte

Le mécanisme d'alerte du Groupe est décrit en section 2.1.4.1 Conduite des affaires (ESRS G1) de ce chapitre.

En complément de cette ligne d'alerte éthique Groupe, le franchisé doit mettre en place un mécanisme de réclamation et d'alerte pour permettre aux parties prenantes de faire part de leurs préoccupations concernant le non-respect des règles sociales, environnementales, de concurrence et d'éthique.

En cas d'alertes médias ou parties prenantes, le franchisé met en place un plan d'action approprié pour remédier à toute non-conformité et assure une communication transparente avec Carrefour. En fonction des cas, les franchisés et Carrefour travaillent ensemble pour élaborer un plan d'action.

Alertes franchisés

Collaboration Carrefour – MAF : gestion des enjeux en Arabie Saoudite : en octobre 2024, Amnesty International a publié un rapport faisant état d'allégations de trafic et de travail forcé de travailleurs migrants dans les franchises Carrefour SA en Arabie Saoudite exploitées par Majid Al Futtaim (MAF) Retail entre 2021 et 2024. Avant la publication de ce rapport, Amnesty International a alerté Carrefour sur le compte rendu de son enquête. Carrefour a immédiatement demandé à son partenaire MAF de mener une enquête interne auprès de ses employés et sous-traitants en Arabie Saoudite. Carrefour et MAF ont répondu à l'ensemble des demandes d'information reçues. Suite à la publication du rapport, Carrefour a lancé la réalisation d'un audit par un expert indépendant sur l'ensemble des opérations de son partenaire MAF en Arabie Saoudite. Suite à cet audit, un plan d'action a été élaboré par MAF et présenté à Amnesty International. Un dialogue est en cours entre Carrefour, Amnesty International et MAF pour assurer la mise en place d'un plan d'action correctif adapté, portant notamment sur 1. la sélection des agences de sous-traitance avec lesquelles travaille MAF, 2. les conditions d'hébergement des travailleurs dépendant en sous-traitance et 3. la formation des travailleurs.

Partenariat en Israël et respect du principe de neutralité politique: le groupe Carrefour applique un principe de stricte neutralité politique. Le champ d'application de l'accord avec son partenaire franchisé en Israël est limité à l'Etat d'Israël tel que reconnu par l'Etat français. En conséquence, le partenaire franchisé ne détient, ni n'exploite à ce jour aucun magasin et ne vend aucun produit à marque Carrefour dans les territoires palestiniens.

CIBLES LIÉES À LA GESTION DES IMPACTS NÉGATIFS MATÉRIELS, À LA PROMOTION DES IMPACTS POSITIFS ET À LA GESTION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS [S2-5]

Le Groupe a établi que 100 % des usines dans les pays à risques produisant des produits sous ses marques doivent être couvertes par un audit social. Cela implique que toutes les usines situées dans des pays classés à risque ou à haut risque doivent être auditées. Les zones géographiques concernées sont déterminées chaque année par une cartographie des risques, et les pays d'implantation des usines peuvent varier d'une année à l'autre.
MDR-T 80

TABLEAU 1 : CIBLES ET PERFORMANCES RELATIVES À LA PROTECTION DES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

IRO	Objectifs	Unité	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence
Conditions de travail inadéquates ou précaires par les travailleurs chez les franchisés ou en amont de la chaîne de valeur	100 % des contrats de franchise internationale sont dotés d'une clause relative au respect des Droits de l'Homme	% (en nombre)	100 %	2028	83 %	2024
Attentes des parties prenantes et réglementations sur les salaires décents en amont						
Accentuation des inégalités économiques et sociales par le non paiement de salaires décents par les franchisés ou en amont						
Conditions de travail inadéquates ou précaires par les travailleurs chez les franchisés ou en amont de la chaîne de valeur	100 % des usines fabriquant des produits à ses marques sont couvertes par un audit social initial	100 % Permanent	-	-	-	-
Inégalité de traitement et discrimination des travailleurs en amont						
Accentuation des inégalités économiques et sociales par le non paiement de salaires décents par les franchisés ou en amont						
Attentes des parties prenantes et réglementations sur les salaires décents en amont						
Mise en cause de Carrefour pour le travail d'enfants, travail forcé ou travail illégal au sein de la chaîne de valeur						

COMMENTAIRE DE PERFORMANCE

Travailleurs de la chaîne de valeur

Carrefour poursuit activement le déploiement de ses plans d'actions concernant le coton bio. A fin 2025, 42 % de produits TEX étaient fabriqués à partir de coton biologique et dont les producteurs sont rémunérés équitablement (+ 6 pts vs 2024). Cette progression témoigne de l'engagement du Groupe à promouvoir un approvisionnement textile responsable, en visant 50 % d'ici 2027.

Par ailleurs, le nombre d'audits réalisés est relativement stable d'une année sur l'autre (1184 audits réalisés en 2025). Le nombre d'usines sous Worker Voice (système d'alerte local en direct avec les travailleurs) augmente de 8 % (+ 3 usines en 2025) du fait du déploiement de ce mécanisme d'alertes dans certaines filières au Bangladesh.

En 2025, une alerte relative au respect des normes internationales (Principes directeurs des Nations unies, de l'OCDE et des conventions fondamentales de l'OIT) a été portée à la connaissance de Carrefour par Amnesty International concernant l'activité de MAF en Arabie Saoudite. Le Groupe a mis en place un audit de l'ensemble des activités concernées et a assuré un dialogue avec son partenaire et l'ONG Amnesty International. Un plan d'action est désormais en cours de mise en œuvre.

Concernant le nombre de sites screenés via l'outil Sentinel avec alertes, moins d'unités ont été scannées cette année en raison d'une meilleure comptabilisation des informations: certains doublons ont été identifiés, seules les unités rattachés à Carrefour ont été prises en compte. Tout cela a permis de mieux identifier les alertes.

Franchises

Les contrats historiques intègrent progressivement les clauses relatives aux droits de l'homme lors de leur renouvellement. Tous les nouveaux contrats comportent désormais systématiquement ces clauses. L'augmentation de 0,9 pt est due au nouveau partenariat avec le Sénégal. Carrefour complète son dispositif par

une annexe RSE pour assurer la mise en œuvre des exigences du Groupe indépendamment du calendrier de renouvellement des contrats, ainsi que par le déploiement d'une nouvelle Charte Éthique franchisés.

2.1.3.2.2.2 Indicateurs et performances

ACTIONS CONCERNANT LES IMPACTS MATÉRIELS SUR LES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR, APPROCHES VISANT À GÉRER LES RISQUES MATÉRIELS ET À SAISIR LES OPPORTUNITÉS MATÉRIELLES CONCERNANT LES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR, ET EFFICACITÉ DE CES ACTIONS [S2-4]

TABLEAU 2 : INDICATEURS ET PERFORMANCES RELATIFS AUX TRAVAILLEURS DANS LA CHAÎNE DE VALEUR

Thème	Indicateurs de performance	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Produits responsables	Part des produits en coton bio et dont les producteurs sont rémunérés équitablement dans les produits TEX coton	% en nombre	50 %	2027 ⁽¹⁾	42,0 %	36,2 %	5,8 pts	100 %	-
Franchisés	Part de franchisés internationaux signataires d'une clause relative au respect des Droits de l'Homme	% en nombre	100 %	2028	84,2 %	83,3 %	0,9 pt	100 %	-
Mécanismes d'alerte locaux	Nombre d'usines sous Worker Voice	nombre	-	-	41	38	7,9 %	-	-
	Nombre de sites screenées via l'outil Sentinel	nombre	-	-	5 615	9 000	(37,6) %	100 %	-
	Nombre de sites screenés via l'outil Sentinel avec alertes	nombre	-	-	101	51	98,0 %	100 %	-
	Part de sites screenés via l'outil Sentinel avec alertes	% en nombre	-	-	1,8 %	0,6 %	1,2 pt	100 %	-
Audits sociaux	Part des usines d'approvisionnement de produits contrôlé situées en pays à risque élevé ou à risque couvertes par un audit social	% en nombre	100 %	Perman-ent	100 %	100 %	-	100 %	-
	Pourcentage d'audits sociaux avec alerte (sites de production potentiels)	%	-	-	11,0 %	16,0 %	(5,0) pts	100 %	-
	Pourcentage d'audits sociaux avec alerte (sites de production potentiels) - Dont alertes liées à la durée de travail	%	-	-	17,6 %	26,0 %	(8,4) pts	100 %	-
	Pourcentage d'audits sociaux avec alerte (sites de production potentiels) - Dont alertes liées à la rémunération, conditions de travail et avantages	%	-	-	26,4 %	21,0 %	5,4 pts	100 %	-
	Pourcentage d'audits sociaux avec alerte (sites de production potentiels) - Dont alertes liées à la santé et sécurité	%	-	-	44,1 %	35,0 %	9,1 pts	100 %	-
	Nombre d'audits sociaux (sites de production potentiels)	nombre	-	-	1 184	1 187	(0,3) %	100 %	-
	Nombre d'audits sociaux (sites de production potentiels) - Dont Bangladesh	nombre	-	-	40	48	(16,7) %	100 %	-

Thème	Indicateurs de performance	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Audits sociaux	Nombre d'audits sociaux (sites de production potentiels) - Dont Chine	nombre	-	-	872	784	11,2 %	100 %	-
	Nombre d'audits sociaux (sites de production potentiels) - Dont Inde	nombre	-	-	58	60	(3,3) %	100 %	-
	Nombre d'audits sociaux (sites de production potentiels) - Dont Turquie	nombre	-	-	27	39	(30,8) %	100 %	-
	Nombre d'audits sociaux (sites de production potentiels) - Dont Autres pays	nombre	-	-	187	256	(27,0) %	100 %	-

(1) Objectif initial à 2025, prolongé à 2027.

2.1.3.2.2.3 Plans d'action

PROCESSUS POUR REMÉDIER AUX IMPACTS NÉGATIFS ET CANAUX PERMETTANT AUX TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE FAIRE PART DE LEURS PRÉOCCUPATIONS [S2-3]

ACTIONS CONCERNANT LES IMPACTS MATÉRIELS SUR LES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR, APPROCHES VISANT À GÉRER LES RISQUES MATÉRIELS ET À SAISIR LES OPPORTUNITÉS MATÉRIELLES CONCERNANT LES TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR, ET EFFICACITÉ DE CES ACTIONS [S2-4]

Au sein de la chaîne de valeur

Cartographier les fournisseurs et la chaîne de valeur

Cartographier les risques pays

Afin d'identifier les pays dans lesquels les risques de non-conformité sociale sont les plus importants, Carrefour a établi une cartographie des risques par pays. La liste des pays à risque d'un point de vue social est basée sur l'analyse des risques par pays réalisée par l'organisation Amfori délivrant le certificat BSCI. Le classement des pays prend également en compte les recommandations de la FIDH et celles des équipes locales de Carrefour. Un travail complémentaire, non plus uniquement par pays, mais par filière et par territoire local a été initié. Ainsi, la zone du Tamil Nadu (Inde) présentant des risques sociaux a été reclassée à « haut risque », ce qui entraîne des actions additionnelles de contrôle par les équipes locales de Carrefour.

Cartographier les fournisseurs de rang 2 (indirects) dans les pays à risque

Une cartographie des fournisseurs de rang 2 de textile à marque propre a été amorcée par l'entité *Global Sourcing* de Carrefour. L'objectif est d'identifier les parties prenantes impliquées dans la chaîne de production et d'approvisionnement pour mieux identifier les enjeux sociaux. Le Groupe a d'abord initié ce mapping pour le secteur textile. Par exemple, pour cette filière, il s'agit d'identifier les fournisseurs participants aux étapes suivantes : fabrication de la matière (filature, tricotage, teinture), assemblage du produits, etc.

Démarches sectorielles et matières premières sensibles

Le Groupe a identifié les matières premières auxquelles sont associés des risques sociaux tout au long de la chaîne de valeur. Ces matières premières sont priorisées en fonction de leur niveau de risques et de leur matérialité pour Carrefour.

Développer des procédures de contrôle pour s'assurer de la conformité sociale des fournisseurs

Audits sociaux pour les fournisseurs de rang 1

Conformément aux règles d'achat de Carrefour, 100 % des usines d'approvisionnement situées en pays à risque élevé ou à risque doivent faire l'objet d'un audit social. Cet audit est conforme au standard *Initiative for Compliance and Sustainability* (ICS) ou au standard *Business Social Compliance Initiative* (BSCI). La note de A ou B est requise (C, D ou E non conformes). Les audits sociaux menés selon les standards BSCI ou ICS et par des tiers indépendants, contrôlent les enjeux suivants : travail des enfants, travail forcé, mesures disciplinaires, tentative de corruption, niveau de rémunération, travail des heures, sécurité dans les usines, dialogue social dans les usines.

Pour les filières identifiées comme à risque sur la base de l'analyse des matières premières et des étapes de production, des garanties supplémentaires sont demandées. Si le fournisseur est identifié comme à risque, des audits sociaux sont réalisés.

Pour les fournisseurs situés en pays à risque faible, le système de contrôle est adapté à l'activité, aux problématiques locales et aux pratiques de l'usine, l'audit externe n'étant pas systématique. Par exemple, les usines de production localisées en France ou au Portugal (pays classifiés à faible risque) ne font pas l'objet d'audit social.

Lorsque la filière n'est pas à risque, le fournisseur doit *a minima* signer la Charte d'engagement fournisseurs. Des audits sociaux peuvent être demandés par les équipes de Carrefour au cas par cas.

Dans le cas des audits sociaux, le processus de contrôle se déroule de la façon suivante :

- **revue préalable lors du pré-audit** : les équipes locales du *Sourcing* en charge de l'approvisionnement (Carrefour Global Sourcing) vérifient sur place la conformité de l'usine identifiée avec des premières exigences sociales, sécurité et de qualité (par exemple : vérification d'absence de travail d'enfant, présence d'extincteurs, ou d'inspecteurs qualité aux étapes clef de production, etc.). Cette visite est une première étape déterminante pour poursuivre les échanges ;
- **audit initial** : un cabinet d'audit indépendant réalise un audit social non annoncé. Si la conformité de l'usine aux standards ICS (*Initiative for Compliance and Sustainability*) ou BSCI (*Business Social Compliance Initiative*) est suffisante, l'usine peut être référencée. Un rapport accompagné d'un plan d'action est systématiquement émis pour corriger les non-conformités ou progresser sur les points de faiblesse relevés. Si les conclusions de l'audit comportent une alerte,

c'est-à-dire un point de non-conformité critique, le fournisseur n'est pas référencé en l'état. Les alertes sont définies par la méthode ICS et concernent notamment le travail d'enfants, le travail forcé, des mesures disciplinaires, les tentatives de corruption, de falsification de documents, le non-respect légal du niveau de rémunération, les heures de travail excessives ou des conditions de sécurité mettant en danger la vie des travailleurs. Le suivi sera assuré par un nouvel audit (dont la fréquence peut varier, allant de quelques mois à maximum 2 ans pour les fournisseurs les moins à risque) ;

■ **audit de suivi** : une fois référencé, des audits de suivi non annoncés périodiques sont commandités et toujours réalisés par des cabinets indépendants. Ces audits sont réalisés à une fréquence maximale de deux ans et peuvent être plus rapprochés selon la criticité des non-conformités constatées lors des audits précédents. Les équipes de Carrefour dédiées réalisent un suivi de ces conformités et peuvent dans certains cas être amenées à aller sur place pour évaluer la conformité des plans d'actions. Si les conclusions de l'audit de suivi comportent des non-conformités, le fournisseur doit mettre en place des actions correctives immédiates. Ces actions seront contrôlées dans le délai permettant sa mise en œuvre. Des plans d'action sont ainsi établis systématiquement à la suite d'un audit, adapté en fonction des non-conformités rencontrées. En cas de non-conformité critique non corrigée, le fournisseur est déréférencé ;

■ **audit/inspection spécifique** : Carrefour peut mandater une société extérieure pour vérifier des éléments ponctuels ou précis, comme dans le cadre de l'Accord Bangladesh créé en 2013 par une coalition de marques internationales et les principaux syndicats pour la sécurité incendie et la sécurité des bâtiments dans le pays.

Si les conclusions d'un audit réalisé chez un fournisseur de Carrefour comportent un point de non-conformité critique, Carrefour est informé dans les 48 heures. Une action immédiate est alors diligentée par Carrefour et/ou le fournisseur. Des formations ou un accompagnement spécifique peuvent être réalisés par les équipes de Carrefour auprès des fournisseurs lorsque les non-conformités constatées le nécessitent.

En 2025 1 184 audits sociaux ont été réalisés. 11 % de ces audits ont donné lieu à des alertes et ont entraîné des plans d'actions de remédiation. Les principales alertes portent sur la durée du travail (17,6 %), le niveau de rémunération (26,4 %) et la santé sécurité des travailleurs (44,1 %). Les alertes reçues portant sur les droits humains dans la chaîne d'approvisionnement sont décrites dans la section 2.2.8.3 Bilan des alertes reçues en 2025 (du 2.2 Plan de vigilance).

Évaluation pour les fournisseurs de la chaîne d'approvisionnement (rang 2, 3, etc.)

Afin de réaliser une cartographie cohérente et complète de la chaîne d'approvisionnement textile, les équipes Global Sourcing ont travaillé avec les bases de données informatiques ICS (*Initiative for Compliance and Sustainability*) et ITC (*International Trade Center*) pour obtenir les déclarations des fournisseurs de rang 2 et 3 (et plus le cas échéant). Un système d'alerte a ensuite été mis en place pour détecter les alertes sociales chez les fournisseurs de rang 2 et 3 du Groupe. Ce système est mis en place en 2023 avec l'aide d'une société tierce indépendante pour suivre les alertes sociales et environnementales :

■ **Sentinel** : permet de récolter de potentielles alertes sur la chaîne d'approvisionnement du Groupe via les réseaux sociaux, web, etc. Plus de 5 000 unités ont fait l'objet de vérification, avec 101 alertes qui ont été identifiées en 2025.

■ **Worker Voice** : ligne éthique et questionnaire ciblé sur le travail forcé, en direct avec les travailleurs chez les principaux filateurs de Carrefour et les usines de productions à risques, au Tamil Nadu en Inde. Cette ligne éthique permet au Groupe d'être directement mis en relation avec les travailleurs et donc d'être informé de façon plus fiable des atteintes à sa Charte éthique. Cette pratique va au-delà de l'audit social et permet d'identifier des alertes directement auprès des travailleurs dans les filatures ou autres unités de production. Dans le cadre de ce mécanisme d'alerte, des équipes se rendent sur place pour informer les travailleurs de l'existence de ce mécanisme. Aussi, l'existence de ce dispositif est intégrée dans les exigences fournisseurs. Ces derniers doivent informer les salariés de leurs droits, y compris des canaux de remontée d'alertes, conformément à la Charte fournisseurs et aux règles d'achat de Carrefour. Par ailleurs, cette ligne d'alerte est diffusée directement sur les sites de production, notamment via un affichage visible dans les ateliers, via des supports multilingues adaptés aux travailleurs locaux, et via des communications lors des formations santé-sécurité ou droits sociaux. S2-3, 28. Des enquêtes anonymes ont aussi été mises en place, permettant de mieux comprendre les préoccupations liées au travail forcé, aux heures de travail, à la rémunération. Ce mécanisme d'alerte est anonyme. Carrefour s'assure de la disponibilité de ce mécanisme d'alerte via des sessions de communication assurées sur site par un organisme tiers ainsi que par les équipes de Carrefour, pour s'assurer du fonctionnement et de l'accès de ce mécanisme d'alerte. Développé en Inde (Tamil Nadu) depuis 2022, ce système a été déployé en 2024 au Bangladesh.

Les outils Sentinel et *Worker Voice* ont permis de remonter un nombre croissant d'alertes et d'anticiper de potentielles violations dans des zones particulièrement à risque de la chaîne d'approvisionnement du Groupe.

En cas d'alerte critique, un plan d'action correctif et une remédiation sont lancés par le fournisseur. Si ces plans d'actions correctives et la remédiation ne permettent pas au fournisseur de se mettre en conformité, Carrefour peut mettre un terme à la relation d'affaires. Cela reste exceptionnel et le Groupe accorde une grande importance à la pérennité de ses relations commerciales notamment pour des raisons sociales S2-4, 35.

Gestion des alertes

Conformément à la loi sur le devoir de vigilance, Carrefour a déployé un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives de Carrefour (voir section 2.1.4.1 Conduite des affaires, ESRS G1 et 2.2 Plan de vigilance) S2-3, 27c.

Formation, mobilisation et dialogue permanent avec les fournisseurs

Carrefour accompagne ses fournisseurs à travers un dialogue constant qui se matérialise de différentes façons :

■ **mise à disposition d'un guide de bonnes pratiques** : Carrefour a élaboré le *Good Factory Standard*, un document de formation à destination de ses équipes et de ses fournisseurs de produits non-alimentaire. Décliné par secteurs et/ou par type de produit (bazar, textile, bois, cuir, etc.), il présente les bonnes pratiques de travail en usine et est illustré de photos afin d'être facilement interprétable auprès de tous les interlocuteurs en usine, quel que soit le pays ou le niveau d'éducation ;

- **formation thématique** : Carrefour participe à une initiative de formation *Women empowerment* destinée à des fermes indiennes de coton biologique, au travers du partenariat signé en 2022 avec le groupe ASA. L'objectif est de former les fournisseurs aux pratiques biologiques, et de favoriser l'accès des femmes à des postes à responsabilité. Des formations ont été réalisées chez d'autres fournisseurs au Bangladesh pour 2025, notamment en ce qui concerne la protection des travailleurs contre le harcèlement ou autres atteintes spécifiques aux droits des travailleurs. Ces actions visent à aborder les problématiques spécifiques rencontrées dans la zone du sous-continent indien ;
- **questionnaires** : un questionnaire sur les pratiques d'achat responsable a été envoyé en 2024 aux fournisseurs textiles du Groupe (après un premier envoi en 2021). Un autre envoi a été réalisé en 2025 pour tous les fournisseurs de produits non-alimentaires du Groupe. L'objectif de ces questionnaires est de mettre en place des plans d'actions pour l'amélioration des pratiques d'achat.

Ressources

La réalisation des plans d'actions susmentionnés est confiée à l'entité Carrefour Global Sourcing, qui dispose de 10 bureaux locaux et qui est présente dans plus de 30 pays d'approvisionnement. [S2-4, 38]

Commerce équitable

À travers ses achats, Carrefour contribue à développer et à encourager le commerce équitable depuis plus de 20 ans, participant ainsi à l'amélioration des conditions de vie des producteurs et au développement pérenne des communautés.

En 2025, 137 millions d'euros de ventes de produits équitables ont été réalisés dans les magasins Carrefour dans le monde (+ 10 M€ vs 2024). Cette offre a généré 2,15 millions d'euros en primes de développement pour les coopératives en complément du prix d'achat plus juste versé aux producteurs, qui ont financé des bourses d'études, des purificateurs d'eau, des écoles, des maternités, etc.

Tous les éléments précités contribuent notamment à la promotion des Objectifs de développement durable (ODD) et notamment aux ODD 8 « Travail décent et croissance économique » et 12 « Consommation et production responsables ».

Chez les franchisés internationaux

Carrefour travaille à l'intégration de la stratégie RSE aux franchisés de différentes manières (voir section 2.1.1 Informations Générales). Le plan d'action pour les franchisés repose notamment sur la signature de différents documents :

La Charte pour la protection des Droits de l'Homme pour les franchisés internationaux

Carrefour œuvre à ce que ses franchisés à l'International respectent les droits humains en annexant à leurs contrats une Charte pour la protection des Droits de l'Homme. Cette charte engage les franchisés à respecter les normes internationales en matière de droits du travail, en particulier la Déclaration universelle des Droits de l'Homme ainsi que plusieurs conventions de l'OIT, incluant les conventions sur le travail des enfants, le travail forcé, la liberté d'association. En effet, en ligne avec les engagements pris au niveau du Groupe, la charte engage les franchisés à :

- ne pas recourir à l'esclavage, à la servitude pour dettes ou au travail forcé ou obligatoire. L'expression « travail forcé ou obligatoire » désigne tout travail ou servitude exigé d'un individu sous la menace d'une peine et pour lequel ladite personne ne s'est pas volontairement offerte ;

- ne pas permettre aux enfants de moins de 15 ans de travailler, et d'employer des enfants de moins de 18 ans uniquement pour des tâches de production, de fabrication et d'assemblage dans des conditions qui ne mettent pas en danger leur santé, leur sécurité ou leur intégrité morale, et qui ne nuisent pas à leur développement physique, mental, spirituel, moral ou social ;
- veiller à ce que les travailleurs aient le droit de s'organiser librement dans les syndicats et d'être représentés par les organisations de leur choix afin de mener des négociations collectives ;
- garantir de bonnes conditions de travail, notamment en ce qui concerne la durée du travail, en garantissant la santé, la sécurité, les salaires décents et l'intégrité morale.

En signant cette charte, les franchisés s'engagent à faire respecter ces engagements par l'ensemble de leurs salariés, fournisseurs, sous-traitants ou sous-franchisés, selon les cas. Carrefour encourage également ses franchisés à traduire la charte en langue locale, à l'afficher sur leurs sites et à la mettre à disposition de leurs employés.

Par ailleurs, la charte engage les franchisés à mettre en place des contrôles afin de s'assurer du bon respect des engagements qui y sont associés, tels que des visites d'observation des pratiques des fournisseurs en matière de conditions de travail qui font l'objet de rapports dédiés permettant d'évaluer la conformité avec la charte, la mise en place de plans d'action correctifs pour donner suite aux résultats de la visite, ainsi que des visites de suivi si cela est pertinent.

Les franchisés se doivent aussi d'autoriser le Groupe ou toute personne habilitée dans le cadre du dispositif de contrôle interne et externe mis en place par le Groupe, à effectuer des contrôles inopinés du respect des engagements de la charte.

À fin 2025, cette charte était signée par 84,2 % des partenaires franchisés internationaux et 43 % du parc magasins de ces mêmes franchisés.

L'annexe RSE

À côté de cette charte, le Groupe mobilise ses partenaires franchisés internationaux de différentes manières notamment via l'annexe RSE. À fin 2025, 50 % des partenaires franchisés internationaux avaient annexé cette charte RSE. Son contenu est présenté en section 2.1.1 Informations Générales.

La Charte éthique Franchisés

Fin 2024, afin d'uniformiser le cadre normatif de ses relations avec les franchisés internationaux, Carrefour a élaboré une nouvelle Charte éthique franchisés a été élaborée pour remplacer la Charte pour la protection des Droits de l'Homme pour les franchisés à l'International et l'annexe RSE. Cette charte sera intégrée à tout nouveau contrat qui sera renouvelé/conclu. L'objectif de ce document est d'avoir un socle commun en matière de Droits de l'Homme pour les différents franchisés internationaux du Groupe. Cette charte est articulée autour des trois axes mentionnés précédemment dans la Charte fournisseurs et s'appuie sur les mêmes standards internationaux.

Dans le cadre de cette Charte éthique franchisés, Carrefour transmet aux franchisés les risques et impacts identifiés pour leur activité. Sur cette base, chaque franchisé s'engage à compléter ou adapter la cartographie en fonction de ses connaissances spécifiques et à déterminer le plan d'action associé. Par ailleurs, le franchisé s'engage à mettre en place un dispositif de réclamation et d'alerte pour permettre aux tiers d'émettre un signalement en cas de non-respect des règles sociales. En cas de violation avérée de la présente charte, le franchisé doit mettre en place un plan d'action permettant de remédier à toute non-conformité. Enfin, le franchisé doit informer le Groupe dans les plus brefs délais de toute alerte susceptible d'avoir un impact sur Carrefour. Cette charte a été partagée aux partenaires de Carrefour au premier trimestre 2025. En fin d'année, 6 % des partenaires avaient signé cette charte.

2.1.3.3 Communautés affectées [ESRS S3]

2.1.3.3.1 Introduction des enjeux du groupe Carrefour

2.1.3.3.1.1 Contexte et enjeux [SBM-3 10]

Les communautés affectées désignent les « personnes ou groupe(s) vivant ou travaillant dans la même zone qui a été ou peut être affectée par les opérations d’une entreprise ou par le biais de sa chaîne de valeur. Les communautés affectées peuvent aller de celles vivant à proximité des activités de l’entreprise

(communautés locales) à celles vivant à distance. Les communautés affectées comprennent les peuples autochtones effectivement et potentiellement affectés ». Pour Carrefour, les communautés affectées sont les populations autochtones situées principalement au Brésil et potentiellement impactées par la déforestation, ainsi que les populations se situant à proximité des zones d’extraction de pétrole.

2.1.3.3.1.2 Impacts, risques et opportunités [SBM-3 11]

L’ensemble IROs est présenté dans le tableau ci-dessous.

TABLEAU 1 : LISTE DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS LIÉS AUX COMMUNAUTÉS AFFECTÉES

SECTION DU RAPPORT	NOM DE L’IRO	DÉFINITION DE L’IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
2.1.3.3.2 Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur	Mise en cause de Carrefour pour non-respect des droits particuliers des autochtones en amont	En cas de mises en cause médiatiques, de poursuites judiciaires, de non-conformités détectées concernant le non-respect des droits particuliers des autochtones chez ses fournisseurs, les risques pour l’entreprise sont à la fois d’image et juridique.	Risque	Amont	Moyen terme
2.1.3.3.2 Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur	Non-respect des droits des communautés autochtones en amont	Si l’entreprise travaille avec des fournisseurs qui accaparent des terres ancestrales, elle impacte négativement les communautés autochtones. En effet, l’accaparement de terres ancestrales aux communautés autochtones (détérioration de l’habitat, déchets des pratiques industrielles, déplacement de population…) entraîne une détérioration des conditions de vie et de la santé des communautés autochtones locales.	Impact négatif	Amont	Moyen terme

2.1.3.3.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations

PROCESSUS D’ENGAGEMENT DES COMMUNAUTÉS AFFECTÉES CONCERNANT LES IMPACTS [S3-1 16 A) ET B) S3-2]

Pour s’assurer du respect des droits des communautés autochtones au sein de sa chaîne de valeur, Carrefour travaille avec ses parties prenantes, et s’appuie sur de grands standards internationaux et des réglementations en vigueur.

Les populations autochtones vivent souvent dans ou à proximité des forêts tropicales, qui constituent leurs terres ancestrales. La déforestation, qu’elle soit due à l’agriculture intensive, à l’exploitation forestière ou à l’extraction des ressources, peut entraîner l’accaparement ou la destruction des terres. Carrefour déploie sur ses matières premières à risque de déforestation, certaines normes de certification volontaires portant spécifiquement sur la lutte contre la déforestation ou la conversion. À titre d’exemples :

- Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) ;
- Forest Stewardship Council (FSC) et le Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes (PEFC) ;
- Roundtable on Responsible Soy (RTRS) et Proterra ;
- Beef on track Protocol : protocole sectoriel au Brésil permettant d’assurer une chaîne d’approvisionnement en viande bovine exempt d’irrégularités sociales et environnementales ;
- Cerrado Protocol : protocole sectoriel au Brésil permettant d’assurer une chaîne d’approvisionnement en viande bovine exempt d’irrégularités sociales et environnementales ;

- Charte cacao durable Carrefour et Initiative Française pour un Cacao Durable : charte propre à Carrefour fixant des objectifs minimums pour un cacao durable et standard collectif élaboré conjointement par les pouvoirs publics et les professionnels du cacao en France pour transformer la filière.

Autres cadres internationaux et réglementation mise en œuvre par Carrefour :

- Accords de Paris : reconnaît l’importance des connaissances traditionnelles des peuples autochtones et leur rôle clé dans pour la lutte contre le changement climatique ; encourage leur participation active aux processus de prise de décision ;
- la Déclaration des Nations unies sur les droits des peuples autochtones (UNDRIP – 2007) : constitue un cadre international de référence pour la protection des droits des peuples autochtones ;
- les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l’Homme (2011) : exigent des entreprises qu’elles respectent les droits humains, y compris ceux des peuples autochtones, dans toutes leurs opérations ;
- les Conventions de l’Organisation internationale du travail (OIT) : Carrefour adhère aux normes de l’OIT concernant les conditions de travail, la liberté syndicale et l’élimination du travail forcé ou du travail des enfants, particulièrement dans les pays où il s’approvisionne en matières premières ;
- la loi sur le devoir de vigilance : qui impose la mise en place un Plan de vigilance pour prévenir les violations des droits humains et les atteintes à l’environnement, que ce soit en France où dans les pays dans lesquels les entreprises opèrent.

Concernant la protection des populations lors de l'extraction de pétrole, les fournisseurs de biocarburants du Groupe respectent la directive 2009/29/EC (articles 17 et 18 en particulier).

Carrefour entretient un dialogue privilégié avec les communautés affectées. Carrefour Brésil a déployé un plan d'actions reposant sur le soutien des initiatives des communautés autochtones. Dans le cadre de ce plan d'action, Carrefour a mis en place le dialogue détaillé ci-dessous, résumant les principaux échanges entretenus par le Groupe en 2025 :

TABEAU 1 : LISTE DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS LIÉS AUX COMMUNAUTÉS AFFECTÉES

La fréquence de dialogue avec les parties prenantes est variable en fonction de l'actualité et des années. Lorsque le dialogue est encadré et réalisé à une fréquence stricte, cela est précisé dans le tableau.

TYPE DE PARTIES PRENANTES	RÔLE	TYPE DE DIALOGUE	EXEMPLE DE PARTIES PRENANTES	POLITIQUES CONCERNÉES
Certificateurs	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions	Concertations et consultations ponctuelles	RPSO, FSC, RainForest Alliance	Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur
Fournisseurs	Déploiement de projets terrain	Partenariats	Club des producteurs	Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur
Initiatives multi-acteurs	Définition de stratégies sectorielles/nationales	Groupe de travail	Global Compact	Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur
Associations et ONG	Déploiement de projets terrain	Partenariats	ImaFlora, Earthworm Foundation	Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur
Syndicats	Remontées d'alertes	Partenariats	UNI Global Union	Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur
Fournisseurs	Approvisionnement en carburant et biocarburant	Négociations commerciales	Esso, TMF	Assurer le respect des droits des communautés autochtones affectées par l'activité des stations-service

La lutte contre la déforestation jouant un rôle clé dans la protection des populations autochtones, les parties prenantes impliquées dans la protection des forêts sont identiques à celles assurant la protection des communautés affectées et sont détaillées en section 2.1.2.4 Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4).

2.1.3.3.1.4 Gouvernance

La Gouvernance relative aux populations autochtones est identique à la Gouvernance mise en place pour la préservation des forêts (voir section E4 Biodiversité). Elle inclut notamment le Comité forêt, auquel participent deux membres du Comité Exécutif du Groupe, le CEO de Carrefour Brésil et la Directrice de l'engagement. Par ailleurs, les projets relatifs au soutien des populations autochtones sont mis en œuvre directement au Brésil par les équipes de Carrefour Brésil.

Concernant les zones d'extraction de pétrole, les politiques et plans d'actions sont définis par Carfuel, filiale de Carrefour.

2.1.3.3.2 Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur

2.1.3.3.2.1 Politiques et cibles

POLITIQUES RELATIVES AUX COMMUNAUTÉS AFFECTÉES [S3-1]

Carrefour reconnaît que la promotion des Droits de l'Homme est fondamentale pour mener ses activités de manière responsable et dans la durée. Concernant spécifiquement les populations autochtones et natives, Carrefour vise les objectifs suivants :

- s'assurer que les règles de *sourcing* du Groupe en matière de protection des forêts intègrent bien des critères de protection des populations autochtones et natives (en particulier la protection de leurs terres et la mise en œuvre du consentement préalable, libre et éclairé) ;
- soutenir les populations natives et autochtones dans le maintien de leurs modes de vie et de leurs traditions à travers des collaborations ou des projets de terrain.

Carrefour Brésil a formalisé une politique relative à la protection des communautés autochtones. En effet, les communautés traditionnelles sont protectrices de la forêt amazonienne et de sa biodiversité. En soutenant activement ces communautés, Carrefour contribue non seulement à la protection de l'environnement, mais s'aligne sur des objectifs mondiaux en matière de développement durable. La politique développée par Carrefour Brésil permet donc la protection de l'environnement mais participe aussi à l'autonomisation et au respect de ces communautés.

Périmètre : les engagements pris par Carrefour en matière de protection des forêts et des terres autochtones s'appliquent à l'ensemble des 8 pays intégrés et à tous les formats. Les projets de soutien aux populations autochtones et natives sont mis en œuvre au Brésil.

CIBLES LIÉES À LA GESTION DES IMPACTS NÉGATIFS MATÉRIELS, À LA PROMOTION DES IMPACTS POSITIFS ET À LA GESTION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS [S3-5]

Méthodologie

La méthodologie relative aux cibles concernant le respect des droits des communautés autochtones est détaillée en section 2.1.2.4 Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4) de ce présent chapitre. De fait, les communautés affectées ne sont pas directement sollicitées dans l'élaboration des cibles.

CIBLE

Les enjeux liés aux communautés affectées sont, pour Carrefour, étroitement liés à la lutte contre la déforestation, car les impacts les plus significatifs pour ces populations se situent principalement en amont de la chaîne d'approvisionnement. Dans de nombreuses filières agricoles, la déforestation et la dégradation des écosystèmes ont des conséquences directes sur les populations autochtones. Ainsi, les engagements visant à lutter contre la déforestation contribuent directement à la protection des communautés concernées.

TABEAU 1 : CIBLES RELATIVES À LA PROTECTION DES POPULATIONS AUTOCHTONES

IRO	KPI	Unité	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence	N	N-1	Variation
Mise en cause de Carrefour pour non-respect des droits particuliers des communautés autochtones en amont	100 % de déploiement des plans d'actions de réduction des risques de déforestation pour les matières premières sensibles (boeuf brésilien, huile de palme, soja, bois papier – emballages et produits) ⁽¹⁾	%	100 %	Permanent	0 %	2018	80,6	Nouveau	-

(1) Cet objectif ne fait référence qu'aux politiques relatives aux communautés autochtones en lien avec la déforestation au Brésil. Pour le bilan complet lié à la déforestation, se référer aux objectifs dans E4. Biodiversité.

COMMENTAIRE DE PERFORMANCE

Avec un taux de déploiement des plans d'action de réduction des risques de déforestation pour les matières premières de 80,6 %, la performance enregistrée est particulièrement satisfaisante pour une première année de consolidation. Ce résultat témoigne d'une mise en œuvre efficace des dispositifs et constitue une base solide pour poursuivre et renforcer le déploiement dans les années à venir.

2.1.3.3.2.2 Indicateurs et performances

PRENDRE DES MESURES CONCERNANT LES INCIDENCES IMPORTANTES SUR LES COMMUNAUTÉS TOUCHÉES, LES APPROCHES DE LA GESTION DES RISQUES IMPORTANTS ET DE LA RECHERCHE D'OPPORTUNITÉS IMPORTANTES LIÉES AUX COMMUNAUTÉS TOUCHÉES, AINSI QUE L'EFFICACITÉ DE CES MESURES [S3-4]

Les indicateurs liés au respect des communautés autochtones sont présentés en section 2.1.2.4 Biodiversité et écosystème (ESRS E4). Les commentaires associés y sont également détaillés.

Thème	Indicateurs	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Déforestation	Taux de déploiement de la politique TEX responsable pour les matières premières textiles naturelles (coton, fibres de bois, laine, cachemire)	%	100 %	2027	84,7 %	75,5 %	9,2 pts	100 %	-
	Chiffre d'affaires des produits FSC	k€	-	-	1 630 788	1 469 827	11,0 %	100 %	-
	Taux de déploiement du plans d'action pour les quatre matières premières prioritaires pour la lutte contre la déforestation	%	-	-	80,65 %	Nouveau	-	98 %	AR

2.1.3.3.2.3 Plans d'action

PROCESSUS POUR REMÉDIER AUX IMPACTS NÉGATIFS ET CANAUX PERMETTANT AUX COMMUNAUTÉS AFFECTÉES DE FAIRE PART DE LEURS PRÉOCCUPATIONS [S3-3]

ACTIONS CONCERNANT LES IMPACTS MATÉRIELS SUR LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE, APPROCHES VISANT À GÉRER LES RISQUES MATÉRIELS ET À SAISIR LES OPPORTUNITÉS MATÉRIELLES CONCERNANT LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE, ET EFFICACITÉ DE CES ACTIONS [S3-4]

Le déploiement des certifications

Carrefour s'assure que ses pratiques d'approvisionnement respectent les droits des communautés affectées par le biais notamment des certifications produits. En fonction des matières premières sensibles du Groupe, des certifications sont déployées pour s'assurer du respect des droits humains, civils, politiques et économiques de ses communautés affectées.

Sur les matières premières portant atteinte à la déforestation

- Bois papier : la certification FSC garantit des pratiques forestières respectueuses de l'environnement, des droits des travailleurs et des communautés locales, y compris des populations autochtones. Le principe 3 de la norme FSC est spécifiquement dédié aux droits des peuples autochtones. Il exige que les entreprises respectent les droits de propriété et d'usage des terres, ainsi que le consentement libre, préalable et éclairé (CLPE) des peuples autochtones.
- Cacao : une part du cacao de Carrefour est certifiée RainForest Alliance. Cette certification vise à promouvoir des pratiques durables, qui respectent l'environnement, les droits des travailleurs et des communautés locales. RainForest Alliance intègre des critères spécifiques pour protéger les communautés autochtones, notamment en ce qui concerne l'accès à la terre et à la préservation des savoirs traditionnels. Elle s'assure également que les peuples autochtones soient inclus dans les processus de prise de décision concernant l'utilisation de leurs terres.
- Huile de palme : la certification RSPO vise à assurer que l'huile de palme est produite de manière durable, en tenant compte de l'impact environnemental et social de cette production. L'un des principes clés de la RSPO est le respect des droits des populations autochtones, en particulier leur droit à la terre. Les entreprises doivent obtenir le CLPE des communautés autochtones avant toute nouvelle plantation ou expansion. De plus, la RSPO exige que les producteurs protègent les zones d'importance culturelle ou spirituelle pour ces communautés.

Soutien aux communautés autochtones et natives via des partenariats commerciaux

Floresta Faz Bem

Conformément à son engagement à mener la transition des systèmes alimentaires au Brésil et à promouvoir les produits de la biodiversité sociale, Carrefour Brésil a lancé le programme Floresta Faz Bem, la première initiative exclusive à l'échelle nationale visant à encourager la vente de produits fabriqués par les populations indigènes et les communautés traditionnelles. Ce programme a été conçu en établissant des partenariats stratégiques avec divers partenaires intermédiaires, tels que l'Institut de gestion et de certification des forêts et de l'agriculture (Imaflora), une organisation brésilienne qui a 30 ans d'expérience dans la promotion et l'utilisation durable des ressources naturelles. Le deuxième partenaire clé est l'Institut pour la conservation et le développement durable de l'Amazonie (Idesam), une ONG qui travaille depuis 20 ans en Amazonie et qui est reconnue pour le soutien qu'elle apporte aux communautés locales et pour la promotion du développement durable par des solutions innovantes et à faible émission de carbone. Le troisième partenariat est avec le Sustainable Connections Institute (Conexus), une organisation à but non lucratif fondée en 2018, qui cherche à renforcer les entreprises socio-environnementales communautaires grâce à des

solutions financières innovantes, des connexions avec le marché et des stratégies visant à protéger les écosystèmes et à générer des revenus ruraux. Elle vise à développer et à inclure dans le réseau de fournisseurs ceux issus des populations indigènes et des communautés traditionnelles. À fin 2025, 8 fournisseurs faisaient partie du programme, apportant 36 références au rayon Floresta Faz Bem. Ce programme est déployé dans 13 magasins à fin 2025.

Florestas de Valor

Dans le cadre de ce projet Carrefour apporte une assistance technique aux agriculteurs par le biais d'Imaflora, à une coopérative et à des unités de transformations. Carrefour propose aussi une assistance à la mise en place d'outils de traçabilité pour garantir des processus éthiques et favoriser la commercialisation de leurs produits. Ces producteurs sont intégrés au « label Origens ». Le réseau Origens Brasil est un réseau qui regroupe des populations autochtones ou traditionnelles, des ONG et des entreprises pour créer des chaînes de valeur éthiques dans la forêt amazonienne.

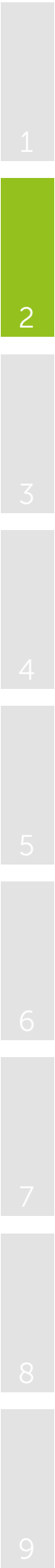
Financement de projets de conservation en lien avec les population autochtones et natives

En 2024, un investissement de 5 millions de Reals brésiliens a été réalisé pour l'ensemble des projets sélectionnés (4), qui devraient recevoir 28 millions de Reals brésiliens en 3 ans. Ces initiatives favorisent l'utilisation durable des terres, la traçabilité et la restauration des zones déboisées, et soutiennent l'inclusion et le renforcement des communautés indigènes. Carrefour Brésil estime que d'ici 2027, ces projets auront un impact sur 1,2 million d'hectares bénéficiant à plus de 6 000 personnes et 230 000 propriétés en Amazonie. En 2024, les projets axés sur les communautés traditionnelles disposaient d'un financement de 3 millions de Reals brésiliens et devraient avoir un impact sur plus de 600 000 hectares et bénéficier à plus de 6 500 personnes.

Par ailleurs, Carrefour a lancé en août 2025 le projet Assobio (Association pour la socio-biodiversité), qui met en relation les entreprises communautaires issues de l'économie socio-diversifiée de l'Amazonie avec des experts de commerce de détail. Cette initiative valorise les produits forestiers, renforce les sources de revenus locales et étend l'impact socio-environnemental positif à l'ensemble des territoires amazoniens. L'objectif est de promouvoir les produits amazoniens de manière durable et compétitive, en améliorant leur accès au marché et leur visibilité nationale. Ce faisant, ce partenariat contribue à intégrer les entreprises forestières dans les chaînes de valeur plus larges et encourage la consommation durable. Le montant de ce projet est de 2,5 millions de Reals brésiliens sur trois ans (2025, 2026 et 2027).

Projets favorisant l'inclusion, le développement des communautés et la lutte contre le racisme vis-à-vis des population autochtones

Les communautés *Quilombolas* sont des communautés issues de la résistance sociale et culturelle par d'anciens esclaves noirs qui ont échappé au travail forcé pendant la période d'esclavage au Brésil. Ces communautés sont confrontées à de nombreux défis pour leur survie, notamment les conflits fonciers, un accès insuffisant aux soins de santé, à l'éducation et aux infrastructures. Le premier projet mis en place par Carrefour et l'organisation *Koinonia* vise à promouvoir l'autonomisation socio-économique des communautés *Quilombolas* en soutenant les productions agricoles, artisanales et leurs petites entreprises. Cette initiative permet de soutenir 20 communautés *Quilombolas*. Le second projet vise à renforcer la capacité institutionnelle des organisations sociales dirigées par des personnes noires. L'objectif est de soutenir financièrement des initiatives qui luttent contre le racisme et promeuvent la préservation de la mémoire, de la culture et de l'identité noire.



Mécanismes d’alertes [S3-3 27 B]

Les mécanismes d’alerte du Groupe sont décrits en section 2.1.4.1 Conduite des affaires (ESRS G1) de ce présent chapitre. Pour un souci d’accessibilité, la ligne d’alerte est disponible en portugais et une ligne téléphonique est également disponible en langue portugaise.

À fin 2025, aucun problème ou incident grave en matière de Droits de l’Homme et relatif aux populations autochtones n’a été signalé.

Ressources

Les équipes RSE de Carrefour Brésil sont chargées du respect et du déploiement des plans d’actions susmentionnés.

2.1.3.4 Consommateurs et utilisateurs finaux [ESRS S4]

2.1.3.4.1 Introduction des enjeux du groupe Carrefour

2.1.3.4.1.1 Contexte et enjeux

Carrefour promeut la transition alimentaire pour engager la transformation des modes de production, de distribution, et de consommation en faveur d’une alimentation saine et équilibrée pour tous. Le plan stratégique « Carrefour 2026 » porte

l’ambition du Groupe de placer la santé et l’inclusion des consommateurs au cœur du modèle de transition alimentaire, et a annoncé des objectifs exigeants concernant la nutrition.

Fort de sa raison d’être qui est de proposer à ses clients des services, produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l’ensemble des canaux de distribution, Carrefour souhaite promouvoir tous les modes d’inclusion et d’accessibilité.

Le Groupe s’appuie donc sur quatre piliers :

- l’inclusion et l’accessibilité des magasins aux personnes en situation de handicap : car il est essentiel que les magasins disposent d’aménagements appropriés pour garantir que tous les clients du Groupe puissent accéder aux services et produits offerts ;
- garantir la santé, l’intégrité et la sécurité des consommateurs : Carrefour doit être en mesure d’assurer un environnement sûr à ses consommateurs ;
- communiquer et orienter les consommateurs de manière responsable : le Groupe vise à permettre à ses clients de prendre des décisions d’achats éclairées. Les informations fournies doivent donc être claires, précises et accessibles ;
- assurer un accompagnement des clients vers une offre de produits financiers et assurantiels adaptés à leur besoin : Carrefour entend proposer des solutions personnalisées pour assurer leur satisfaction et leur fidélisation.

2.1.3.4.1.2 Impacts, risques et opportunités

L’ensemble des IROs est présenté dans le tableau 1 ci-dessous.

TABLEAU 1 : LISTE DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS LIÉS AUX CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX

SECTION DU RAPPORT	NOM DE L’IRO	DÉFINITION DE L’IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
2.1.3.4.2 Veiller à l’inclusion et assurer l’accessibilité des magasins et services aux personnes en situation de handicap	Accès équitable à la consommation pour les personnes en situation de handicap	Un accès non équitable à la consommation pour les personnes en situation de handicap pourrait avoir un impact négatif sur les consommateurs. Cela pourrait nuire à leur qualité de vie, leur santé et bien-être, et pourrait avoir des répercussions économiques négatives pour les entreprises.	Impact négatif	Aval	Court terme
2.1.3.4.5 Assurer l’intégrité physique et morale des consommateurs	Atteintes à l’intégrité physique et morale des consommateurs en magasins	Un magasin peut contribuer au mal-être et à l’insécurité des consommateurs de diverses manières, notamment par des conditions physiques dangereuses, des pratiques de sécurité sanitaire inadéquates, des comportements du personnel inadaptés et des réponses insuffisantes aux urgences. Dans les cas extrêmes, ces problèmes peuvent entraîner des accidents graves ou même des décès.	Impact négatif	Aval	Moyen terme
2.1.3.4.3 Assurer la santé des consommateurs et la sécurité sanitaire	Atteintes à la santé des consommateurs dues à la qualité des produits et au manque d’hygiène	La vente de produits de mauvaise qualité, présentant des défauts de sécurité sanitaire, ainsi que le manque d’hygiène en magasin, peuvent nuire gravement à la santé des consommateurs. Les risques peuvent inclure par exemple des contaminations alimentaires ou des réactions allergiques. De plus, un environnement insalubre en magasin peut propager des pathogènes, ou favoriser des infestations de nuisibles pouvant mettre en danger la santé des consommateurs.	Impact négatif	Aval	Moyen terme

SECTION DU RAPPORT	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
2.1.3.4.3 Assurer la santé des consommateurs et la sécurité sanitaire	Défaut de sécurité sanitaire et de conformité des produits	Un défaut de sécurité sanitaire ou de conformité des produits peut mener à la mise en danger de la sécurité des clients. Les risques pour une entreprise sont des coûts juridiques et de compensation, des amendes et sanctions réglementaires, des coûts de rappel et de remplacement de produits, ainsi que des impacts négatifs sur la réputation, les ventes et les relations avec les partenaires.	Risque	Aval	Moyen terme
2.1.3.4.4 Mise en avant de produits sains favorisant une consommation responsable et loyauté des informations des produits vendus	Loyauté des informations des produits vendus	La loyauté des produits vendus est cruciale pour maintenir la confiance des consommateurs, se conformer à la législation en vigueur, et protéger la réputation de l'entreprise. Les risques associés à un manque de loyauté incluent des sanctions financières, des coûts de mise en conformité, une détérioration de l'image de marque, une perte de confiance des consommateurs, des problèmes de traçabilité, et des perturbations dans les relations avec les partenaires.	Risque	Aval	Moyen terme
2.1.3.4.4 Mise en avant de produits sains favorisant une consommation responsable et loyauté des informations des produits vendus	Mise en avant de produits sains favorisant une consommation responsable	Impact positif sur les consommateurs suite à la mise à disposition et à la promotion de produits sains et de qualité, à un des prix abordables et accessibles à tous.	Impact positif	Aval	Court terme
2.1.3.4.5 Assurer l'intégrité physique et morale des consommateurs	Mise en cause de Carrefour pour atteintes à l'intégrité physique et morale des consommateurs en magasins	Les risques financiers pour un magasin liés à des atteintes à l'intégrité physique et morale des consommateurs comprennent des frais juridiques importants, des amendes et des sanctions réglementaires, une perte de réputation, une diminution des ventes et des parts de marché, ainsi que des coûts de mise en conformité et de réparation. Ces risques peuvent également entraîner des perturbations opérationnelles et affecter les relations avec les partenaires commerciaux.	Risque	Aval	Moyen terme

2.1.3.4.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations

PROCESSUS D'ENGAGEMENT DES CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX CONCERNANT LES IMPACTS [S4-2]

Pour assurer la transition alimentaire pour tous, Carrefour suit un certain nombre de standards et de réglementations.

Carrefour s'appuie sur les standards suivants :

- la norme ISO 26000 qui comprend notamment les enjeux de protection de la santé et sécurité des consommateurs ;
- les ODD (Objectifs de développement durable) : contribution aux ODD 3 Bonne santé et bien-être, 10 Inégalités réduites et 12 Consommation et production responsable ;
- le Nutri-Score : qui correspond à l'étiquetage des produits au niveau européen en fonction de leur valeur nutritionnelle.

En matière de conformité sanitaire, Carrefour suit les principales réglementations et standards suivants :

■ sur la sécurité alimentaire :

- le règlement n° 178/2022 qui est le principe de base de la législation alimentaire. Il établit un cadre général, impose l'obligation de traçabilité des produits à tous les stades de la chaîne de production, de transformation et de distribution, et met en place la responsabilité des exploitants,
- le référentiel d'audit *International Featured Standard* (IFS), qui certifie les fournisseurs d'aliments des marques de distributeurs,
- la certification BRC (aussi appelée *Brand Reputation through Compliance of Global Standards*) qui évalue la conformité des activités des entreprises de transformation du Secteur alimentaire,
- la certification FSSC 22000, basée sur la norme ISO 22000 qui définit les exigences d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires ;

■ sur l'étiquetage des produits : le règlement n° 1169/2011 sur l'information des consommateurs ;

■ sur l'hygiène des denrées alimentaires : le règlement n° 852/2004 qui établit les exigences générales d'hygiène pour tous les exploitants du Secteur alimentaire, et instaure l'obligation de mettre en place des systèmes basés sur les principes de l'HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*) ;

■ sur l'information des consommateurs : le règlement 1169/2011 qui définit des règles strictes pour l'étiquetage des denrées alimentaires, notamment en matière d'allergènes, d'ingrédients, de provenance, de valeur nutritionnelle, et des dates limites de consommation.

Carrefour engage ses parties prenantes dans la définition, le suivi et l'évaluation de ses politiques et plans d'actions. Le tableau ci-dessous présente les principales parties prenantes impliquées lors de l'année 2025 :

SECTIONS CONCERNÉES	TYPE DE PARTIES PRENANTES	RÔLE	TYPE DE DIALOGUE	EXEMPLE DE PARTIES PRENANTES
2.1.3.4.2 Veiller à l'inclusion et assurer l'accessibilité des magasins et services aux personnes en situation de handicap	Fournisseurs	Déploiement de projets terrain	Concertations et consultations ponctuelles	Pacte transition alimentaire Fournisseurs de solutions : Handvisible, OOrion, Atypik'Baby
2.1.3.4.5 Assurer l'intégrité physique et morale des consommateurs	Syndicats	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions	Concertations et consultations ponctuelles	CSE, CICE, UNI Global Union
2.1.3.4.4 Mise en avant de produits sains favorisant une consommation responsable et loyauté des informations des produits vendus	Initiatives multi-acteurs	Déploiement de projets terrain	Partenariats	Collaboration for Healthier Lives (CGF)
2.1.3.4.4 Mise en avant de produits sains favorisant une consommation responsable et loyauté des informations des produits vendus	Initiatives multi-acteurs	Déploiement de projets terrain	Partenariats	WWF
2.1.3.4.2 Veiller à l'inclusion et assurer l'accessibilité des magasins et services aux personnes en situation de handicap	Associations et ONG	Déploiement de projets terrain	Partenariats	Autisme France, UNADEV, Fédération Française Handisport
2.1.3.4.3 Assurer la santé des consommateurs et la sécurité sanitaire	Certificateurs	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions	Concertations et consultations ponctuelles	IFS, BRC, FSCC 22000
2.1.3.4.3 Assurer la santé des consommateurs et la sécurité sanitaire	Auditeurs	Audits des sites	Concertations et consultations ponctuelles	Bureau Veritas

La fréquence de dialogue avec les parties prenantes est variable en fonction de l'actualité et des années. Lorsque le dialogue est encadré et réalisé à une fréquence stricte, cela est précisé dans le tableau.

2.1.3.4.1.4 Gouvernance

■ Veiller à l'inclusion et assurer l'accessibilité des magasins et services aux personnes en situation de handicap.

Carrefour s'est doté en 2022 d'une Direction de l'engagement, dont la directrice est membre du COMEX du groupe Carrefour. Cette direction est présentée en section 2.1.1 Informations générales. La Direction de l'engagement et la Direction des actifs ont la responsabilité de développer l'accessibilité des magasins (apprentissage de la langue des signes pour les collaborateurs en magasins, parcours d'achat facilité, box à disposition à l'entrée de certains magasins, etc.) et des sites Carrefour à tous les consommateurs.

■ Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs.

La Direction qualité du groupe Carrefour agit comme un pilier central dans la maîtrise des risques liés aux produits de Marque De Carrefour (MDC) en s'appuyant sur une stratégie structurée en deux volets :

- l'anticipation, par la mise en place de standards exigeants et d'outils permettant de prévenir les risques en amont,
- la gestion et l'atténuation des impacts, en cas d'alerte ou de crise.

Créé en 2023, le Comité alimentation santé définit de façon concertée les objectifs du Groupe en matière de santé, de nutrition et d'alimentation, ainsi que la politique qui y est associée. Il est composé de la Direction de la marque, de la Direction qualité, de la Direction marketing ainsi que de la Direction RSE. Assurer un accompagnement des clients vers une offre de produits financiers et assurantiels adaptés à leurs besoins.

Cette thématique est traitée par Carrefour Banque et Assurances, filiale du groupe Carrefour. Cette filiale dispose notamment :

- d'un Comité Exécutif risque de crédit et d'un Comité Exécutif conformité & contrôle interne ;
- du Comité des risques Carrefour Banque ;
- et d'un Conseil d'administration.

2.1.3.4.2 Veiller à l'inclusion et assurer l'accessibilité des magasins et services aux personnes en situation de handicap

2.1.3.4.2.1 Politiques et cibles

POLITIQUES RELATIVES AUX CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX [S4-1]

Carrefour a fait du handicap la grande cause de son plan stratégique « Carrefour 2026 » et a la volonté de résoudre les problématiques rencontrées par ses clients en situation de handicap lors de leur parcours d'achat en magasins et en digital (sites Internet et applications).

Carrefour a pour ambition d'offrir une expérience plus inclusive à sa clientèle. Le Groupe s'engage à travailler sur l'amélioration du parcours d'achat des personnes en situation de handicap en magasin. Dans le cadre de sa transformation digitale, Carrefour a également pour objectif d'améliorer l'accessibilité numérique des sites Internet et applications. Le Groupe a identifié cinq principaux irritants des clients en situation de handicap sur lesquels baser ses plans d'actions : le passage en caisse, l'orientation dans le magasin, la praticité du parcours d'achat, l'accessibilité numérique et l'offre de produits adaptés à leurs besoins.

Afin de favoriser l'innovation, de mieux comprendre et d'apporter une réponse pertinente aux attentes de ses clients, Carrefour consulte régulièrement ses clients, au moyen de tables rondes ou d'enquêtes écrites.

La politique Diversité et Inclusion du Groupe fait l'objet d'un reporting régulier et approfondi sur des indicateurs clés mesurant l'impact des actions mises en œuvre par Carrefour. La consolidation des indicateurs remontés par les pays est réalisée au sein de la Direction des ressources humaines Groupe. Par ailleurs, plusieurs indicateurs relatifs à la diversité et l'inclusion ont été intégrés à l'Indice RSE et de Transition Alimentaire du Groupe.

CIBLES LIÉES À LA GESTION DES IMPACTS NÉGATIFS MATÉRIELS, À LA PROMOTION DES IMPACTS POSITIFS ET À LA GESTION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS [S4-5]

Pour améliorer l'accueil de l'ensemble de ses clients dans toutes les géographies où il est implanté, Carrefour s'est fixé de nouveaux objectifs en 2025 (périmètre Groupe).

Pour s'assurer du suivi de son ambition, Carrefour s'est fixé les cibles suivantes à atteindre :

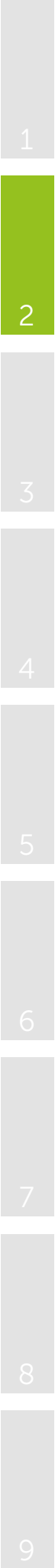
TABEAU 1 : CIBLES RELATIVES À L'ACCESSIBILITÉ DES MAGASINS

Pour améliorer l'accueil de l'ensemble de ses clients dans toutes les géographies où il est implanté, Carrefour s'est fixé de nouveaux objectifs en 2025 (périmètre Groupe).

IRO	Objectif	Unité	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence	N	N-1	Variation
Accès équitable à la consommation pour les personnes en situation de handicap	100 % des pays disposent d'un plan handicap basé sur 5 actions clés d'ici 2030	%	100 %	2030	-	2026	Nouveau	-	-

COMMENTAIRE DE PERFORMANCE

Carrefour a pris de nouveaux engagements pour améliorer l'accessibilité de ses magasins aux personnes en situation de handicap. Les premiers indicateurs seront consolidés en 2026 et intégrés à la prochaine publication.



2.1.3.4.2.2 Indicateurs

PRENDRE DES MESURES CONCERNANT LES INCIDENCES IMPORTANTES SUR LES CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX, LES APPROCHES DE GESTION DES RISQUES IMPORTANTS ET LA RECHERCHE D'OPPORTUNITÉS IMPORTANTES LIÉES AUX CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX, AINSI QUE L'EFFICACITÉ DE CES MESURES [S4-4]

TABLEAU 2 : INDICATEURS ET PERFORMANCES RELATIFS À L'ACCESSIBILITÉ DES MAGASINS

Thématique	Indicateurs	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusion
Accessibilité	Nombre de pays disposant d'un plan handicap basé sur les cinq actions clés identifiées par le Groupe	nombre	7	2030	Nouveau	-	-	-	-
	Part de sites avec un parking disposant de places handicapées	% en nombre	100 %		Nouveau	-	-	-	-
	Part des magasins hypermarchés disposant de caisses prioritaires	% en nombre	100 %	2030	Nouveau	-	-	-	-
	Nombre de pays ayant mis en place les heures silencieuses	nombre	7	2030	Nouveau	-	-	-	-
	Nombre de pays disposant d'un site e-commerce accessible aux personnes avec des difficultés de lectures ou des troubles visuels	nombre	7	2030	Nouveau	-	-	-	-

2.1.3.4.2.3 Plans d'action

PROCESSUS VISANT À REMÉDIER AUX IMPACTS NÉGATIFS ET CANAUX PERMETTANT AUX CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX DE FAIRE PART DE LEURS PRÉOCCUPATIONS [S4-3]

Faciliter l'accès des magasins physiques

- Heures silencieuses : depuis 2021, Carrefour a déployé et généralisé l'« heure silencieuse pour tous » adaptée aux personnes présentant des Troubles du Spectre de l'Autisme. Durant ces heures silencieuses, la radio du magasin est éteinte, l'utilisation des appareils de nettoyage est à éviter et l'intensité lumineuse du magasin est réduite. En France, 4 heures silencieuses par jour sont désormais mises en place dans tous les hypermarchés et supermarchés du Groupe. Des initiatives similaires existent également dans les pays du Groupe tels que la Pologne, l'Espagne et l'Argentine. Deux ans après la mise en place des heures silencieuses, le Groupe a réaffirmé son engagement en faveur des clients présentant un trouble du spectre de l'autisme en équipant ses hypermarchés de plans sur les barres d'appui des chariots permettant de s'orienter plus aisément.
- Magasins handi-accessibles : en décembre 2023 a été inauguré le premier magasin handi-accessible, à Villeneuve-la-Garenne (92). Afin d'améliorer l'accueil des clients en situation de handicap et de pallier les cinq principaux irritants identifiés, dix initiatives ont été mises en place dans ses magasins handi-accessibles :
 - un accueil adapté aux personnes en situation de handicap pour prendre en charge ces clients dès l'entrée du magasin (badge spécifique permettant aux clients en situation de

handicap d'être accompagnés tout au long de leur parcours d'achat ; plans tactiles du magasin en braille peuvent être consultés à l'accueil par les personnes mal et non-voyantes, dispositif de passage en caisse facilité),

- des équipements adaptés pour un parcours de courses optimal (chariots adaptés pour les personnes à mobilité réduite),
 - une offre de produits non alimentaires adaptés aux clients en situation de handicap (des jouets d'éveil pour favoriser la motricité, des téléphones à grosses touches, des livres audio, piles pour appareils auditifs, des barres d'appui, etc.),
 - à fin 2025, 11 hypermarchés sont handi-accessibles en France et près d'une cinquantaine de magasins de proximité détiennent une partie de ces solutions d'accessibilité. Par ailleurs, tous les hypermarchés Carrefour de France disposent de chariots conçus spécialement pour les personnes en fauteuil roulant.
 - Formation des équipes à la langue des signes : depuis 2021, Carrefour déploie le programme « Oui à tous nos clients sourds et malentendants », visant à sensibiliser les collaborateurs en contact avec les clients à la langue des signes française (LSF) afin d'améliorer l'accueil des personnes en situation de handicap. Dans les magasins intégrés en France, les équipes maîtrisent 10 signes essentiels à la communication, rappelés via une fiche mémo, disponible en caisse et une vidéo tutorielle.
- Des formations complémentaires à la LSF, d'une journée ou plus approfondies, sont également proposées aux collaborateurs volontaires.

Renforcer l'accessibilité numérique

Afin de permettre à tous ses clients en situation de handicap de réaliser leurs courses (en magasin ou en digital), Carrefour renforce également l'accessibilité numérique de ses sites Internet et applications. L'accessibilité du site marchand *Carrefour.fr* a été optimisée portant à 71 % en 2024 sa conformité sur l'ensemble critères du référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA) contre 51 % en 2023. Un travail d'optimisation du taux de conformité a également été mené sur les applications commerciales de Carrefour qui a permis d'atteindre 57 % de conformité sur Android et 53 % sur IOS en 2024.

La solution d'inclusion numérique « Facil'iti » permettant de personnaliser l'affichage d'un site web en fonction de ses besoins spécifiques (dyslexie, tremblements, épilepsie, fatigue visuelle, daltonisme, etc.) a été déployée en août 2024 sur le site marchand *Carrefour.fr*. Cette solution est désormais présente sur 4 sites Internet de Carrefour (*envie de bouger*, *carrefour recrute*, *carrefour.fr* et *carrefour.com*).

Développement d'innovations avec des partenaires

Pour améliorer l'inclusion des personnes en situation de handicap, Carrefour se mobilise pour innover aux côtés de *starts-up* et d'entreprises spécialisées.

- Le Groupe a organisé en juin 2023 un concours de *start-ups* pour améliorer l'expérience de ses clients en situation de handicap. Trois gagnants ont été récompensés : Handvisible (pour faciliter le passage en caisse des clients en situation de handicap), OOrion (pour aider à l'orientation de nos clients malvoyants en magasin) et AtypiK'Baby (avec ses pyjamas adaptés aux enfants en situation de handicap). Les solutions handi-accessibles proposées par les trois *start-ups* gagnantes sont testées dans le premier magasin handi-accessible à Villeneuve La Garenne. En juin 2024, Handvisible et OOrion ont vu leurs solutions déployées dans les 11 hypermarchés handi-accessibles de Carrefour. Les pyjamas d'Atypik'Baby conçus pour des enfants en situation de handicap sont commercialisés dans l'hypermarché handi accessible de Toulouse Purpan situé en face du site hospitalier de Purpan.

2.1.3.4.3 Assurer la santé des consommateurs et la sécurité sanitaire

2.1.3.4.3.1 Politique et cibles

POLITIQUES RELATIVES AUX CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX [S4-1]

L'anticipation des risques liés à la qualité et à la sécurité sanitaire des produits repose en premier lieu sur une politique de prévention renforcée sur l'ensemble des produits MDC, alimentaires et non-alimentaires, déclinée dans tous les pays intégrés. Elle s'appuie sur :

- des standards qualité exigeants dès la conception des produits et l'intégration de nouveaux fournisseurs, élaborés avec toutes les parties prenantes (industriels, laboratoires indépendants, experts reconnus) ;
- des référentiels et chartes qualité, la politique qualité « Produits contrôlés » et les cadres sectoriels associés ;

- des plans de surveillance rigoureux tout au long de la chaîne d'activité ; nous utilisons l'analyse de données pour identifier les sites fournisseurs susceptibles d'être plus exposés à un risque accru, et ajustons la fréquence de nos contrôles en conséquence.

Cette démarche garantit la conformité réglementaire, la sécurité sanitaire, la qualité des produits, et l'alignement avec tous les engagements du Groupe.

Concernant ensuite la prévention des risques liés à la qualité et à la sécurité des produits dans les magasins : La qualité de l'exécution en point de vente est un levier majeur de confiance pour nos clients. Carrefour renforce la maîtrise des risques sanitaires et opérationnels dans ses magasins à travers :

- la définition et le déploiement de procédures qualité harmonisées dans tous les formats ;
- la formation continue des équipes en matière d'hygiène et de sécurité ;
- des audits réguliers pour vérifier la conformité des pratiques ;
- des outils de pilotage et de suivi qualité en temps réel, intégrés aux opérations.

Cette vigilance opérationnelle permet de garantir au quotidien une expérience d'achat sûre et conforme aux attentes des consommateurs.

Enfin, Carrefour œuvre à la gestion et l'atténuation des impacts en cas d'alerte ou de crise. Bien que Carrefour mette tout en œuvre pour garantir la sécurité, la qualité et la conformité des produits, des situations exceptionnelles peuvent nécessiter le retrait ou le rappel d'un produit. Ces incidents font l'objet d'une gestion rigoureuse, transparente et coordonnée, afin d'assurer la meilleure protection possible des consommateurs.

En cas d'alerte, la Direction qualité du Groupe active un dispositif robuste qui s'appuie sur :

- le Service Consommateurs, en première ligne pour détecter les signaux faibles et assurer une communication rapide avec les consommateurs ;
- Alertnet, une plateforme digitale interne permettant la gestion administrative centralisée dans le cadre des opérations de retraits et rappels ;
- un protocole de communication avec les autorités compétentes et les parties prenantes concernées (fournisseurs, laboratoires, autres distributeurs) ;
- la mobilisation rapide des magasins pour assurer le retrait des produits concernés dans tous les points de vente.

CIBLES LIÉES À LA GESTION DES IMPACTS NÉGATIFS MATÉRIELS, À LA PROMOTION DES IMPACTS POSITIFS ET À LA GESTION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS [S4-5]

TABLEAU 1 : CIBLES LIÉES À LA SANTÉ DES CONSOMMATEURS ET À LA QUALITÉ DES PRODUITS

Afin d’harmoniser ses cibles et améliorer son reporting à travers les différents pays, Carrefour a défini en 2025 de nouveaux objectifs relatifs à la santé des consommateurs et à la qualité des produits.

IRO	Objectif	Unité	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence	N	N-1	Variation
Atteintes à la santé des consommateurs dues à la qualité des produits et au manque d'hygiène / Défaut de sécurité sanitaire et de conformité des produits	100 % des produits à marques Carrefour disposent d'un plan de surveillance	% en nombre	100 %	Permanent	-	-	Nouveau	-	-
	100 % des produits à marque Carrefour disposent d'un cahier des charges ou d'une fiche technique	% en nombre	100 %	Permanent	-	-	Nouveau	-	-
	100 % des magasins intégrés et franchisés sont audités selon le référentiel hygiène Carrefour	% en nombre	100 %	Permanent	-	-	99,2 %	Nouveau	-
	Défaut de sécurité sanitaire et de conformité des produits	%	100 %	Permanent	-	-	-	-	-

COMMENTAIRE DE PERFORMANCE

Carrefour a renforcé ses engagements en matière de santé des consommateurs et de sécurité sanitaire. Les premiers indicateurs de suivi seront consolidés en 2026 et présentés dans la prochaine publication.

2.1.3.4.3.2 Indicateurs et performances

PRENDRE DES MESURES CONCERNANT LES INCIDENCES IMPORTANTES SUR LES CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX, LES APPROCHES DE GESTION DES RISQUES IMPORTANTS ET LA RECHERCHE D'OPPORTUNITÉS IMPORTANTES LIÉES AUX CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX, AINSI QUE L'EFFICACITÉ DE CES MESURES [S4-4]

Thématique	Indicateurs	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusion
Qualité magasins	Nombre de retraits (nombre) ⁽¹⁾	nombre	-	-	838	948	(11,6) %	41 %	AR, BR, ES, IT, RO, PO, BE
	Rappels de produits - nombre d'EAN - totaux (nombre) ⁽¹⁾	nombre	-	-	738	661	11,6 %	41 %	AR, BR, ES, IT, RO, PO, BE
	Rappels de produits - nombre d'EAN - produits Carrefour ⁽¹⁾	% en nombre	-	-	31,8 %	27,4 %	4,4 pts	41 %	AR, BR, ES, IT, RO, PO, BE
	Retraits de produits - nombre d'EAN - produits Carrefour ⁽¹⁾	% en nombre	-	-	61,2 %	50,4 %	10,8 pts	41 %	AR, BR, ES, IT, RO, PO, BE
Qualité produits ⁽²⁾	Nombre de contrôles réalisés – analyses	nombre	-	-	47 086	48 927	(3,8) %	France	-
	Nombre de contrôles réalisés – panels externes	nombre	-	-	4 038	4 136	(2,4) %	France	-
	Part des produits à marques Carrefour disposant d'un plan de surveillance	% en nombre	100 %	-	Nouveau	-	-	-	-
	Part des produits à marques Carrefour disposant d'un cahier des charges ou d'une fiche technique	% en nombre	100 %	-	Nouveau	-	-	-	-
	Part de sites fournisseurs audités par Carrefour	% en nombre	-	-	- ⁽³⁾	8 %	-	France	-
	Part de sites fournisseurs certifiés IFS, BRC ou FSCC22000 (%)	% en nombre	-	-	74,8 %	76,0 %	(1,2) pt	France	-
	Part de sites fournisseurs audités selon un autre standard reconnu par le Groupe (%)	% en nombre	-	-	7,3 %	Nouveau		France	-
	Part des magasins intégrés et franchisés audités selon un référentiel hygiène (%)	% en nombre	100 %	-	99,2 %	Nouveau		France	-

(1) Périmètre 2025 : marques nationales et marques distributeurs. Périmètre 2024 : marques de distributeurs uniquement.

(2) Périmètre : marque Carrefour.

(3) Le Groupe n'a pas été en mesure de consolider cette donnée pour l'exercice 2025.

2.1.3.4.3.3 Plans d'action

PROCESSUS POUR REMÉDIER AUX IMPACTS NÉGATIFS ET CANAUX PERMETTANT AUX CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX DE FAIRE PART DE LEURS PRÉOCCUPATIONS [S4.3]

Assurer la qualité des produits

Carrefour considère la qualité des produits alimentaires comme un enjeu stratégique majeur pour garantir la satisfaction des consommateurs et la cohérence de ses offres.

- **Les certifications, labels et allégations** : les sites de fabrication des produits à marque propre de Carrefour font l'objet d'un audit relatif à la qualité et la sécurité. Les sites de fabrication de marques Carrefour sont certifiés par les standards internationaux, *International Featured Standard* et *British Retail Consortium* (74,8 % en 2025) ou audités par Carrefour (7,3 % en 2025). La certification, les labels et allégations sont aussi un moyen efficace de lutter contre la contrefaçon alimentaire. Dans ce cadre, les fournisseurs sont audités sur l'existence et la mise en œuvre d'un plan de réduction de la fraude alimentaire.
- **Cahier des charges et départements qualité** : pour apposer la marque « Carrefour » sur ses produits, le fournisseur (hors franchisé) doit remplir un cahier des charges spécifique qui est vérifié et validé par la Direction qualité. Les fournisseurs sont évalués et accompagnés pour s'assurer du respect des critères contenus dans les cahiers des charges, avec des plans d'amélioration continue pour maintenir la constance de la qualité sur toutes les unités de produits. Cette collaboration implique une relation de confiance pérenne, ce dont témoigne l'ancienneté d'un grand nombre de ses fournisseurs. Ces cahiers des charges intègrent des critères de fraîcheur et de maturité, particulièrement sur les produits périssables comme les fruits, légumes, viandes et produits laitiers.
- **Améliorer la composition nutritionnelle des produits** : depuis 2018, le Groupe reformule et optimise le profil nutritionnel de ses produits, dans tous ses pays d'implantation. Depuis 2019, près de 400 recettes ont été reformulées notamment pour diminuer leur taux de sucre (boissons sucrées), de sel (légumes en conserve). Voir aussi section 2.1.3.4.4 Mise en avant de produits sains favorisant une consommation responsable et la loyauté des informations des produits vendus.
- **Supprimer les substances controversées** : anticipant les évolutions législatives et réglementaires, Carrefour est activement engagé dans une démarche globale de suppression des substances controversées (comme les arômes artificiels, certains additifs ou certains ingrédients). Leur liste, commune à tous les pays du Groupe, fait l'objet d'une mise à jour continue. Ces substances sont classées en quatre catégories :
 - noir : substance désormais absente de toutes les catégories de produits de marque Carrefour ou avec un engagement de suppression globale,
 - rouge : substance controversée autorisée uniquement dans certaines catégories ou marques de produits, comme des colorants dans les alcools,
 - violet : substance controversée sous surveillance, alignement aux pratiques du marché,
 - orange : substance non controversée, autorisée mais à substituer de préférence dans une démarche globale de *Clean Label*.

Lorsque les substances classées « noir » ne sont pas immédiatement substituables, Carrefour en diminue la quantité et œuvre à l'identification de solutions de substitution satisfaisantes à court terme. Plus de 100 substances ont ainsi été supprimées de la composition des produits Carrefour. Dans le cadre du plan stratégique 2026, Carrefour s'est engagé à supprimer 20 nouvelles substances controversées de ses produits d'ici 2026.

- **Développement des produits utilisant moins de pesticides et excluant les OGM** : afin de promouvoir une agriculture moins consommatrice de pesticides et ainsi préserver la santé des consommateurs et de l'environnement, Carrefour investit dans le développement de l'agriculture biologique mais également de l'agroécologie par la mise en œuvre de pratiques responsables (Voir section 2.1.2.2 Pollution (ESRS E2) de ce présent chapitre).
- **Développement des offres végétales et répondant à des régimes spécifiques** : le Groupe maintient son accélération sur le segment des simili-carnés pour satisfaire la demande de « Mieux manger » et de « Mieux consommer » de certains consommateurs et réduire les émissions de gaz à effet de serre. Pour chaque type de produits carnés ou laitiers, une alternative végétale existe. Ces produits alternatifs sont proposés dans tous les pays d'Europe intégrés par le Groupe, dans tous les formats. Carrefour promeut sur son site Internet les recettes à haute valeur nutritionnelle et dispose d'une rubrique dédiée aux régimes alimentaires spécifiques (sans gluten, sans lactose, sans sucre, réduit en sel, végétarien et végétal).

Afin de prendre en compte les retours des consommateurs et d'impliquer les clients, des outils d'échanges, d'écoute et de sensibilisation ont été mis en place :

- **panels externes** : plus de 4 000 panels externes ont été réalisés en 2025 afin de tester les recettes ;
- **service consommateurs** : chaque année, le service consommateurs fait vérifier par un organisme indépendant la qualité de la prise en compte des demandes clients et recense les actions correctives nécessaires ;
- **campagnes de sensibilisation et mise à disposition d'informations qualitatives et nutritionnelles** sur les emballages des produits Carrefour, dans des guides sur la consommation responsable et le recyclage, ou sur Internet.

Les réclamations clients sont traitées par le service consommateurs. Ces réclamations sont intégrées à l'outil de gestion de la qualité (TBQ) et traitées par les Responsables Qualité. Lorsqu'un retour est demandé, le service consommateurs analyse le retour du Responsable Qualité et rédige une réponse au client. Le service consommateurs a des échanges hebdomadaires sur les réclamations en cours avec les équipes Qualité ainsi qu'un point mensuel pour travailler sur l'amélioration des processus.

Les remontées clients sont toutes prises en compte et participent à l'amélioration continue de nos produits. Certaines remontées clients peuvent aussi nécessiter des actions urgentes telles que le retrait d'un produit.

Assurer la sécurité alimentaire

La sécurité alimentaire consiste à prévenir tout risque pour la santé des consommateurs en garantissant que les produits commercialisés sont exempts de contaminants microbiologiques, chimiques, ou physiques. Carrefour déploie un ensemble de mesures rigoureuses tout au long de la chaîne de valeur pour assurer cette sécurité.

- **Plans de surveillance des produits contrôlés** : les produits contrôlés font l'objet d'une analyse de qualité, de performance et de conformité. Carrefour mandate des laboratoires indépendants pour procéder à des analyses et dans certains cas à des sur-contrôles des produits pour s'assurer de leur conformité. Afin de s'assurer que les produits répondent aux attentes des consommateurs, des tests peuvent aussi être effectués auprès de panels de consommateurs ou par des experts. En complément du plan d'autocontrôle du fournisseur, le plan de surveillance mandaté par Carrefour a pour objectif premier de vérifier régulièrement la conformité des produits de marque Carrefour à la législation en vigueur et aux dispositions spécifiques intégrées aux contrats des produits contrôlés. L'analyse des risques prend en compte de multiples facteurs dont l'identification des dangers et leurs caractéristiques, l'évaluation de l'exposition, la caractérisation des risques, les moyens de maîtrise, le degré de certitude, la sensibilité de la population, la probabilité de la fréquence, etc.
- **Le respect des normes, standards et certifications** : Carrefour impose à tous ses fournisseurs le respect des normes internationales et européennes : HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) pour identifier et maîtriser les points critiques ; ISO22000 pour la gestion globale de la sécurité alimentaire ; IFS et BRC pour les fournisseurs industriels et agricoles. Ces standards couvrent toutes les étapes de la production, du stockage, du transport et de la distribution.
- **Contrôles internes et laboratoires** : Carrefour dispose de laboratoires internes spécialisés qui effectuent des tests complémentaires pour compléter les contrôles des fournisseurs. Des analyses ponctuelles et systématiques permettent de détecter tout écart par rapport aux standards de sécurité alimentaire. Les laboratoires utilisent des techniques avancées de microbiologie, chimie analytique et détection d'allergènes.

Assurer la sécurité en magasins

- **Sécurité et qualité en magasin** : des règles spécifiques à la qualité et à la sécurité des aliments ont été mises en place en magasins. Ces règles permettent aux collaborateurs de connaître les bonnes pratiques relatives à la qualité et la sécurité des aliments. Des plans d'actions peuvent être mis en place suite aux contrôles de l'administration ainsi qu'aux inspections du référentiel standard.
- **Dispositif d'alerte qualité** : le dispositif qualité comprend une procédure d'alerte « AlertNet » qui permet d'informer dans les meilleurs délais tous les magasins du retrait voire du rappel d'un produit. Il est accessible 24h/24 via Internet, ouvert et gratuit pour les fournisseurs. En cas d'alerte, Carrefour retire immédiatement les produits et contrôle que le retrait a bien été réalisé. Le blocage en caisse des produits rappelés est mis en place grâce à l'identification du code-barres EAN.

2.1.3.4.4 Mise en avant de produits sains favorisant une consommation responsable et loyauté des informations des produits vendus

2.1.3.4.4.1 Politique et cibles

POLITIQUES RELATIVES AUX CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX [S4-1]

Le Groupe souhaite mobiliser chacun de ses leviers commerciaux pour orienter les consommateurs vers une alimentation plus équilibrée : à travers son marketing et sa campagne Act for Food, ses mises en avant magasin, ses promotions ou les avantages de sa carte fidélité, le Groupe mobilise ses clients vers une consommation plus équilibrée et plus responsable.

CIBLES LIÉES À LA GESTION DES IMPACTS NÉGATIFS MATÉRIELS, À LA PROMOTION DES IMPACTS POSITIFS ET À LA GESTION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS [S4-5]

IRO	Objectifs	Unité	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence	N	N-1	Variation
Mise en avant de produits sains favorisant une consommation responsable	650 M€ de ventes d'alternatives végétales d'ici 2026	M€	650	2026	-	2022	663,5	620,6	6,9 %
	1 Mds de CA sur les produits « sans » d'ici 2030	Mds€	1	2030	0,966	2025	0,965	Nouveau	-
	Réduction de 250 tonnes de sel et 2600 tonnes de sucre des produits à marque Carrefour d'ici 2026	tonnes	2 850	2026	455	2022	2 505	1 587	57,8 %
	Une communauté active des consommateurs dans tous les pays	nombre	8	-	-	-	8	8	-

COMMENTAIRE DE PERFORMANCE

En 2025, le Groupe a nettement accéléré sur les reformulations avec 98 tonnes de sel et 819 tonnes de sucre retirées des produits de marque Carrefour pour un total cumulé à fin 2025 de 350 tonnes de sel pour 2 155 tonnes de sucre.

2.1.3.4.4.2 Indicateurs et performances

Thématique	Indicateurs	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Santé et nutrition	Score à la question « Est-ce que Carrefour vous aide à mieux manger ? »	note	75/100	2026	68/100	64/100	4,0 pts	100 %	-
	Agir pour l'alimentation - part de répondants positifs - pondérés en termes de ventes (%)	% en nombre	-	-	68,1 %	64,1 %	4,0 pts	100 %	-
	Agir pour l'alimentation - total des répondants	nombre	-	-	1 625 668	1 659 896	(2,1) %	100 %	-
	Agir pour l'alimentation - réponses positives (ventes moyennes pondérées)	nombre	-	-	1 185 974	1 195 238	(0,8) %	100 %	-
	Nombre de communautés actives de consommateurs de produits sains et durables	nombre	8	-	8	8	-	100 %	-
	Ventes totales TTC de produits à base de protéines végétales	M€	650	2026	663,5	620,6	6,9 %	80 %	Hors BR (C, A & S)
	Réduction de kg de sel cumulées des produits de marque Carrefour	tonnes	250	2026	350	252	39,2 %	100 %	-
	Réduction de kg cumulées de sucre des produits de marque Carrefour	tonnes	2 600	2026	2 155	1 335	61,4 %	100 %	-
	Réductions totales cumulées de sel et de sucre	tonnes	2 850	2026	2 505	1 587	57,8 %	100 %	-
	Nombre de substances controversées supprimées pour les produits à marque Carrefour depuis 2018	nombre	120	2026	101	91	11,0 %	G5	-

ACTIONS CONCERNANT LES IMPACTS MATÉRIELS SUR LES CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX, APPROCHES VISANT À GÉRER LES RISQUES MATÉRIELS ET À SAISIR LES OPPORTUNITÉS MATÉRIELLES CONCERNANT LES CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX, ET EFFICACITÉ DE CES ACTIONS [S4-4]

2.1.3.4.4.3 Plans d'action

PROCESSUS POUR REMÉDIER AUX IMPACTS NÉGATIFS ET CANAUX PERMETTANT AUX CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX DE FAIRE PART DE LEURS PRÉOCCUPATIONS [S4-3]

Carrefour a mis en place différentes actions pour communiquer et orienter les choix des consommateurs de manière responsable :

Informers les consommateurs et garantir l'information des produits

La loyauté de l'information se traduit par une transparence et une exactitude dans la manière dont les produits sont présentés et promus auprès des clients. Carrefour s'appuie donc notamment sur :

- des étiquettes claires et transparentes sur ses produits pour aider les consommateurs à faire des choix éclairés. Cela inclut des informations sur l'origine des produits, la traçabilité, la composition ainsi que les certifications écologiques et sociales (comme le bio et le commerce équitable) ;
- l'apposition du Nutri-Score sur les produits de ses principales marques Carrefour à chaque fois que la réglementation locale le permet. Ainsi, en 2025, 2 117 produits à marque Carrefour portent un Nutri-Score A et B sur leurs emballages en France. Suite aux modifications de l'algorithme du Nutri-Score en 2024, Carrefour a revu l'ensemble de ses produits pour assurer leur conformité avec la nouvelle version du Nutri-Score et modifié l'étiquetage le cas échéant. Le Groupe considère que ces améliorations permettent de mieux informer les consommateurs.

Depuis 2024, Carrefour rend systématique la mention de la valeur nutritionnelle des produits commercialisés sur son site *carrefour.fr* et sur l'application mobile : cela correspond à 5,6 % du chiffre d'affaires du Groupe. En fonction des situations, Carrefour utilise le Nutri-Score fourni par le fournisseur ou calcule le Nutri-Score si le fournisseur n'a transmis aucune information. Dans le cas où le fournisseur s'oppose à l'apposition du Nutri-Score, Carrefour notifie les consommateurs de ce refus sur son site commercial. Ainsi, plus de 550 fournisseurs sont concernés. En 2025, seuls 5 fournisseurs s'étaient opposés à l'apposition du Nutri-Score sur leurs produits.

Communiquer et impliquer les clients autour du Mieux-manger

Depuis 6 ans, Act for Food incarne la raison d'être du groupe Carrefour, « la transition alimentaire pour tous ». Le premier chapitre d'Act for Food a permis à Carrefour de mobiliser ses clients autour de ses priorités :

- devenir le leader du bio ;
- améliorer la qualité de la marque Carrefour avec l'exclusion de 100 substances controversées ;
- prendre des engagements sur la pêche responsable, l'utilisation des pesticides, sur la nourriture des OGM et sur le végétal ;
- être le pionnier sur le bien-être animal ;
- lutter contre le gaspillage alimentaire ;
- supprimer plus de 20 000 tonnes d'emballages sur les références du Groupe.

En octobre 2024, Carrefour a ouvert le deuxième chapitre d'Act for Food articulé autour de 6 nouvelles priorités. Il est décliné dans chacun des pays du Groupe en fonction des spécificités locales.

- Proposer aux consommateurs la marque bio la moins chère du marché : le Groupe entend ainsi améliorer l'accessibilité prix de la première marque bio en France, forte de plus de 1 000 références, dont 80 % sont fabriquées en France. Carrefour Bio, c'est aussi 4 700 agriculteurs partenaires sur le territoire et 100 % des fruits, des légumes (hors exotiques et agrumes), de la viande, du lait et des œufs, produits ou cultivés en France.
- Concilier partenariats avec le monde agricole et petits prix : Carrefour construit des relations fortes et anciennes avec 50 000 producteurs (dont 30 000 en France). Cet engagement se traduit notamment par la marque FQC qui propose des produits frais répondant à des exigences strictes en termes de traçabilité, de qualité, de goût et de pratiques durables. Elle représente plus de 3 400 produits.
- Promouvoir les produits français ou issus d'une fabrication locale : Carrefour a pour objectif de renforcer la présence de ses marques propres locales (Reflets de France et Terre d'Italia, etc.) dans les assortiments et des producteurs locaux dans les magasins. Le Groupe vise également à doubler ses approvisionnements en fruits et légumes issus des circuits ultra-courts (fournisseurs situés à moins de 50 km des magasins).
- Accélérer les engagements du Groupe pour le climat et la biodiversité : les engagements du Groupe sont détaillés en sections 2.1.2.1 Changement climatique (ESRS E1) et 2.1.2.4 Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4).
- Devenir le leader du végétal et des régimes spécifiques : Carrefour a pour ambition d'être le leader sur le marché végétarien et le marché de la santé alimentaire d'ici 2026 et d'atteindre 650 millions d'euros de chiffre d'affaires issu d'alternatives végétales. En 2025, plus de 6 000 références sont des alternatives végétales.
- Positionner la Marque Carrefour comme leader du marché sur le thème « bénéfice pour la santé, goût et petit prix » : la marque Carrefour, reconnue par les clients du Groupe pour sa qualité et pour son avantage prix, constitue un levier stratégique de différenciation et de compétitivité. Afin de poursuivre la montée en gamme et rivaliser avec les meilleures marques nationales, le Groupe va renforcer l'exigence de son panel de consommateurs qui testent les produits avant leur lancement. Chaque produit qui récoltera une note inférieure à 4 sur 5 verra sa recette reformulée. Les tests sur 4 000 panels réalisés en laboratoire seront enrichis de notation par les clients en situation réelle de dégustation.

Utiliser les mécanismes de promotion et de fidélité pour orienter les choix des consommateurs

Carrefour utilise ses mécanismes de promotion et de fidélité pour permettre à chacun d'avoir une meilleure alimentation et d'économiser au quotidien. En France par exemple, Carrefour propose 2 primes fidélités (Carte Carrefour et Carte Pass) : 10 % de réduction avec la Carte Carrefour et 15 % avec la Carte Pass sont proposés aux clients du Groupe pour les produits de l'agriculture biologique. Par ailleurs, Carrefour a mis en place un Avantage Carrefour Bio qui permet d'encourager la consommation de produits bio et de soutenir les producteurs agricoles qui adoptent des pratiques respectueuses de l'environnement. Cet avantage est un moyen de rendre les produits plus accessibles financièrement et d'inciter les consommateurs à faire des choix alimentaires plus durables. En 2025, plus de 5 millions de consommateurs sont adhérents à l'Avantage Bio.

Mise en avant des produits en magasins et à travers différents formats : Carrefour s'appuie sur tous ses formats pour atteindre son ambition sur le marché de l'agriculture biologique, à travers le développement de ses magasins spécialisés (130 magasins spécialisés Bio dont 70 SO.Bio et 60 Bio c'bon), la mise en avant des produits bio dans les magasins généralistes (Bio Expérience en hypermarchés, shop in shop en supermarché, corners bio en proximité) et la création d'un modèle bio omnicanal de référence (Carrefour.fr, Greenweez, Planeta Huerto, etc.).

Former les collaborateurs du Groupe : Carrefour mobilise ses collaborateurs dans cette recherche d'une alimentation équilibrée. Promouvoir la transition alimentaire pour tous est l'une des thématiques majeures du plan stratégique « Carrefour 2026 » qui fait l'objet de formations spécifiques.

2.1.3.4.5 Assurer l'intégrité physique et morale des consommateurs

Cette section se concentre spécifiquement sur le Brésil, en raison de la sensibilité particulière de ce sujet dans ce pays. Le pays reste confronté à des problématiques sociales profondes, ce qui rend la vigilance et la prévention essentielles pour assurer la sécurité et le respect de tous les clients en magasins.

2.1.3.4.5.1 Politique et cibles

POLITIQUES RELATIVES AUX CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX [S4-1]

La politique Diversité, Inclusion, Respect et antiracisme de Carrefour Brésil a pour objectif d'établir, formaliser, promouvoir, respecter et sensibiliser les publics concernés du Groupe à la diversité, à l'inclusion des personnes, au respect des droits humains, ainsi que renforcer la non-tolérance et le respect des personnes et lutter contre la discrimination et les préjugés, en particulier, mais sans limiter l'engagement en faveur de la lutte contre le racisme et de la promotion de l'égalité entre les personnes.

Cette politique est régie par les principes internationaux des Droits de l'Homme, tels que définis dans la Déclaration universelle des Droits de l'Homme des Nations unies et les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme, qui garantissent les droits de toutes les personnes, indépendamment de leur race, âge, sexe, orientation sexuelle, origine, couleur, condition physique, religion, opinion politique, état civil, nationalité, identité et/ou expression de genre ou tout autre marqueur identitaire, situation familiale ou toute autre condition. Le respect et la promotion des Droits de l'Homme sont fondamentaux et constituent des engagements non négociables du groupe Carrefour dans ses relations avec tous les publics, y compris notre chaîne de valeur.

Cette politique s'applique à l'ensemble du groupe Carrefour Brésil et aux parties prenantes et a été validée par le Conseil d'administration de Carrefour Brésil.

CIBLES LIÉES À LA GESTION DES IMPACTS NÉGATIFS MATÉRIELS, À LA PROMOTION DES IMPACTS POSITIFS ET À LA GESTION DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS [S4-5]

IRO	Objectif	Unité	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence	N	N-1
Atteinte à l'intégrité physique et morale des consommateurs en magasins	100 % des employés formés annuellement aux enjeux liés au racisme	%	100 %	Permanent	-	-	65 %	-
	100 % des prestataires formés au module « Je pratique le respect »	%	100 %	Permanent	-	-	100 %	-
	100 % des prestataires approuvés par une analyse de diligence raisonnable	%	100 %	Permanent	-	-	100 %	-
	100 % des employés formés au Code éthique	%	100 %	Permanent	-	-	94 %	-

COMMENTAIRE DE PERFORMANCE

Au cours de l'exercice, Carrefour Brésil a poursuivi le renforcement de sa culture éthique et de son dispositif de diligence raisonnable en matière de droits humains. 65 % des collaborateurs ont été formés à la sensibilisation au racisme, contribuant à la promotion de l'inclusion et de la non-discrimination. Par ailleurs, 100 % des prestataires de

services ont été formés au programme « *I Practice the Respect* » et ont fait l'objet d'analyses de diligence raisonnable, garantissant leur alignement avec les standards éthiques et de conformité du Groupe. Enfin, 94 % des collaborateurs ont suivi une formation relative au Code éthique, témoignant d'un haut niveau d'appropriation des principes éthiques au sein de l'organisation.

2.1.3.4.5.2 Indicateurs et performances

PRENDRE DES MESURES CONCERNANT LES INCIDENCES IMPORTANTES SUR LES CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX, LES APPROCHES DE GESTION DES RISQUES IMPORTANTS ET LA RECHERCHE D'OPPORTUNITÉS IMPORTANTES LIÉES AUX CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX, AINSI QUE L'EFFICACITÉ DE CES MESURES. [S4-4]

Indicateurs	Unité	2025	2024	Variation	Taux de couverture	Exclusions
Part des employés formés annuellement aux enjeux liés au racisme	%	65 %	-	-	100 % Carrefour Brésil	-
Part des prestataires formés au module « Je pratique le respect »	%	100 %	-	-	100 % Carrefour Brésil	-
Part des prestataires approuvés par une analyse de diligence raisonnable	%	100 %	-	-	100 % Carrefour Brésil	-
Part des employés formés au Code éthique	%	94 %	74 %	20 pts	100 % Carrefour Brésil	-

2.1.3.4.5.3 Plans d'action

Carrefour Brésil promeut des actions visant à protéger et à valoriser la diversité, à privilégier le dialogue social et les relations avec la communauté, à autonomiser les personnes pour qu'elles refusent tout harcèlement et toute discrimination, et à les sensibiliser afin d'éviter tout conflit d'intérêts, et le cas échéant, de le signaler immédiatement.

Diversité

La Plateforme pour la diversité et l'inclusion prévoit des mesures positives dans quatre domaines afin de promouvoir une culture du respect entre les parties prenantes de la société : le genre, la race, les personnes LGBTQIA+ et les personnes handicapées.

Actions contre le racisme

Pour le groupe Carrefour Brésil, la lutte contre le racisme et la discrimination nécessite de sensibiliser et de mener des actions qui s'attaquent en profondeur aux origines de ces problèmes. Carrefour a choisi de soutenir à grande échelle l'éducation, l'employabilité, la construction de carrière et l'entrepreneuriat des personnes noires dans sa stratégie d'action.

Carrefour a pris des engagements visant à lutter contre le racisme et à promouvoir l'égalité :

- renforcement des canaux de signalement pour la réception et l'examen des signalements de cas de racisme ;
- formation continue sur la sensibilisation aux questions raciales pour 100 % des collaborateurs ;
- projets destinés aux communautés quilombolas ;
- programmes de stages et de formation en tant que mesure positive.

Le groupe Carrefour Brésil reconnaît sa responsabilité dans la lutte contre le racisme structurel et s'efforce de promouvoir des politiques de tolérance zéro envers la violence et la discrimination, en sensibilisant ses collaborateurs à travers l'éducation raciale ainsi qu'en mobilisant ses partenaires, prestataires de services et fournisseurs.

Règles de tolérance zéro

Le groupe Carrefour Brésil ne tolère aucune pratique discriminatoire, et tous les incidents de discrimination seront enregistrés, examinés et feront l'objet de mesures disciplinaires à l'encontre de toutes les personnes dont l'implication aura été prouvée, quel que soit leur poste, leur fonction, leur type de contrat ou leur position dans l'organisation, dans les relations entre les collaborateurs et dans l'ensemble de leur écosystème.

Tout acte constituant une forme quelconque de discrimination doit être signalé au service Conformité, qui mènera l'enquête et recommandera l'application de mesures disciplinaires conformément aux politiques d'enquête et de gestion des conséquences.

Sans préjudice de l'enquête menée par le service Conformité, la procédure initiale peut prendre la forme d'un dialogue et d'une médiation par le supérieur hiérarchique, les Ressources humaines et la Diversité.

Si les faits sont confirmés, le ou les collaborateurs ou le groupe de personnes impliqués dans l'incident, en plus d'être soumis à des mesures disciplinaires, sont soumis à des sessions de formation sur les Droits de l'Homme, la lutte contre la discrimination ou le racisme.

Le groupe Carrefour assure également une évaluation de l'impact négatif de l'incident sur la victime et l'environnement organisationnel.

Sécurité en magasins

Le Groupe a lancé un projet pilote visant à assurer la sécurité dans les magasins de la région de Porto Alegre comprenant la révision du modèle d'embauche, de formation, des protocoles et de la gestion de ces équipes. Suite aux résultats positifs de ce projet, il a été étendu à 109 magasins au Brésil. Par ailleurs, 3 058 employés directs du groupe Carrefour Brésil ont été formés aux enjeux liés au racisme en magasins.

Le groupe Carrefour Brésil s'est aussi associé à l'université *Zumbi dos Palmares* pour aider à créer une formation en gestion de la sécurité privée. Outre la formation technique, le programme comprend aussi des thématiques liées aux droits des relations ethniques et raciales, du Droits de l'Homme, des modes alternatifs de résolutions des conflits, de la gestion des crises et des risques. 90 employés du Groupe ont bénéficié de cette bourse pour suivre ce cours.

2.1.4 INFORMATIONS RELATIVES À LA GOUVERNANCE

2.1.4.1 Conduite des affaires [ESRS G1]

2.1.4.1.1 Introduction des enjeux du groupe Carrefour

2.1.4.1.1.1 Contexte et enjeux

La loyauté et l'intégrité des pratiques commerciales permettent à Carrefour d'asseoir et de pérenniser ses relations avec ses parties prenantes. Le Groupe s'engage à promouvoir ces valeurs dans le cadre de ses relations avec ses partenaires à tous les niveaux, en particulier dans le cadre de ses relations commerciales, et à veiller au strict respect des réglementations en vigueur.

Dans ce cadre, le bien-être animal fait également partie intégrante de la bonne conduite des affaires au sein du Groupe. En effet, le respect de l'animal et de sa sensibilité est une préoccupation croissante au sein de la société civile. Dans

plusieurs pays, et particulièrement en Europe, de nouveaux modes de consommation apparaissent, comme la baisse de la consommation de viande, la substitution des apports en viandes par des protéines végétales ou le choix de produits issus de modes d'élevages plus respectueux des animaux et plus durables. Ces changements sont rapides et nécessitent des évolutions dans les pratiques d'élevage. C'est pour cela que Carrefour déploie une politique bien-être animal dans ses chaînes d'approvisionnements.

La Gouvernance sur les sujets de conduite des affaires est décrite dans la section Informations Générales, Gouvernance et Matérialité RSE (voir section 2.1.1 Informations Générales).

Pour plus de détails sur la stratégie du Groupe en matière d'éthique des affaires et de bien-être animal, le Groupe publie deux documents dédiés à ces thématiques, sur son site internet [carrefour.com](https://www.carrefour.com/fr/rse/bibliotheque-rse) dans la section <https://www.carrefour.com/fr/rse/bibliotheque-rse>.

2.1.4.1.1.2 Impacts, risques et opportunités

TABLEAU 1 : LISTE DES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS LIÉS À LA CONDUITE DES AFFAIRES

SECTIONS CONCERNÉES	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
2.1.4.1.3 Garantir le bien-être animal	Maltraitance et négligence animale au sein des élevages	La maltraitance et la négligence animale dans les élevages peuvent causer des souffrances physiques et psychologiques aux animaux, augmentent les risques de maladies zoonotiques, et contribuent à la pollution environnementale, tout en entraînant des pertes économiques et des sanctions pour les éleveurs.	Impact négatif	Amont	Court terme
2.1.4.1.4 Assurer l'éthique des affaires	Non-conformité à la loi Sapin 2 et autres réglementations liés à la corruption et à l'éthique des affaires	Des actes de corruption ou contraires à l'éthique au sein du groupe Carrefour pourraient conduire à des risques juridiques et réputationnels graves. Tout manquement à la réglementation en vigueur peut notamment aboutir à de fortes sanctions financières pouvant mettre en jeu la pérennité du Groupe et/ou à des peines d'emprisonnement.	Risque	Opérations	Court terme
2.1.4.1.4 Assurer l'éthique des affaires	Fraudes, financement du terrorisme ou blanchiment d'argent	Les fraudes aux ressources humaines, le blanchiment d'argent ou le financement du terrorisme par Carrefour représenteraient une atteinte critique à la légalité. Ces infractions attentent à la sécurité et au bien-être des populations, à la paix sociale, menacent la sécurité et la stabilité des sociétés, conduisent à la perturbation des économies, au détournement des ressources, faussent les relations d'affaires, conduisent à l'affaiblissement des institutions, aggravent les inégalités et affectent les relations internationales.	Impact négatif	Opérations & Franchises	Moyen terme
2.1.4.1.5 Exercer un lobbying responsable	Mauvaises pratiques de lobbying	Les mauvaises pratiques de <i>lobbying</i> peuvent éroder la transparence démocratique, créer des inégalités de pouvoir, et influencer les politiques publiques au détriment de l'intérêt général. Elles peuvent aussi nuire à l'économie, à l'environnement, et diminuer la confiance publique. Tout manquement à la réglementation existante peut aboutir à des sanctions pénales financières et nuire à la réputation du Groupe	Impact négatif	Opérations	Moyen terme

SECTIONS CONCERNÉES	NOM DE L'IRO	DÉFINITION DE L'IRO	TYPE	ZONE CHAÎNE DE VALEUR	HORIZON DE TEMPS
2.1.4.1.6 Respecter la vie privée et protéger les données personnelles	Mauvais traitement des données personnelles et vol de données stratégiques	Risque des cyberattaques pour le vol de données stratégiques. En cas de vol de données, Carrefour pourrait être soumis à des sanctions judiciaires (RGPD, NIS 2, DORA) et devrait répondre à des réclamations de ses clients, partenaires et fournisseurs. La protection contre les cyberattaques entraîne également des coûts pour le Groupe. De plus, le non-respect de la réglementation relative à la protection des données personnelles peut entraîner un risque réputationnel et juridique pour Carrefour ainsi qu'une perte de confiance des clients.	Risque	Opérations	Court terme
2.1.4.1.6 Respecter la vie privée et protéger les données personnelles	Atteinte à la vie privée des salariés et clients	En cas d'utilisation de données personnelles obtenues lors de l'achat de marchandises ou des données liées à la carte fidélité, il existe un risque d'atteinte à la vie privée des clients, notamment en cas de fuite de données personnelles. La fuite de ces données peut notamment entraîner des usurpations d'identité, des fraudes et le vol des données bancaires, et des poursuites judiciaires à l'encontre du Groupe.	Impact négatif	Opérations	Court terme
2.1.4.1.2 Développer une stratégie achats responsables au sein de la chaîne de valeur	Mise en cause de Carrefour pour les mauvaises pratiques environnementales, sociales et éthiques des fournisseurs (achats marchands et non marchands)	Carrefour pourrait être mis en cause pour les pratiques sociales, environnementales et éthiques des fournisseurs directs et indirects de produits et matières premières ainsi que par des fournisseurs et prestataires d'achats et services non marchands. Ces pratiques peuvent avoir un impact sur l'image de marque et la réputation du Groupe, entraînant un boycott des clients, des controverses importantes auprès d'investisseurs ou encore une mise en demeure au titre du devoir de vigilance. Elles entraînent également un surcoût pour l'entreprise lié à la mise en œuvre de mécanismes de vigilance (ex : systèmes de surveillance, d'audit, de formation des équipes) pour prévenir les risques.	Risque	Amont & Opérations	Moyen terme
2.1.4.1.2 Développer une stratégie achats responsables au sein de la chaîne de valeur	Atteintes aux droits humains, à la santé ou la sécurité des personnes ou à l'environnement dans la chaîne d'approvisionnement (achats marchands et non marchands)	Un défaut de procédure sur la sélection et les relations avec les franchisés ou les fournisseurs directs, mais aussi de vérification et d'engagement des fournisseurs au sein de la chaîne de valeur peut entraîner des pratiques non conformes aux standards de Carrefour concernant les droits humains, la santé et la sécurité des personnes. Ces pratiques peuvent avoir un impact négatif sur les personnes et l'environnement.	Impact négatif	Amont & Opérations & Franchises	Moyen terme

2.1.4.1.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations

Le tableau ci-dessous présente le dialogue entretenu entre Carrefour et les différentes parties prenantes pour l'année 2025 :

TYPE DE PARTIES PRENANTES	RÔLE	TYPE DE DIALOGUE	EXEMPLE DE PARTIES PRENANTES	SECTION DU RAPPORT
Associations et ONG	Définition de méthodologies et de cadres de référence	Concertations et consultations ponctuelles	OABA	2.1.4.1.3 Garantir le bien-être animal
Associations et ONG	Définition de méthodologies et de cadres de référence	Rencontres mensuelles / bimensuelles, etc.	AEBEA	2.1.4.1.3 Garantir le bien-être animal
Associations et ONG	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Concertations et consultations ponctuelles	CIWF, Welfarm	2.1.4.1.3 Garantir le bien-être animal
Organisations sectorielles	Déploiement de projets terrain	Rencontres mensuelles / bimensuelles, etc.	LIT Ouesterel	2.1.4.1.3 Garantir le bien-être animal
Associations et ONG	Définition de la politique du Groupe	Concertations et consultations ponctuelles	World Animal Protection	2.1.4.1.3 Garantir le bien-être animal
Associations et ONG	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions	Dialogue <i>one to one</i> régulier	L214, Equitas, Peta	2.1.4.1.3 Garantir le bien-être animal
Investisseurs individuels et coalitions	Évaluation des performances et <i>benchmark</i>	Concertations et consultations ponctuelles	BBFAW	2.1.4.1.3 Garantir le bien-être animal
Syndicats	Définition de stratégies sectorielles/nationales	Groupe de travail	INAPORC, ANVOL, CNIEL, INTERBEV	2.1.4.1.3 Garantir le bien-être animal
Certificateurs	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions	Concertations et consultations ponctuelles	Bureau Veritas, SDBF	2.1.4.1.3 Garantir le bien-être animal
Fournisseurs	Définition des cibles du Groupe	Concertations et consultations ponctuelles	Fournisseurs MDD	2.1.4.1.3 Garantir le bien-être animal
Pouvoirs publics	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions	Concertations et consultations ponctuelles	Agence française anticorruption	2.1.4.1.4 Assurer l'éthique des affaires
Organisations sectorielles	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Rencontres mensuelles / bimensuelles, etc.	Eurocommerce, FCD (Fédération du commerce et de la distribution), Perifem	2.1.4.1.5 Exercer un lobbying responsable
Organisations sectorielles	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Rencontres mensuelles / bimensuelles, etc.	UDM (Union des marques)	2.1.4.1.5 Exercer un lobbying responsable
Organisations sectorielles	Collaboration et engagement dans la transition du Groupe	Rencontres mensuelles / bimensuelles, etc.	AFEP, FEVAD, ARPP, France Logistique, FACT	2.1.4.1.5 Exercer un lobbying responsable

La fréquence de dialogue avec les parties prenantes est variable en fonction de l'actualité et des années. Lorsque le dialogue est encadré et réalisé à une fréquence stricte, cela est précisé dans le tableau.

STANDARDS ET RÉGLEMENTATIONS

Bien-être animal

À l'international, Carrefour respecte :

- le Règlement européen (CE) n° 1/2005 sur la protection des animaux pendant le transport ;
- le Règlement européen (CE) n° 1099/2009 sur la protection des animaux au moment de leur mise à mort ;
- les différentes directives spécifiques pour le bien-être des animaux d'élevage.

Le Groupe s'appuie également sur :

- l'OABA (Œuvre d'Assistance aux Bêtes d'Abattoirs) et l'AEBEA (Association Étiquette Bien-être Animal) qui proposent des référentiels sur l'étiquetage bien-être animal ;

- certaines recommandations du BBFAW (*Business Benchmark on Farm Animal Welfare*).

Aussi, l'OIE (Organisation mondiale pour la santé animale, anciennement Office International des Epizooties) fournit des lignes directrices pour les normes de bien-être animal dans les États membres.

En France, le Code rural et de pêche maritime définit les normes pour le bien-être animal, notamment les conditions d'élevage, de transport et d'abattage. Des réglementations spécifiques existent aussi, notamment concernant l'étiquetage sur le bien-être animal (volontaire, comme le Label Rouge ou à l'échelle du bien-être de certaines filières).

Achats responsables

- Les articles 101 à 105 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE).
- Les différents standards internationaux (la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, les huit conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT), les principes directeurs de l'OCDE, du Pacte mondial de l'ONU et des Nations unies et l'accord international avec l'UNI renouvelé en 2025 ⁽¹⁾).

(1) L'accord UNI Global Union conclu avec Carrefour a pour objectif la promotion du dialogue social et de la diversité et pour le respect des Droits fondamentaux au travail.

Éthique des affaires

- La loi Sapin 2 (2016) qui impose la mise en place d'une cartographie des risques, d'un Code de conduite, d'un dispositif d'alerte interne et des procédures d'évaluation des tiers.
- Les recommandations de l'AFA (Autorité Française Anticorruption) qui permet notamment de structurer le programme anticorruption du Groupe et de se former aux bonnes pratiques.
- La loi Wassermann (2022) qui offre une protection renforcée aux lanceurs d'alertes.

Lobbying responsable

Le groupe Carrefour respecte les différentes législations françaises relatives à la représentation d'intérêts notamment celles édictées par :

- la loi française n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, notamment son article 25 relatif à la déclaration de ses actions de représentation d'intérêts auprès de responsables publics français sur le répertoire numérique de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) ;
- la loi française 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique ;
- le décret du 9 mai 2017 relatif au répertoire numérique des représentants d'intérêts modifiant l'article 18 de la loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique.

Vie privée et protection des données personnelles

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

2.1.4.1.1.4 Gouvernance

La Gouvernance de la politique du Groupe en matière d'éthique des affaires s'organise autour de plusieurs axes.

Achats responsables

La Gouvernance des achats responsables chez Carrefour se décline comme suit :

- le Comité de la transition alimentaire, décrit en section 2.1.1 Informations générales ;
- la Direction Marchandises Groupe qui définit les objectifs RSE et de transition alimentaire relatif aux achats responsables ;
- les Directions Marchandises des pays et les Directions Qualité RSE, qui assurent le déploiement.

Bien-être animal

- Le Comité de la transition alimentaire : dont la fréquence, fonction et composition ont été décrites en section 2.1.1 Informations générales.
- Des indicateurs de performance sur le bien-être animal sont définis à l'échelle du Groupe. Des indicateurs complémentaires sont définis par les pays afin d'accompagner la mise en œuvre des plans de progrès.
- Un expert bien-être animal, sous la Direction qualité des affaires scientifiques et réglementaires, est chargé d'accompagner les équipes opérationnelles et de dialoguer avec les parties prenantes externes et particulièrement interprofessionnelles comme le LIT, Anvol, Inaporc, INAO, Interbev. Un relais avec les équipes internationales est réalisé.
- Pour accompagner ces évolutions, des référents bien-être animal sont désignés dans les équipes qualité de chacun des pays intégrés du groupe Carrefour et des groupes de travail sont mis en place. Les responsables qualité sont formés à la thématique et Carrefour encourage tous les acteurs des

chaînes de production à en faire de même progressivement. Le Groupe intègre également aux audits des items de bien-être animal. Carrefour soutient aussi les démarches d'autoévaluation mises en place par nos fournisseurs.

Éthique des affaires

La Direction Éthique et Conformité du groupe Carrefour dispose d'un réseau constitué de divers acteurs aux différents niveaux de l'entreprise. Ce réseau comprend notamment :

- un Comité éthique Groupe, composé du Secrétaire Général Groupe (membre COMEX), du Directeur des Ressources Humaines Groupe (membre COMEX), du Directeur Juridique Groupe et du Directeur Éthique et Conformité Groupe. Ce Comité s'est réuni quatre fois au cours de l'exercice 2025 ;
- une Direction Éthique et Conformité, rattachée à la Direction juridique France et Groupe, chargée de définir le cadre de référence du groupe Carrefour en matière d'éthique et de conformité, mettre en œuvre, piloter et animer le dispositif au travers des différents pays ;
- un réseau de Directeurs et Responsables Éthique et Conformité dans chacun des pays intégrés et des BU, chargés d'assurer la conformité de leurs entités respectives en tenant compte des réglementations sectorielles et/ou locales et de toute autre spécificité, ainsi que de remonter au Groupe toutes les informations utiles relatives à ce déploiement local du programme. Par ailleurs, ces membres du réseau éthique et conformité animent les Comités Éthique et Conformité locaux mis en place au sein de chaque pays intégré et BU et comprenant notamment le CEO, le Directeur des Ressources Humaines, le Directeur Juridique et le Directeur Éthique et Conformité du pays ou de la BU concerné ;
- l'ensemble des collaborateurs, qui sont les premiers acteurs de la conformité, afin que le groupe Carrefour puisse collectivement respecter la réglementation en matière d'éthique et de conformité. Par ailleurs, les équipes Éthique et Conformité travaillent étroitement avec les équipes Sécurité et du Contrôle interne, ainsi que dans les opérations, pour assurer un compte rendu et un pilotage toujours plus performant ;
- la Direction juridique Groupe a un rôle central dans le suivi et la prise en compte des lois et réglementations, qui sont par ailleurs assurées au niveau de chaque pays par les Directions Juridiques locales.

Lobbying responsable

Au sein du groupe Carrefour, les activités de *lobbying* sont placées sous la responsabilité du Secrétaire Général du Groupe (membre COMEX). La Direction des affaires publiques et la Direction juridique assurent le respect de la politique du Groupe au sein de l'organisation.

Vie privée et données personnelles

La Direction de la Protection des Données Personnelles pilote et manage la cellule d'exercice des droits dans le cadre du RGPD. Elle coordonne également le dialogue entre les différents DPO du Groupe pour harmoniser les pratiques, mais aussi respecter les législations et spécificités locales. La Direction des Systèmes d'Information (DSI) a pour vocation d'assurer le développement et la mise à disposition à l'ensemble de l'entreprise d'outils informatiques performants et adaptés à notre activité. Composante clé de l'entreprise, elle permet des activités aussi fondamentales que la livraison des marchandises dans les magasins, l'encaissement, le calcul des prix ou encore l'exécution des programmes de fidélisation. La Direction Sécurité des Systèmes d'Information (SSI) Groupe dirigée par le responsable de la Cybersécurité et des Systèmes d'Information (CISO), assure la mise en place et le suivi de la stratégie cybersécurité du groupe Carrefour. Cette stratégie est supervisée par le Secrétaire Général du groupe Carrefour membre du Comité Exécutif et par le responsable de la transformation digitale du Groupe, membre du Comité sécurité.

2.1.4.1.2 Développer une stratégie achats responsables au sein de la chaîne de valeur

2.1.4.1.2.1 Politiques et cibles

POLITIQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE [G1.1]

Les achats réalisés par Carrefour peuvent être regroupés en 2 catégories :

- les achats marchands, vendus en magasin aux clients Carrefour ;

- les achats non marchands, destinés au fonctionnement des magasins et bureaux du Groupe.

Les achats responsables font partie intégrante de la stratégie du Groupe. La stratégie du Groupe pour assurer des achats responsables est déclinée selon les axes suivants :

- développer un cadre général et des procédures d'achats responsables ;
- se fournir en matière premières et produits responsables ;
- s'assurer de la conformité sociale et environnementale des fournisseurs ;
- établir une relation de confiance avec ses fournisseurs.

CIBLES

TABLEAU 1 : CIBLES ET PERFORMANCES RELATIVES À LA STRATÉGIE D'ACHATS RESPONSABLE DU GROUPE

IRO	Objectif	Unité	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence	N	N-1	Variation
Mise en cause de Carrefour pour les mauvaises pratiques environnementales, sociales et éthiques des fournisseurs (achats marchands et non marchands)	100 % des fournisseurs du Groupe sont signataires de la Charte éthique	%	100 %	Permanent	-	-	Nouveau	-	-
Atteinte aux droits humains, à la santé ou à la sécurité des personnes, ou à l'environnement dans la chaîne de valeur	500 fournisseurs engagés au sein du Pacte Transition alimentaire d'ici 2030	nombre	500	2030	26	2020	568	393	44,5 %
	Signature de 200 contrats SLBP avec les fournisseurs du Groupe d'ici 2030	nombre	200	2030	-	-	31	Nouveau	-
	50 000 producteurs partenaires d'ici 2026	nombre	50 000	2026	27 758	2019	51 490	52 024	(1,0) %

COMMENTAIRE DE PERFORMANCE

Carrefour comptabilise 568 fournisseurs partenaires du Pacte Transition alimentaire à fin 2025, et atteint donc son objectif fixé à 2030. Cet objectif est maintenu à l'horizon 2030 en raison des récentes évolutions de périmètre (cession de l'Italie avec 71 fournisseurs partenaires du pacte). Cet objectif est intégré comme critère de rémunération au plan de rémunération à long terme (LTI).

Enfin, le Groupe a lancé les *Sustainability Linked Business Plan* (SLBP), des accords commerciaux extra-financiers signés avec les fournisseurs, avec un objectif d'atteindre 200 SLBP signés d'ici 2030 (31 accords signés en 2025).

2.1.4.1.2.2 Indicateurs et performances

TABLEAU 2 : INDICATEURS ET PERFORMANCES RELATIFS À LA STRATÉGIE D'ACHATS RESPONSABLE DU GROUPE

Thématique	Indicateurs	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusion
Achats responsables	Fournisseurs engagés au sein du pacte de transition alimentaire	nombre	500	2030	568	393	44,5 %	100 %	-
	Achats (hors TVA) de fruits et légumes ultra-locaux	k€	-	-	407 472	Nouveau			-
	Nombre total de producteurs partenaires (bio, FQC, régionaux et locaux)	nombre	50 000	2026	51 490	52 024	(1,0) %	100 %	-
	Nombre de contrats SLBP avec des fournisseurs	nombre	200	2030	31	Nouveau		100 %	-
	Nombre de procédures judiciaires en cours pour retard de paiement	nombre	-	-	2	-	100 %	France	-

* Le Groupe reporte le nombre de procédures judiciaires ou administratives liées aux retards de paiement ayant fait l'objet d'une décision définitive ou d'une sanction pécuniaire effective au cours de l'exercice. L'indicateur intègre uniquement les sanctions pécuniaires ayant fait l'objet d'une notification régulière et présentant un caractère exécutoire. Des procédures peuvent être en cours d'instruction ou de recours à la date de clôture ; celles-ci ne sont pas intégrées dans l'indicateur et ne seront considérées qu'à compter de la notification d'une décision définitive et exécutoire.

2.1.4.1.2.3 Plans d'actions

MANAGEMENT DE LA RELATION AVEC LES FOURNISSEURS [G1-2]

PRATIQUES DE PAIEMENT [G1-6]

Développer un cadre général et des procédures d'achat responsables

Pour retranscrire au mieux sa politique RSE et sa raison d'être au sein de ses achats, Carrefour a écrit et déployé dans tous les pays des règles d'achat pour la transition alimentaire. Ces règles ont été décrites en section 2.1.1 Informations générales.

Afin de s'assurer de l'engagement des fournisseurs du Groupe (et de leurs fournisseurs, par effet de cascade) vers la mise en conformité avec les politiques du Groupe, la Charte éthique fait partie intégrante des contrats d'achats dans tous les pays depuis 2024. Elle sera annexée aux anciens contrats au fur et à mesure des renouvellements. Son contenu, et ses éventuelles mises à jour et évolutions sont décrits en section 2.1.3.2 Travailleurs dans la chaîne de valeur (ESRS S2). À fin 2025, près de 2 000 contrats avaient la nouvelle charte annexée à leurs contrats.

Se fournir en matières premières responsables

Carrefour suit de près les matières premières sujettes à controverses et à risque au niveau social et environnemental. Fin 2024, une analyse a été menée pour cartographier les risques environnementaux, sociaux et climatiques associés à 20 matières premières dites sensibles (voir E1 - Changement climatique, 2.1.2.1.4.3 Plans d'action). Cette analyse permet de faire évoluer les politiques d'achats responsables et de garantir un approvisionnement en matières premières responsables.

Établir une relation de confiance avec ses fournisseurs

Loyauté des pratiques

Afin d'aligner ses principes éthiques avec ses pratiques d'achat, Carrefour s'est doté en 2016 d'un Code de conduite professionnel, révisé et renommé en 2024 Code éthique que chaque collaborateur du Groupe doit respecter. Ce Code éthique rappelle les principes éthiques de Carrefour comprenant : la sélection et le traitement de manière objective et loyale des fournisseurs, la transparence au sein des relations commerciales, le respect des engagements auprès des partenaires et l'interdiction de toute entente ou pratique déloyale. En cas de non-respect des principes éthiques, le Code précise les coordonnées et le fonctionnement de la ligne d'alerte éthique. Ces principes sont relayés auprès des partenaires commerciaux du Groupe notamment dans la Charte éthique Fournisseurs qu'ils sont tenus de signer.

Délai de paiement

En France, le Groupe est soumis à la loi LME (loi de modernisation de l'économie) qui prévoit les délais de paiement suivants :

- 60 jours à compter de la date de la facture ;
- 45 jours fin de mois.

Chaque fournisseur de Carrefour signe une convention unique qui mentionne :

- le délai de paiement applicable ;
- le calendrier de facturation ;
- les modalités de transmission électronique ;
- les éventuels escomptes.

Ces clauses rendent les engagements vérifiables et opposables.

Carrefour utilise des systèmes électroniques pour éviter les retards administratifs comme l'EDI (échange de données informatisé), le portail de dépôts des factures, ou procède à des contrôles automatiques avant validation. Ces outils permettent de réduire les erreurs et d'accélérer le traitement de la facture. Aussi, le service Comptabilité Fournisseurs gère spécifiquement la réception des factures, leurs rapprochements, et la validation du paiement.

Au Brésil, la règle en matière de paiement repose sur une grande liberté contractuelle. Toutefois, les pratiques de marchés et les récentes évolutions législatives de 2024-2025 imposent certains standards :

- il n'existe pas de délai légal maximum imposé par défaut entre deux entreprises privées. Les délais de paiement des dettes fournisseurs sont déterminés par des contrats propres à chaque fournisseur. Le délai de paiement est de 30 à 60 jours.

En Espagne, les délais de paiement des dettes fournisseurs dépendent de la nature des marchandises achetées. Les délais de paiement sont de 0 à 30 jours pour les produits frais, de 0 à 90 jours pour les autres denrées alimentaires et sont déterminés par des contrats propres à chaque fournisseur pour les produits non alimentaires.

Ces trois pays constituent 85 % des ventes du Groupe.

Défaut d'approvisionnement et rupture de contrat

Par souci de loyauté et de responsabilité, Carrefour évite d'appliquer des pénalités systématiques en cas de défaut d'approvisionnement ou de rupture de contrat. Lorsque le fournisseur ne remplit pas son contrat, un dialogue se met en place afin d'étudier les faits et de trouver une réponse adaptée qui convienne aux deux parties.

Malgré les actions mises en place par Carrefour et par ses fournisseurs, il arrive qu'un contrat soit tout de même rompu. Dans ce cas, en France, les délais légaux s'appliquent, sous le contrôle de la Direction juridique. Ils peuvent aller de quelques mois à quelques années, et dépendent de l'ancienneté de la relation commerciale et de la dépendance économique. Carrefour s'attache à ce que la rupture ne mette pas le fournisseur en trop grande difficulté et qu'il ait le temps de trouver des alternatives. De plus, dans cette logique et afin d'éviter la dépendance économique de ses fournisseurs, Carrefour fait en sorte de ne pas représenter plus de 20 % des débouchés commerciaux d'un fournisseur. Pour s'en assurer, le Groupe demande à chaque fournisseur de déclarer, en annexe du contrat, la part de son chiffre d'affaires correspondant à ses activités avec Carrefour.

Le développement des partenariats au sein de filières

Le Groupe engage également ses fournisseurs avec le réseau du Pacte transition alimentaire, qui propose une plateforme d'échange de bonnes pratiques et de nouvelles opportunités de collaboration. En 2025, 568 fournisseurs sont membres du Pacte, pour un objectif de 500 fournisseurs en 2030. Les fournisseurs s'engagent, à travers ce Pacte, à participer à 4 webinaires dans l'année, mais aussi à participer à des groupes de travail (coalitions) créés pour accélérer la transformation de l'entreprise. Ces coalitions, au nombre de quatre, visent à proposer des actions concrètes à déployer en magasin et à destination des clients.

Par ailleurs, Carrefour accompagne ses filières afin de faciliter la mise en œuvre de pratiques agricoles pérennes, respectueuses de l'environnement. Le Groupe promeut la transition agricole durable à travers 3 leviers : des conditions contractuelles plus justes avec les fournisseurs, le développement et la valorisation d'une offre de produits responsables, et la mise en place de solutions de financement.

Le Groupe propose à ses fournisseurs de l'agriculture biologique des contrats pluriannuels, avec un engagement sur les volumes ou les prix d'achat afin de prendre en compte les contraintes de production. Carrefour accompagne également les producteurs en cours de conversion au bio par une contractualisation à long terme (3 ans), qui sécurise leurs investissements via des tarifications intermédiaires entre le conventionnel et le bio et compense l'impact de la baisse de productivité sur leurs revenus. Ces contrats sont notamment proposés en France et en Roumanie.

Enfin, dans la continuité de son premier partenariat FQC conclu en 1992, Carrefour s'engage à travers ses FQC sur un nouveau partenariat de trois ans visant à garantir davantage de visibilité et de perspectives aux producteurs. Carrefour donne ainsi :

- des garanties de volumes sur plusieurs années ;
- une plus juste rémunération, grâce à un prix d'achat fixé conjointement, tenant compte de trois éléments clés : les coûts de production, les prix des produits agricoles sur le marché et leur évolution, et des spécificités techniques liées à la qualité supérieure des produits répondant au cahier des charges « Produits Filière Qualité Carrefour ».

Dans le cadre de sa stratégie « Carrefour 2026 », le Groupe s'est engagé à augmenter le nombre de ses producteurs partenaires à 50 000 d'ici 2026 en agriculture biologique, FQC, producteurs régionaux et locaux et autres démarches collectives. En 2025, Carrefour comptabilise 51 490 producteurs partenaires dans le monde et a donc atteint son objectif avec deux ans d'avance.

2.1.4.1.3 Garantir le bien-être animal

2.1.4.1.3.1 Politiques et cibles

POLITIQUES EN MATIÈRE DE BIEN-ÊTRE ANIMAL [G1.1]

Afin de mobiliser le Groupe et ses fournisseurs de produits de marques propres autour de lignes directrices et d'objectifs ciblés, Carrefour a défini une politique bien-être animal. Carrefour considère que l'élevage d'animaux doit faire l'objet d'une attention particulière. Les animaux sont reconnus comme des êtres sensibles, qui ressentent des émotions telles que la peur et la douleur. La démarche d'amélioration du bien-être animal dans laquelle Carrefour s'appuie notamment sur les « cinq libertés fondamentales » des animaux, adaptées aux différents modes d'élevage :

- liberté physiologique : absence de faim, de soif ou de malnutrition. Les animaux doivent avoir accès à l'eau fraîche et à une nourriture adéquate assurant leur bonne santé et leur vigueur ;
- liberté environnementale : logement adapté, absence de stress climatique ou physique. Les animaux doivent disposer d'un environnement approprié comportant notamment des abris et une aire de repos confortables ;
- liberté sanitaire : absence de douleur, de lésion ou de maladie. Les animaux doivent bénéficier de prévention, de diagnostic rapide et de traitement adapté ;
- liberté comportementale : possibilité d'exprimer des comportements normaux, propres à chaque espèce. Les animaux doivent être dotés d'espaces suffisants, d'un environnement approprié à leurs besoins, et être en contact avec d'autres congénères ;
- liberté psychologique : absence de peur ou d'anxiété. Les conditions et les pratiques d'élevages ne doivent pas induire de souffrances psychologiques chez les animaux.

Carrefour a ainsi défini une politique de bien-être animal autour de dix priorités partagées avec les acteurs des filières concernées et confirmés encore en 2025 :

- combattre l'antibiorésistance et interdire les antibiotiques facteurs de croissance et les hormones de croissance ;
- interdire le clonage et les animaux génétiquement modifiés et recherche de la diversité biologique ;
- transformer l'élevage en cage et restreindre le confinement des animaux ;
- minimiser le stress pendant le transport et l'abattage ;
- limiter les pratiques controversées et optimiser la prise en charge systématique de la douleur ;
- demander une alimentation adéquate ;
- exiger un suivi sanitaire ;
- bannir les tests sur des animaux (cosmétiques, droguerie et produits d'entretien) ;

- bannir les matériaux d'origine animale non issus d'élevage et dont l'objectif premier est de produire des denrées alimentaires ;

- améliorer le confort via l'habitat.

Avec cette politique bien-être animal, le groupe Carrefour entend répondre au mieux aux attentes sociétales concernant les filières animales. Cette démarche de progrès est conduite grâce à une amélioration continue en partenariat avec toutes les parties prenantes liées à ces problématiques, dont la liste est disponible à la section 2.1.4.1.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations. Sur tous les socles de la politique bien-être animal, Carrefour organise régulièrement des groupes de travail avec les parties prenantes, ONG, clients et fournisseurs, afin de partager sa vision et ses plans d'action sur le bien-être animal.

Périmètre

Les axes de travail de la politique de bien-être animal concernent l'ensemble des huit pays intégrés du Groupe (Argentine, Belgique, Brésil, Espagne, France, Pologne, Roumanie et Italie) et les fournisseurs de produits de marque Carrefour.

CIBLES

TABLEAU 1 : CIBLES RELATIVES AU BIEN-ÊTRE ANIMAL

IRO	Objectif	Unité	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence	N	N-1	Variation
Maltraitance et négligence animale au sein des élevages	100 % de déploiement des objectifs de la politique bien-être animal d'ici 2028	%	100 %	Permanent			62,4 %	49,4 %	13 pts

COMMENTAIRE DE PERFORMANCE

A travers les engagements disruptifs qu'il a pris et les plans d'action menés pour les mettre en œuvre, Carrefour a permis un niveau de transformation sans précédent sur plusieurs filières de production animale dans différents pays. Les filières des œufs coquilles et œufs ingrédients sont désormais hors cage ou proche de l'être dans plusieurs pays notamment en Europe où le pourcentage d'œufs hors cage s'élève à 90 %. Dans les pays où la production hors cage émerge, Carrefour est leader de cette offre. Carrefour est également leader de la transformation de la filière volaille vers le *Better Chicken Commitment* en France. Malgré cette performance remarquable, le plan d'action du Groupe est en cours de réévaluation au regard des difficultés de terrain rencontrées dans plusieurs pays :

- contexte de marché pénurique, réduction du nombre d'éleveurs, retard à l'ouverture d'un bâtiment pour les œufs coquilles en ingrédients en raison des problématiques de gripes aviaires et autorisation d'ouverture, notamment en France, (dans d'autres pays, faible maturité du marché des œufs hors cage) ;

- difficultés intrinsèques à la mise en œuvre du standard élevé du BCC, décalage avec le reste du marché sur le poulet en raison du retard de la concurrence et des marques nationales sur le BCC ;

- difficulté intrinsèque à la mise en œuvre des objectifs du groupe sur la filière porc en raison de la maturité de la filière, de l'importance des investissements à réaliser et de la nature concurrentielle du marché.

En dialogue avec ses différentes parties prenantes, notamment fournisseurs, producteurs et ONG, le Groupe redéfinit actuellement les prochaines étapes de son plan d'action pour poursuivre les transformations engagées et progresser dans chacune des filières.

2.1.4.1.3.2 Indicateurs et performances

INDICATEURS

TABLEAU 2 : INDICATEURS ET PERFORMANCES RELATIFS AU BIEN-ÊTRE ANIMAL

Thématique	Indicateurs	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusion
Bien-être animal	Taux de déploiement des principaux objectifs de la politique de bien-être animal	%	100 %	Permanent	62,4 %	49,4 %	13 pts	100 %	-
	Poulets - Chiffre d'affaires issu des produits garantissant le respect des critères de bien-être animal	% (en chiffre d'affaires)	50 %	2026	30,3 %	31,9 %	(1,6) pt	98 %	AR, BR, Match
	Œufs ingrédients - Chiffre d'affaires issu des références contenant des œufs ingrédients issus de poules élevées hors cage (% en nombre de références)	% en nombre de références	100 %	2025	88,3 %	82,2 %	6,1 pts	100 %	G6 ⁽¹⁾
	Viande de cheval - Chiffre d'affaires issu des ventes auditées de manière indépendante ou provenant de l'UE	% (en chiffre d'affaires)	100 %	2025	100,0 %	53,7 %	46,3 pts	96 %	Cora
	Porc - Chiffre d'affaires issu des ventes de produits biologiques CRF et CQL répondant aux critères de bien-être animal	% (en chiffre d'affaires)	100 %	2025	45,8 %	24,4 %	21,4 pts	100 %	-
	Lapins et cailles - Chiffre d'affaires issu des ventes d'animaux et d'œufs élevés hors-cage	% (en chiffre d'affaires)	100 %	2025	18,1 %	17,9 %	0,2 pt	100 %	-
	Œufs coquille - Chiffre d'affaires issu des ventes d'œufs de poules élevées en plein air	% (en chiffre d'affaires)			39,8 %	41,4 %	(1,6) pt	100 %	-
	Œufs coquille - Chiffre d'affaires issu des ventes de produits de poules élevées hors cage	% (en chiffre d'affaires)	100 %	2025 AR & BR : 2028	65,9 %	64,8 %	1,1 pt	100 %	-
	Œufs coquille - Chiffre d'affaires issu des ventes de produits de poules élevées hors cage - Zone Europe	% (en chiffre d'affaires)			90,4 %	89,0 %	1,4 pt	100 %	-
	Œufs coquille - Chiffre d'affaires issu des ventes de produits de poules élevées hors cage - Zone Amérique Latine	% (en chiffre d'affaires)			6,9 %	6,0 %	0,9 pt	100 %	-
	Abattoirs - Part des abattoirs audités selon des critères de bien-être animal	% en nombre	100 %	2025	87,8 %	78,6 %	9,2 pts	100 %	-
	Transparence - Part des espèces dont les méthodes d'élevage sont transparentes	% en nombre	100 %	2025	33,3 %	16,7 %	16,6 pts	100 %	-

(1) France, Espagne, Italie, Belgique, Pologne, Roumanie

2.1.4.1.3.3 Plans d'action

COMBATTRE L'ANTIBIORÉSISTANCE ET INTERDIRE LES ANTIBIOTIQUES FACTEURS DE CROISSANCE ET LES HORMONES DE CROISSANCE

Depuis 30 ans, le Groupe travaille en partenariat avec ses fournisseurs à la création de filières « d'animaux élevés sans traitement antibiotique » dans l'ensemble des pays intégrés. Le Groupe encourage ses filières à utiliser de manière responsable les antibiotiques à usage thérapeutique afin de limiter l'antibiorésistance, notamment en :

- interdisant les hormones et antibiotiques facteurs de croissance qui épuisent les capacités physiologiques des animaux et contribuent à l'antibiorésistance ;
- systématisant la prévention (animaux plus rustiques, limitation des densités, etc.) et les vaccins et auto-vaccins ;
- utilisant les médecines alternatives (phytothérapie, aromathérapie, etc.) ;
- interdisant l'usage d'antibiotiques à visées humaines – ou de dernières générations – et utiliser le ciblage par antibiogramme ;
- mettant en place des filières « sans traitement antibiotique ».

Carrefour accompagne ses partenaires commerciaux de l'ensemble des pays intégrés dans la mise en place de pilotes afin de proposer une offre toujours plus complète de produits issus « d'animaux élevés sans antibiotiques » à horizon 2025.

INTERDIRE LE CLONAGE ET LES ANIMAUX GÉNÉTIQUEMENT MODIFIÉS ET RECHERCHE DE LA DIVERSITÉ BIOLOGIQUE

Carrefour soutient la réglementation européenne actuelle qui exclut *de facto* les clones et les animaux génétiquement modifiés de ses approvisionnements. Le Groupe porte une attention particulière au choix de races/souches appropriées en termes de rythmes de croissance, de résistances et d'origine et incite les autres pays intégrés à s'aligner sur cette réglementation.

TRANSFORMER L'ÉLEVAGE EN CAGE ET RESTREINDRE LE CONFINEMENT DES ANIMAUX

Carrefour a lancé un projet mondial de transformation, en collaboration avec ses fournisseurs, garantissant que tous les œufs commercialisés sous la marque Carrefour soient issus d'élevages alternatifs à la cage. Cet engagement est d'ores et déjà effectif en France (hors Simpl) et en Belgique. Il l'était également en Italie, et il est en cours de déploiement en 2025 pour le Brésil, l'Argentine, la Pologne, l'Espagne et la Roumanie. Toutefois, il est plus compliqué de déployer cet objectif au Brésil et en Argentine compte tenu des difficultés intrinsèques à ces marchés (inflation persistante et forte pression sur les prix alimentaires, instabilité économique et incertitude pour l'investissement agricole et une offre locale encore limitée). Il sera ensuite étendu à l'ensemble des œufs commercialisés dans les magasins – toutes marques propres et marques nationales, ainsi qu'aux œufs utilisés comme ingrédients dans les produits à marque propre commercialisés en Europe.

Carrefour participe également à ce projet de transformation auprès de ses partenaires franchisés internationaux. L'enjeu du bien-être animal est intégré à la feuille de route RSE de la direction en charge de la gestion des partenaires franchisés internationaux (CPI). Ainsi, 4 des partenaires franchisés internationaux se sont déjà engagés à s'approvisionner en œuf hors cage :

- Carrefour MAF s'engage à s'approvisionner à 100 % en œufs hors cage à horizon 2032 ;
- Carrefour SA Sabanci s'engage à s'approvisionner à 100 % en œufs hors cage à horizon 2030 ;

- Carrefour Retail & More s'engage à s'approvisionner à 100 % en œufs hors cage à horizon 2028 ;

- Carrefour Taiwan s'engage à s'approvisionner à 100 % en œufs hors cage à horizon 2025 et 100 % en œufs hors cage ingrédients sur ses produits à marque propre en 2028.

Ces engagements représentent environ 74 % du parc magasin franchisé international.

Par ailleurs, au sein de ses filières FQC et produits à marque propre, Carrefour développe différentes pratiques pour limiter le confinement et la claustration des animaux. À titre d'exemple :

- concernant le lait de vache, Carrefour interdit l'attache sur sa gamme FQC en France et en Belgique ;
- Carrefour France met en œuvre des cahiers des charges spécifiques assurant un accès extérieur, y compris aux poulets ne bénéficiant pas d'un élevage plein air.

MINIMISER LE STRESS PENDANT LE TRANSPORT ET L'ABATTAGE

La politique bien-être animal de Carrefour stipule que les animaux doivent être abattus après une durée de transport réduite à son minimum et dans des conditions satisfaisantes (densité, température, méthodes de transfert). Les meilleures techniques et technologies disponibles doivent être mises en œuvre pour limiter le stress et éviter la douleur durant le transport et l'abattage.

Audits

La mise en place d'audits représente un objectif majeur pour les années à venir dans les abattoirs partenaires du Groupe. Ces audits ont lieu tous les trois ans et en cas de non-conformité constatée, un plan d'action correctif est mis en place. Le Groupe peut décider de mettre un terme à ses relations commerciales avec un fournisseur refusant de mettre en place les actions nécessaires.

- En France : des audits sont réalisés périodiquement pour toutes les espèces animales (d'une fois à trois fois par an selon les cas) par des auditeurs qualifiés indépendants, pour s'assurer de la protection animale à l'abattoir et des conditions de transport. Carrefour s'appuie soit sur une méthodologie co-construite avec l'OABA, soit sur des démarches équivalentes telles que l'AEBEA (Association Étiquette Bien-Être Animal) pour les poulets ou le diagnostic INTERBEV et INAPORC pour les bovins et les porcs.
- En Argentine : 100 % des abattoirs produisant du bœuf à marque Carrefour sont audités sur les critères du bien-être animal, par des auditeurs indépendants.
- En Espagne : tous les fournisseurs de viandes fraîches vendues sous les marques de Carrefour Espagne sont audités tous les trois ans, à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement (élevage, transport, abattage) par des auditeurs indépendants.

Vidéo-contrôle

La vidéo-contrôle dans les abattoirs constitue également un outil encouragé par le Groupe pour assurer les bonnes pratiques.

En France : tous les abattoirs ont été sollicités par Carrefour pour intégrer la vidéo-contrôle aux étapes sensibles. La présence de ce dispositif est désormais indispensable au référencement d'un nouvel abattoir.

En Espagne : Carrefour est le premier distributeur en Espagne à demander à l'ensemble de ses fournisseurs d'équiper leurs abattoirs de caméras. À fin 2025, Carrefour travaille avec 23 abattoirs, tous équipés de vidéosurveillance.

Étourdissement avant abattage

L'éourdissement et son contrôle avant abattage permettent de garantir une mort sans douleur et doivent être appliqués à la majorité de nos approvisionnements à marques propres. Les viandes vendues en France sous les marques Filière Qualité Carrefour, Reflets de France et Carrefour Bio sont issues d'animaux abattus après un étourdissement systématique. Fin 2022, l'étourdissement obligatoire a été imposé pour tous les produits bruts piécés, toutes espèces animales, à marque Carrefour, en France. Pour la marque Carrefour Halal en France, un étourdissement réversible ou un soulagement des souffrances est pratiqué pour le poulet, le lapin, la dinde et le bœuf. Les saumons de Norvège commercialisés sous la marque Filière Qualité Carrefour dans tous les pays européens sont abattus après un étourdissement systématique.

Transport vers les sites d'abattage

En France, les cahiers des charges FQC incluent également des obligations garantissant le respect de l'animal lors de son transport vers les sites d'abattages. 100 % de ces viandes étant « origine France », la majorité des animaux ont des durées de transport vers l'abattoir inférieures à huit heures.

En Belgique : les poulets et les porcs FQC ont des durées de transport vers l'abattoir inférieures à deux heures.

LIMITER LES PRATIQUES CONTROVERSÉES ET OPTIMISER LA PRISE EN CHARGE SYSTÉMATIQUE DE LA DOULEUR

Carrefour s'engage à rechercher systématiquement avec ses partenaires une alternative techniquement et économiquement acceptable à la pratique des mutilations, en particulier : castration, écornage, caudectomie, 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 différentes alternatives à la castration chirurgicale, telles que l'élevage de mâles entiers et l'immuno-castration.

En mai 2020, pour la première fois en France, une technique de sexage par spectrophotométrie (par l'analyse des couleurs) a été utilisée pour sélectionner in ovo les futures poules pondeuses de la Filière Qualité Carrefour, en partenariat avec Loué. L'élimination des poussins mâles est devenue interdite en France depuis le 1er janvier 2023. Désormais, en 2024, tous les œufs à marque Carrefour sont issus de poules « ovo-sexées ». Carrefour France, Carrefour Belgique a lancé en mars 2025, des œufs Filières Qualité Carrefour issus d'un processus intégrant l'ovosexage. Cette technologie permet d'identifier le sexe du poussin alors qu'il est encore dans l'œuf. Ce procédé rend le processus de production plus ciblé et respectueux du bien-être animal.

EXIGER UN SUIVI SANITAIRE

Les élevages doivent faire l'objet d'un suivi sanitaire régulier par un vétérinaire et/ou par des inspections. Tout animal qui paraît malade ou blessé doit être soigné sans délai dans le respect de la réglementation de l'utilisation des médicaments. L'euthanasie d'animaux doit être pratiquée selon des protocoles précis pour abréger une souffrance irréversible. L'euthanasie d'animaux en bonne santé est interdite. Ces exigences figureront progressivement dans les cahiers des charges des produits FQC et seront ainsi auditées dans tous les pays du Groupe.

BANNIR LES MATÉRIAUX D'ORIGINE ANIMALE NON ISSUS D'ÉLEVAGE DONT L'OBJECTIF PREMIER EST DE PRODUIRE DES DENRÉES ALIMENTAIRES

Pour tous les produits à marque propre commercialisés dans les pays du Groupe, Carrefour achète exclusivement des produits dont le cuir, les plumes, et la laine sont un co-produit de l'industrie alimentaire. Ainsi, les textiles aux marques de Carrefour n'utilisent pas de fourrures animales (dérogation possible par le

service qualité si la fourrure des animaux provient d'animaux d'élevage consommés dans le pays de commercialisation) ou de laine issue de lapins Angora. Le Groupe interdit que les plumes et duvets aient été prélevés sur des animaux vivants.

Aussi, le cachemire dans les produits de marque TEX est issu d'une filière qualité tracée garantissant le bien-être animal et Carrefour exige de ses fournisseurs un cachemire certifié *Good Standard Cashmere* pour les fermes et stations d'épilation.

AMÉLIORER LE CONFORT VIA L'HABITAT

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

Better Chicken Commitment (BCC) :

- France : le Groupe s'engage ainsi à respecter l'ensemble des critères d'ici à 2026 pour toute son offre à marques de distributeur commercialisé en France, y compris le poulet premier prix ;
- Pologne : en mai 2021, Carrefour Pologne est devenue la première enseigne de distribution polonaise à adhérer au *European Chicken Commitment* ;
- Espagne : d'ici 2026, tous les produits à marque propre (poulet frais, surgelés et produits contenant plus de 50 % de poulet) répondront à l'ensemble des critères du *European Chicken Commitment* ;
- Belgique : d'ici 2026, 100 % de la viande de poulet fraîche et surgelée proposée chez Carrefour Belgique répondra aux critères de bien-être animal du *Better Chicken Commitment*.

Engagements au sein de l'AEBEA :

- en France, tous les poulets vendus aux marques de Carrefour bénéficient progressivement d'un environnement plus confortable : ajout de perchoirs, de supports de picage, de lumière naturelle et densités réduites ;
- en complément du reporting réalisé au niveau du Groupe, des reportings spécifiques sont réalisés au niveau pays. En 2023, les enseignes Carrefour France, Espagne, Italie et Pologne ont reporté leurs avancées dans l'atteinte des critères du *Better Chicken Commitment*.

TRANSPARENCE

En France, Carrefour utilise l'étiquetage bien-être animal AEBEA (Association étiquette bien-être animal) qui évalue les produits animaux sur l'ensemble de la chaîne de production, avec des critères regroupés en grandes catégories pour informer ses clients :

- critères d'élevage et de vie des animaux : cela inclut les infrastructures et conditions de logement, la santé et le bien-être, le comportement naturel, les phases de vie ;
- transport et abattage : il s'agit ici de prendre en compte la durée de transport, le confort, le respect des normes de bien-être ainsi que les méthodes utilisées pour l'abattage ;
- traçabilité et suivi : l'association suit le parcours de l'animal, ainsi que la documentation et la transparence ;
- critères complémentaires et pratiques innovantes : l'association peut octroyer des bonus pour des améliorations significatives comme les systèmes d'élevage au sol avec véranda pour les poules ;

- audit et contrôles : l'association s'assure que des audits annuels sont menés par des organismes indépendants et vérifie sur le terrain le respect des critères.

La grille de notation s'étend d'une échelle de A à E (5 niveaux) où A correspond à l'excellence et à des pratiques exemplaires, B/C à des progrès significatifs et au respect des critères renforcés et D/E : au minimum légal ou au plan de progrès nécessaire.

À fin 2025, l'étiquetage bien-être animal est déployé sur :

- tous les poulets fermiers et bio Carrefour (note A ou B) hors Simpl ;
- le poulet Carrefour Oui au mieux (note C, meilleure note pour un poulet élevé en bâtiment et qui répond aux exigences du *Better Chicken Commitment*).

Pour le non OGM, le Groupe propose différents produits garantissant une alimentation non OGM comme le porc FQC, le poulet FQC, le poulet Reflet de France et le poulet Carrefour Oui au mieux.

Par ailleurs, les responsables qualité sont formés au bien-être animal et Carrefour encourage tous les acteurs des chaînes de production à en faire de même progressivement. Le Groupe intègre également aux audits des items de bien-être animal. Carrefour soutient aussi les démarches d'autoévaluation mises en place par nos fournisseurs.

2.1.4.1.4 Assurer l'éthique des affaires

2.1.4.1.4.1 Politiques et cibles

POLITIQUES EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE [G1.1]

En tant que distributeur, Carrefour est en contact direct avec de nombreuses parties prenantes et se doit d'entretenir des relations de qualité avec ses fournisseurs, producteurs, représentants syndicaux, pouvoirs publics, ONG, investisseurs, associations et clients. Plus largement, dans le cadre de son devoir de vigilance, le Groupe a une responsabilité envers ses parties prenantes directes et indirectes. Carrefour souhaite ainsi être irréprochable dans ses relations avec ses partenaires à tous les niveaux.

Afin d'assurer l'éthique des affaires, Carrefour a défini des politiques en termes de :

- lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme : Carrefour applique une politique de tolérance zéro à l'égard de la fraude, du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme. Cette politique repose sur les principes suivants :
 - conformité stricte aux réglementations nationales et internationales,
 - intégrité, transparence et traçabilité des opérations,

- approche fondée sur les risques, proportionnée à la nature et à l'exposition des activités,

- responsabilité partagée entre les organes de Gouvernance, le management et l'ensemble des collaborateurs.

La politique LCB-FT et antifraude s'inscrit dans un cadre interne structuré comprenant notamment le Code de conduite et d'éthique du Groupe, les politiques de contrôle interne et de gestion des risques, les procédures de conformité et sécurité financière et de connaissance des tiers (KYC/KYS) et les dispositifs d'alerte éthique. Ces documents sont diffusés à l'ensemble des collaborateurs concernés et régulièrement mis à jour afin d'intégrer les évolutions réglementaires et les meilleures pratiques ;

- encadrement des cadeaux et invitations : la politique de Carrefour en matière d'encadrement des cadeaux et invitations vise à prévenir tout risque de corruption, de conflits d'intérêts ou d'atteinte à l'intégrité des décisions professionnelles ;

- gestion des conflits d'intérêts : la politique de Carrefour en matière de prévention des conflits d'intérêts repose sur le principe selon lequel toute décision professionnelle doit être prise exclusivement dans l'intérêt du Groupe.

Les engagements du groupe Carrefour sont couverts par le Code éthique, ainsi que par la Charte éthique Fournisseurs. À travers ces documents, Carrefour encadre les activités des employés, fournisseurs et filiales sur le sujet de la corruption. Le Code éthique a été révisé en 2024. Ce dernier s'articule autour de trois chapitres et aborde notamment les sujets de travail illégal, de pratiques déloyales ou anti-concurrentielles ou encore de protection de l'environnement et du respect des droits humains. Ce nouveau Code éthique définit les standards et attentes de Carrefour en matière de comportement éthique et de pratiques commerciales responsables. Il vise à aider les collaborateurs du groupe Carrefour et toutes autres personnes auxquelles il s'applique, à prendre la bonne décision en toutes circonstances. Il permet également de répondre aux questionnements des collaborateurs grâce à des fiches pratiques, des illustrations concrètes et des préconisations. Ce Code a été soumis à une procédure d'information-consultation auprès des différentes instances représentatives des salariés, et sera annexé à l'ensemble des règlements intérieurs du Groupe.

Périmètre

Le périmètre général des engagements pris par Carrefour est décrit en section 2.1.1 Informations Générales.

CIBLES

IRO	Objectif	Unité	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence	N	N-1	Variation
Non-conformité à la loi Sapin 2 et autres réglementations liées à la corruption et à l'éthique des affaires	100 % des personnes à risques sont couvertes par un programme de formation anti-corruption	%	100 %	Permanent	-	-	Nouveau		-
	100 % des alertes vérifiées, signalées via la hotline éthique, ont fait l'objet d'un plan d'actions	%	100 %	Permanent	Nouveau	-	Nouveau	-	-
Fraudes, financement du terrorisme ou blanchiment d'argent	NA	-	-	-	-	-	-	-	-

COMMENTAIRE DES PERFORMANCES

Non-conformité à la loi Sapin 2 et autres réglementations liées à la corruption et à l'éthique des affaires : ces deux cibles étant nouvelles, Carrefour n'est pas en mesure de les publier pour 2025. Elles seront consolidées en 2026 et publiées lors du prochain exercice.

Fraudes, financement du terrorisme ou blanchiment d'argent : Carrefour n'a pas défini de cibles, ni d'objectifs de performances sur ces IRO. Un plan d'action à court terme est mis en place pour en définir.

2.1.4.1.4.2 Indicateurs

CAS DE CORRUPTION OU DE VERSEMENT DE POTS-DE-VIN [G1-4]

TABLEAU 2 : INDICATEURS ET PERFORMANCES RELATIFS AUX CAS DE CORRUPTION

Thématique	Indicateurs	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusion
Éthique	Nombre de condamnations pour violation des lois anti-corruption et anti-pots-de-vin	nombre	-	-	0	0	-	100 % (dont CWT, CNBV, Eureca, GS/CPI)	-
	Montant des amendes pour violation des lois anti-corruption et anti-pots-de-vin	nombre	-	-	0	0	-	100 % (dont CWT, CNBV, Eureca, GS/CPI)	-
	Nombre d'alertes signalées via la ligne d'éthique ⁽¹⁾	nombre	-	-	8 918	8 594	3,8 %		
	Nombre d'alertes vérifiées signalées via la ligne d'éthique ⁽¹⁾	nombre			1 815	Nouveau	-	100 %	-
	Pourcentage de fonctions à risques couvertes par les programmes de formation (anti-corruption) ⁽¹⁾	% en nombre	100 %	Permanent	95 % ⁽²⁾	Nouveau			

(1) Les informations présentées reposent sur des données déclaratives, les pourcentages ayant été transmis par les Compliance Officers des différents pays.

(2) La moyenne des déclarations des pays s'élèvent à 95 %, sur la base des pourcentages de couverture transmis par les Compliance Officers locaux. Par ailleurs, les collaborateurs Retail France sont exclus de la donnée recalculée (environ 11 % de la population France).

2.1.4.1.4.3 Plans d'action

INCIDENTS LIÉS À LA CORRUPTION OU AU VERSEMENT DE POTS-DE-VIN [G1-4]

Afin d'assurer les politiques et les règles précédentes en matière d'éthique des affaires, Carrefour a défini des plans d'actions relatifs aux sujets suivants :

- lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ;
- cadeaux et invitations ;
- conflits d'intérêts.

Lutte contre la corruption, les fraudes, le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme

Carrefour applique de manière systématique les réglementations nationales et internationales en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux (LCB) et le financement du terrorisme (FT), ainsi que les règles anti-corruption, ce qui implique le respect des obligations légales dans tous les pays où le Groupe est implanté.

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

La cartographie des risques de corruption

La cartographie des risques de corruption du groupe Carrefour pour chacun de ses grands secteurs d'activité (*retail*, *property*, banque et assurance) a été entièrement refondue en 2020 et fait l'objet d'une revue annuelle, dans tous les pays intégrés du Groupe.

Politique et procédures

Le Code éthique du Groupe établit le cadre de référence dans lequel chaque collaborateur doit exercer sa fonction au quotidien, dans l'ensemble des filiales et des pays intégrés de Carrefour. Par ailleurs, d'autres politiques et procédures viennent compléter cette politique générale, afin d'apporter aux collaborateurs des outils pratiques d'accompagnement dans leurs opérations et projets, notamment : la politique cadeaux et invitations, la Charte de *lobbying* responsable, les principes et règles applicables aux opérations de mécénat et d'aide d'urgence de la Fondation Carrefour. Aussi, tous les collaborateurs participant à un processus d'achat ou de sélection sont tenus de signer chaque année une déclaration de conflits d'intérêts, dont l'objectif est de porter à la connaissance de Carrefour les éventuels conflits d'intérêts pour mieux les encadrer.

Formation et sensibilisation

Un plan global de formation et de sensibilisation a été élaboré et déployé en 2021 pour une durée de 4 ans au sein du groupe Carrefour. Pour les fonctions les plus exposées ⁽¹⁾, une formation

(1) Achats/Marchandise, Affaires publiques/territoriales, Carrefour Partenariat International, Digital Factory/IT, Fondation Carrefour, Immobilier, RH pôle recrutement, les activités financières qui ont un dispositif spécifique adapté à la réglementation qui les concerne.

spécifique et obligatoire est dispensée aux collaborateurs. Elle est divisée en trois modules : un module en webinaire ou présentiel, un *e-learning* et un quiz noté, nécessitant l'obtention d'une note minimale pour valider la formation. Les collaborateurs occupant des fonctions moins exposées doivent suivre une formation en deux niveaux sous forme de *e-learning*. Le premier niveau est identique pour tous et porte sur la corruption, le trafic d'influence, les conflits d'intérêts, les cadeaux et invitations ainsi que le cadre réglementaire de la loi Sapin 2. Le second niveau est adapté aux risques identifiés pour chaque département, et présente des cas pratiques concrets. Par ailleurs, le Comité Exécutif de Carrefour est aussi formé aux enjeux de lutte contre la corruption. En 2025, tous les nouveaux arrivants ont été formés à la lutte contre la corruption et 100 % des *Global Functions* ont été formées ⁽¹⁾.

Procédure d'évaluation des tiers

Le Groupe a élaboré une solution d'évaluation des tiers globale, dont le déploiement a été réalisé en 2022 concernant toutes les activités de la France puis achevé dans les pays intégrés du Groupe en 2024. Ces vérifications préalables concernent tous les tiers avec lesquels le Groupe envisage de nouer ou renouveler une relation commerciale (fournisseurs, consultants, franchisés, cibles d'acquisition, etc.). Plus le niveau de risque du tiers est élevé (que ce soit le risque inhérent à la typologie du tiers ou un risque spécifique identifié lors des investigations), plus le niveau de diligence sera élevé. Les diligences sont menées sur quatre plans : les bases de données publiques, la chaîne actionnariale, l'identification d'éventuelles sanctions nationales ou internationales et des enquêtes terrain si nécessaire. La Direction Éthique et Conformité peut éventuellement recourir à des prestataires externes spécialisés. Par ailleurs, une Charte éthique Fournisseurs est communiquée aux fournisseurs et annexée aux contrats commerciaux.

Contrôles

Un ensemble de procédures et contrôles, notamment comptables, participent à la prévention des actes de corruption. Elles permettent entre autres, de vérifier l'absence de versement de pots-de-vin, de paiements de facilitation ou du blanchiment d'argent au sein du Groupe. Par ailleurs, les équipes du Contrôle Interne et de l'Audit interne mènent des missions annuelles de contrôle et d'audit des différents piliers du programme de conformité du Groupe dans tous les pays. Ces équipes formulent des recommandations et plans d'actions portant sur des améliorations du programme éthique et conformité du groupe Carrefour dans une optique d'amélioration continue du dispositif. Si un cas de corruption survient, en plus d'une enquête interne menée conjointement par les Directions Éthique & Conformité et Sécurité, un audit interne est systématiquement lancé et le Contrôle Interne procède à des contrôles pour s'assurer que le Groupe n'a pas failli à des procédures existantes. S'il est démontré que le Groupe n'a pas appliqué correctement les procédures, des mesures de renforcement du dispositif et de remédiation sont mises en place.

Ce dispositif concerne tous les collaborateurs dans tous les pays intégrés du Groupe, ainsi que les franchisés nationaux.

Les actions de remédiation mises en place sont des actions à long terme. En effet, tout cas de corruption avéré entraîne pour le Groupe une mise à jour de sa cartographie des risques de corruption et un renforcement de son dispositif de contrôle.

Par ailleurs, le dispositif anti-fraudes et LCB-FT fait l'objet d'une amélioration continue fondée sur :

- les résultats des audits internes et externes ;
- les résultats du contrôle permanent ;
- le retour d'expérience issu des incidents et alertes ;
- la veille réglementaire et normative.

Système et gestion d'alertes

En cas de manquement au Code éthique, une ligne d'alerte éthique est accessible à tous les collaborateurs, fournisseurs et prestataires du groupe Carrefour. Conformément à la loi Sapin 2 et à la loi sur le devoir de vigilance, Carrefour a déployé un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives de Carrefour. Ainsi, tout collaborateur, fournisseur, prestataire du Groupe ou tout autre tiers externe, peut alerter en toute confidentialité sur des situations ou des comportements en contradiction avec le Code éthique de Carrefour. Ce système d'alerte fait partie des outils promus par les deux parties dans le cadre de l'accord signé par Carrefour avec *UNI Global Union*.

La confidentialité des informations et l'anonymat de l'auteur du signalement sont garantis à toutes les étapes du processus d'alerte et Carrefour s'engage à ce qu'aucune mesure de sanction ne soit prise à l'encontre d'un collaborateur ayant signalé de bonne foi un manquement au Code éthique. L'existence de ce dispositif d'alerte a pour ambition de permettre à Carrefour tant de prévenir les atteintes graves au Code éthique, que de prendre les mesures nécessaires en cas de manquement avéré.

Toutes les alertes identifiées par la Direction Éthique et Conformité sont traitées et donnent lieu à une investigation si le niveau et la qualité des informations présentes dans l'alerte sont suffisants. Les Directeurs Éthique et Conformité des pays ont pour mission de réorienter les alertes reçues vers les départements compétents en fonction de leur nature. À titre d'exemple, les alertes en lien avec la corruption sont traitées par la Direction Éthique et Conformité. Pour les alertes graves, le traitement est supervisé par les Comités éthiques des pays. Lien :

<http://ethics.carrefour.com/>

L'enquête est menée conjointement par la Direction Éthique et Conformité ainsi que par la Direction Sécurité du périmètre concerné. Elle ne peut pas être menée par la Direction impliquée. Si un collaborateur des Directions Éthique et Conformité ou Direction Sécurité a des liens avec une personne impliquée dans l'enquête, ce collaborateur ne participera pas et ne sera pas tenu informé des évolutions de l'enquête. L'appui d'un prestataire externe référencé peut être requis pour les investigations complexes.

Différentes parties prenantes ont été prises en compte lors de la définition des politiques du Groupe en matière d'éthique des affaires : le Code éthique Carrefour, notamment, intègre des règles claires en cohérence avec les recommandations de l'Agence Française Anticorruption (AFA) et de *Transparency International*. De plus, les échanges entre pairs permettent de s'aligner avec les politiques du marché en matière d'éthique des affaires (ex : MEDEF).

En 2025, 8 918 alertes ont été reçues par le Groupe dont la majorité concernait des problématiques Ressources Humaines (hors discrimination et harcèlement). À fin 2025, 95 % des fonctions à risque étaient couvertes par les programmes de formation anti-corruption.

(1) CWT, CNBV, Eureka, GS/CPI.

Cadeaux et invitations

Carrefour adopte une politique stricte en matière de cadeaux et d'invitations, visant à respecter les principes de transparence, de modernisation et de conformité légale (notamment Sapin 2). Cette politique s'appuie notamment sur les plans d'actions suivants :

- le respect des règles éthiques et légales ;
- le respect de la politique interne relative aux cadeaux et invitations (disponible sur le site *carrefour.com*) ;
- la transparence et la traçabilité : les cadeaux ou invitations reçus ou offerts sont généralement enregistrés dans un registre interne, de manière à garantir une traçabilité et une vérification des pratiques en la matière. Cela permet notamment de prévenir tout comportement susceptible d'être perçu comme une tentative de corruption, en assurant que chaque échange respecte les normes éthiques et légales ;
- la sensibilisation et la formation des employés : les collaborateurs sont formés à identifier les situations problématiques et à adopter des comportements responsables ;
- un suivi et des contrôles : un Comité éthique (ou un responsable dédié) veille au respect de la politique concernant les cadeaux et invitations au sein de Carrefour. Des audits peuvent aussi être réalisés pour s'assurer de la bonne application des règles et détecter d'éventuels abus. En cas de violation des règles, des sanctions internes peuvent être prises.

Des cadeaux réguliers et de faible valeur au cours d'une période déterminée peuvent avoir le même effet qu'un cadeau unique de plus grande valeur. Compte tenu du risque que présente cette situation, tout collaborateur du groupe Carrefour bénéficiant d'un deuxième cadeau ou invitation provenant d'un même tiers au cours des douze derniers mois doit impérativement obtenir l'accord de sa hiérarchie, peu importe la valeur.

Conflits d'intérêts

Une situation de conflit d'intérêts n'est pas une infraction, mais peut dans certains cas conduire à en commettre. Le groupe Carrefour a mis en place un dispositif visant à identifier les situations de conflit d'intérêts et à les traiter si la situation le nécessite. Le Code éthique indique que chaque collaborateur doit « déclarer à [sa] hiérarchie toute relation personnelle ou professionnelle qui pourrait affecter l'exercice impartial de [ses] fonctions dans l'intérêt de Carrefour » et ne pas « [s']immiscer dans les relations que Carrefour entretient avec le tiers concerné, si un conflit d'intérêts a été déclaré et/ou identifié et qu'un plan d'actions prévoyant [son] déport du dossier concerné a été acté ».

S'agissant d'un collaborateur de l'entreprise, la situation devra être étudiée par son responsable hiérarchique avec le responsable des ressources humaines. Lorsqu'il s'agit d'un collaborateur de statut SD ou expatrié, la situation devra être étudiée par le Comité éthique de référence.

Les mesures devront être prises en concertation en fonction du profil de la personne concernée, avec bon sens, pragmatisme, indépendance de jugement et proportionnalité. Parmi les mesures possibles, il est notamment possible de mentionner :

- la restriction de la participation d'une personne (par exemple en n'intervenant plus dans le processus de prise de décisions en relation avec le tiers à l'origine du conflit d'intérêts) ;
- le transfert à une autre personne ou à un tiers des fonctions liées au conflit ;

- le renoncement à ses intérêts privés. En cas de grave conflit, la personne pourrait choisir de renoncer à ses intérêts privés, tels que la participation au conseil d'une autre organisation qui est à la source du conflit ;

- la démission de ses fonctions.

Chacun est responsable de la gestion des situations de conflit d'intérêts en vue de garantir que le comportement en milieu professionnel et la prise de décisions dans l'ensemble du groupe Carrefour ne soient pas soumis à l'influence d'intérêts divergents.

L'application de ces règles respecte les principes du Code éthique :

- en apportant des réponses claires aux situations de conflits déclarées ;
- en appréciant si l'acte qui tend à satisfaire des intérêts personnels procure à l'intéressé un avantage et cause un effet préjudiciable à Carrefour ;
- en confirmant à l'intéressé la nécessité, le cas échéant, de s'abstenir de toute immixtion dans la relation, les négociations ou la décision.

Chacun est tenu d'apprécier par lui-même si sa situation est susceptible de le mettre en position de conflit d'intérêts, d'autant plus que cette notion est évolutive. Il doit à ce titre :

- connaître les principes de prévention et de gestion des situations de conflits d'intérêts ;
- signaler toute situation de conflits d'intérêts dont il aurait connaissance ;
- respecter et mettre en œuvre les décisions permettant de résoudre les situations de conflits d'intérêts ;
- déclarer tout changement significatif de situation pouvant le/la placer en situation de conflit d'intérêts.

Ce plan d'actions est valable et appliqué à tous les collaborateurs dans tous les pays intégrés du Groupe (France, Espagne, Italie, Belgique, Pologne, Roumanie, Argentine et Brésil), ainsi qu'à leurs franchisés, et ceci dans une démarche de cohérence.

2.1.4.1.5 Exercer un lobbying responsable

2.1.4.1.5.1 Politiques et cibles

POLITIQUE EN MATIÈRE DE CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISES [G1-1]

Carrefour considère que l'action coordonnée des pouvoirs publics, de la société civile et des entreprises est essentielle pour accélérer la transition alimentaire et la transition vers une économie bas-carbone. À ce titre, le Groupe mène ses activités de représentation d'intérêts dans le respect des principes stricts d'intégrité, de transparence, d'éthique et de neutralité politique. Ces principes sont formalisés dans sa Charte *lobby* responsable et placés sous la responsabilité du Secrétaire Général.

Le *lobbying* exercé par Carrefour vise à contribuer à l'évolution des standards de marché en cohérence avec ses engagements de durabilité. Il s'appuie notamment sur la prise d'engagements publics, leur déclinaison opérationnelle dans les activités du Groupe, ainsi que sur des prises de positions publiques, souvent au sein de coalitions, afin de soutenir l'adoption de cadres d'action communs aux entreprises.

1
2
3
4
5
6
7
8
9

Dans ce cadre, Carrefour soutient notamment :

- l'Accord de Paris et l'objectif de limitation du réchauffement climatique à 1,5 °C, traduits dans les objectifs climatiques du Groupe ;
- l'adoption d'un traité international visant à réduire la production de plastique vierge ;
- une réglementation européenne ambitieuse en matière de lutte contre la déforestation importée (EUDR).

Au sein des fédérations et organisations professionnelles dont il est membre, Carrefour encourage et soutient des initiatives collectives facilitant la transformation du Secteur de la

distribution, notamment en matière de réemploi des emballages, de réduction des gaz à effet de serre et de trajectoire 1,5 °C. Le Groupe participe également à des démarches sectorielles et territoriales favorisant la transition agroécologique, notamment à travers son engagement en 2024 au sein de l'association PADV (Pour une Agriculture Du Vivant).

Périmètre

Ces engagements s'appliquent à l'ensemble des collaborateurs du groupe Carrefour et plus particulièrement à ceux qui sont conduits à exercer des activités de représentant d'intérêts auprès des pouvoirs publics. Ceux-ci s'engagent formellement à exercer leur activité avec probité et intégrité et à respecter les principes suivants de transparence et de déontologie.

CIBLES

IRO	Objectif	Unité	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence	N	N-1	Variation
Mauvaises pratiques de lobbying	100 % des principales fédérations dont le Groupe est adhérent ont reçu une information de Carrefour sur les objectifs climat du Groupe	%	100 %	2026	Nouveau	-	-	-	-

COMMENTAIRE DE PERFORMANCE

Carrefour a pris un nouvel engagement cette année qui s'est traduit par l'envoi d'un courrier aux fédérations clés dans lesquelles le Groupe opère, pour s'assurer de leur alignement aux Accords de Paris. Ainsi, toutes les fédérations clés des pays intégrés ont reçu ce courrier.

2.1.4.1.5.2 Indicateurs

INDICATEURS

TABLEAU 1 : DÉPENSES INTERNES DE CARREFOUR ASSOCIÉES AUX ACTIVITÉS DE LOBBYING EN 2025 ET CONTRIBUTIONS POLITIQUES

Noms des organisations d'appartenance	Montant total de la cotisation (en euros) (A)	Pourcentage de cette somme dédiée à la représentant d'intérêts (en %) (B)	Part de la cotisation dédiée à la RI (en euros) (A*B)
FCD	2 025 364	9,5	192 409
UDM	57 400	8,1	4 649
AFEP	15 630		16 800
FEVAD	26 740	15,4	4 131
ARPP	18 100	4	724
Perifem	34 041	10	3 404
ASS Utilisateurs Transports FRET	6 250	5	312,5
FACT (ex CNCC)	1 676	10	168
ANSA	13 800		1 380
TOTAL			223 968

Ces données sont des estimations basées sur N-1. Les données 2025 sont en cours de consolidation. .

Thématique	Indicateurs	Unité	Valeur cible	Année cible	N	N-1	Variation	Taux de couverture	Exclusion
Lobby responsable	Contributions financières à des partis politiques effectuées	k€	-	-	0	0	-	100 %	-
	Contributions en nature à des partis politiques effectuées	k€	-	-	0	0	-	100 %	-

Conformément à ses engagements éthiques, Carrefour ne soutient aucun parti politique, que ce soit par des contributions financières ou des apports en nature.

2.1.4.1.5.3 Plans d'actions

INFLUENCE POLITIQUE ET ACTIVITÉS DE LOBBY [G1.5]

Charte *lobby* responsable

Le Groupe a établi pour les personnes concernées une Charte *lobbying* responsable élaborée conjointement par la Direction Éthique et Conformité et la Direction Affaires publiques. Cette charte est publiquement accessible par toutes les parties prenantes. Il est à noter que Carrefour n'est pas légalement tenu d'être membre d'une chambre de commerce ou d'une autre organisation représentant ses intérêts.

Le groupe Carrefour a mis en place une Charte de *lobbying* responsable pour :

- éviter toute contradiction avec les conventions internationales publiques comme celles des Nations unies, de l'OIT et de l'OCDE. Cette charte est un pendant du Code éthique et a donc un cadre de référence commun avec ce dernier ;
- ne pas se présenter de manière trompeuse afin d'induire en erreur des tiers et/ou le personnel des autorités publiques ;
- ne pas inciter le personnel de l'autorité publique à enfreindre les règles de comportement qui lui sont applicables ;
- si l'entreprise emploie d'anciens membres du personnel de l'autorité publique, respecter leur obligation de confidentialité.

Par ailleurs, le groupe Carrefour ne dispense pas de formation relative au *lobby* responsable.

Éviter les risques et impacts relatifs au *lobbying*

Afin de garantir des activités de *lobbying* responsables, Carrefour a mis en place les actions suivantes :

- relations avec les agents publics :
 - les cadeaux et invitations en faveur d'agents publics sont interdits sauf autorisation préalable de la Direction juridique et dans la limite de la politique cadeaux et invitations établie,
 - les paiements de « facilitations » qui pourraient permettre d'assurer ou d'accélérer les actions gouvernementales légales de routine (permis, licence, visa, dédouanement...) sont strictement interdits, quelle que soit leur valeur. Des paiements réguliers de facilitations sont de nature à encourager les sollicitations et les abus de pouvoir. Cette règle s'applique également dans le cas où les lois locales autoriseraient ce type de paiement. Un contrôle comptable est réalisé pour vérifier le respect de cette règle ;
- participation à la vie publique :
 - tout collaborateur doit s'abstenir d'engager moralement ou financièrement le Groupe ou l'une de ses entités dans ses activités associatives ou politiques,
 - tout collaborateur participant dans le cadre de ses activités politiques ou électives aux décisions d'un État, d'une autorité

publique ou d'une collectivité locale doit s'abstenir de prendre part à une décision intéressant le Groupe ou l'une de ses entités (attribution d'un permis, d'une autorisation ou d'un marché...).

Dialoguer en transparence et collectivement pour mettre en œuvre la transition alimentaire pour tous

L'action coordonnée des États et des entreprises est nécessaire pour accélérer la transition alimentaire et la transition vers une économie bas carbone. En matière de *lobbying*, Carrefour contribue à transformer les standards de marché à travers :

- la prise d'engagements publics et leur mise en œuvre concrète dans les activités du Groupe ;
- la prise de positions publiques, souvent au sein de coalitions, pour soutenir l'adoption d'un socle d'action commun aux entreprises.

Parmi les différentes transformations soutenues par Carrefour figurent par exemple :

- le soutien à l'Accord de Paris et des Nations unies et à la limitation de l'augmentation de la température à moins de 1,5 °C et sa traduction concrète dans les objectifs climats du Groupe ;
- le soutien à l'adoption d'un traité plastique porté par les Nations unies et visant à réduire la production de plastique vierge ;
- le soutien à l'adoption d'une réglementation européenne ambitieuse en matière de lutte contre la déforestation importée.

Au sein des fédérations et organisations sectorielles dont le Groupe est membre, Carrefour impulse et soutient des actions collectives facilitant la transformation de la distribution. C'est le cas notamment en matière de réemploi des emballages (Pacte national sur les emballages plastiques en France, initiatives collectives sur la consigne), sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre (soutenir la stratégie 1,5 °C avec le Secteur de la vente au détail et les fournisseurs au sein de Perifem).

Les positions publiques du Groupe sont portées par une volonté de transformation systémique, illustrée par la participation fondatrice de Carrefour à la plateforme LESS (*Low Emission Sustainable Sourcing*). À travers cette initiative commune, Carrefour soutient l'adoption de standards de mesure carbone harmonisés, alignant ainsi ses messages auprès des pouvoirs publics avec sa trajectoire climatique 1,5 °C.

Enfin, de façon générale, Carrefour échange avec ses pairs pour partager sa vision et les évolutions nécessaires du secteur.

Analyse et suivi des parties prenantes liées au *lobbying*

Carrefour réalise des analyses approfondies de son écosystème (associations, partenaires, fournisseurs) pour identifier les acteurs dont les objectifs climatiques convergent avec ceux du Groupe.

1
2
3
4
5
6
7
8
9

Cette cartographie, réalisée sur 150 parties prenantes, a révélé une dynamique encourageante. 110 de ces parties prenantes agissent concrètement en faveur des objectifs des Accords de Paris. 76 ont formalisé cet engagement dans leurs rapports publics, et 34 parties prenantes, bien qu'elles n'aient pas d'objectif écrit, ont annoncé des objectifs de neutralité carbone. Toutefois, 40 parties prenantes restent à convaincre : elles ne présentent pour l'heure ni engagement clair, ni actions identifiables en lien avec la transition climatique.

2.1.4.1.6 Respecter la vie privée et protéger les données personnelles

2.1.4.1.6.1 Politiques et cibles

POLITIQUE DE CONDUITE DES AFFAIRES ET CULTURE D'ENTREPRISE [G1.1]

Les données personnelles sont constituées de toutes les informations qui se rapportent aux personnes physiques avec lesquelles le groupe Carrefour interagit. Il s'agit des futurs ou actuels clients des magasins ou des sites Internet, comme des futurs ou actuels collaborateurs des filiales du groupe Carrefour ou, dans une moindre mesure, de ses partenaires. Ces informations sont collectées puis utilisées aux diverses étapes de la relation que le Groupe entretient avec ces personnes physiques : création de comptes client, souscription d'une carte de fidélité, recrutement, formation, rémunération, achats de produits ou fournitures de services, livraisons, gestion des réclamations, etc.

CIBLES

TABLEAU 1 : CIBLES ET PERFORMANCES RELATIVES À LA PROTECTION DES DONNÉES

IRO	Objectif	Unité	Valeur cible	Année cible	Valeur de référence	Année de référence	N	N-1	Variation
Mauvais traitement des données personnelles et vol de données stratégiques	100 % des pays du Groupe ont un DPO	%	100 %	Permanent	100 %	-	100 %	100 %	-
Atteinte à la vie privée des salariés et clients									

Les données personnelles sont collectées en toute transparence puis utilisées de manière loyale et licite pendant le temps nécessaire. Naturellement, le groupe Carrefour met en œuvre les mesures de sécurité adéquates afin de préserver l'intégrité des données personnelles et prévenir les risques d'atteinte aux droits et libertés des personnes concernées.

Les personnes physiques peuvent solliciter le Groupe pour exercer leurs droits sur leurs données personnelles en application de la loi à travers les divers canaux de communication spécifiquement dédiés. Des échanges réguliers ont lieu entre les différents *Data Protection Officer* (DPO) sous l'égide du Groupe pour harmoniser les pratiques, mais aussi respecter les législations et spécificités locales.

Périmètre

Les engagements de Carrefour concernent toutes les parties prenantes concernées du Groupe, les « personnes concernées » au sens du RGPD, soit les consommateurs, les collaborateurs, les candidats aux recrutements et les prospects. Au-delà des clients du Groupe, les personnes concernées par les traitements réalisés par Carrefour sont les utilisateurs du site et les adhérents au programme de fidélité « Ma carte Carrefour ». Ce plan est commun aux différents pays intégrés du Groupe, à l'ensemble des lignes de service et activités, et s'étend aux franchisés.

COMMENTAIRE DE PERFORMANCE

L'objectif défini par le Groupe est que chaque pays soit doté d'un DPO. Cet objectif est annuellement atteint.

2.1.4.1.6.2 Indicateurs et performances

TABLEAU 2 : INDICATEURS ET PERFORMANCES RELATIFS À LA PROTECTION DES DONNÉES

IRO	Indicateur	Unité	N	N-1	Variation	Taux de couverture
Atteinte à la vie privée des salariés et clients	Nombre de demandes d'exercice de droits (total)	nombre	44 606	12 016	271 %	100 % France (hors banque et assurance)
	Délai moyen de clôture	jours	20	15	33 %	
	Dont total des demandes directes clients	nombre	12 624	9 804	29 %	
	Délai moyen de clôture	jours	13,4	15	(10,7) %	
	● comportant un droit d'opposition à prospection commerciale	nombre	1 578	1 353	17 %	
	● comportant un droit d'effacement	nombre	10 010	6 863	46 %	
	● comportant un droit d'accès	nombre	2 209	1 353	63 %	
	● autres droits (hors portabilité)	nombre	770	784	(2) %	
	Dont demandes de portabilité via mandataires (y compris renouvellements)	nombre	31 982	2 212	1 346 %	

COMMENTAIRE DES PERFORMANCES

Le cumul des demandes par type de droits est supérieur au total des demandes clients, car certaines demandes comportent plusieurs droits exercés (ex : une demande peut comporter à la fois un droit d'accès et un droit d'effacement).

2.1.4.1.6.3 Plans d'actions

RÈGLEMENT GÉNÉRAL SUR LA PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES (RGPD)

Description

Carrefour a développé un plan de monitoring continu en 2024 visant tous les points d'attention du RGPD pour s'assurer d'un niveau de suivi et, le cas échéant, de remédiation continue.

Le programme de conformité comporte notamment :

- l'application de la politique générale de protection des données personnelles, chaque site Internet et application du groupe Carrefour a une politique de transparence et de protection des données adaptée à son contenu ;
- la gestion des consentements, l'établissement et la mise à jour des registres de traitement reprenant l'ensemble des traitements opérés ;
- la mise en place d'un dispositif de traitement des demandes d'exercice de droits pour permettre une réponse dans les délais légaux ;
- la mise en œuvre d'un plan de formation ;
- la mise en œuvre d'une politique de conservation des données. Au terme du délai de conservation, les données personnelles de tous les tiers (collaborateurs, clients, candidats et prospects) sont automatiquement supprimées ;
- le déploiement d'un réseau de correspondants RGPD conformément aux recommandations de la CNIL ;
- la présence d'un DPO dans chaque pays pour traiter toutes les problématiques de la protection des données personnelles et accompagner les métiers dans le pays concerné ;

- la tenue d'un registre des incidents et violations de données conformément au RGPD permettant de suivre les différents incidents et de les qualifier juridiquement pour auto-évaluer l'opportunité d'une notification à la CNIL et/ou une communication aux personnes concernées ;
- des outils de reporting depuis les pays intégrés ou BU vers le Groupe ;
- la mise en place d'un processus de sélection des tiers, incluant une grille d'évaluation orientée sur la protection des données et le risque cyber.

Des audits sont réalisés par des tiers externes tous les 2 ans pour vérifier la conformité des sites et applications Carrefour au RGPD. Des audits sont également réalisés auprès des prestataires du Groupe pour s'assurer du respect de la conformité réglementaire ainsi que des exigences de Carrefour en termes de sécurité de l'information.

Dans le cadre de la collecte et du traitement des données personnelles des consommateurs, Carrefour France attache une importance au respect des principes suivants :

- licéité : les données personnelles des consommateurs sont collectées pour des finalités déterminées, explicites et légitimes, et sur le fondement d'une base légale appropriée ;
- transparence : le consommateur est informé de chaque traitement que le Groupe met en œuvre et des caractéristiques de ces traitements au moyen de notices d'information, aucun traitement des données personnelles des consommateurs n'étant mis en œuvre à leur insu ;
- minimisation : le Groupe s'engage à ne collecter et traiter que les données personnelles concernant les consommateurs qui sont strictement nécessaires à l'objectif poursuivi et à les mettre à jour régulièrement ;
- protection des données dès la conception et par défaut : lors de l'élaboration, de la conception, de la configuration et de l'utilisation d'applications, de services et de produits qui reposent sur le traitement de données personnelles, Carrefour prend en compte le droit à la protection des données

personnelles et s'assure auprès de ses partenaires qu'ils répondent aux prescriptions légales et permettent d'assurer effectivement la protection des données personnelles qui seront traitées ;

- **sécurité des données personnelles** : Carrefour a mis en place des mesures techniques et organisationnelles, adaptées en fonction du degré de sensibilité des données personnelles collectées, en vue d'assurer l'intégrité et la confidentialité de vos données personnelles et de les protéger contre toute intrusion malveillante, perte, altération ou divulgation à des tiers non autorisés. En particulier, le Groupe recourt à des techniques de chiffrement et/ou de pseudonymisation des données personnelles des consommateurs dès que cela est possible, utile ou nécessaire ;
- **engagements de nos prestataires et partenaires** : le Groupe choisit ses sous-traitants, prestataires et partenaires avec soin et leur impose : (a) d'assurer un niveau de protection des données personnelles des consommateurs équivalent à celui du Groupe, (b) d'utiliser les données personnelles des consommateurs dans la seule mesure nécessaire à la fourniture des services que Carrefour leur a confiée, (c) de respecter la Réglementation Données Personnelles, en supprimant automatiquement les données personnelles collectées au terme du délai de conservation.

CONFIDENTIALITÉ DES INFORMATIONS AU SEIN DU GROUPE

Carrefour a mis en place les actions suivantes pour renforcer la confidentialité des informations :

- respect des règles et procédures en vigueur au sein du Groupe relatives à la diffusion, conservation, reproduction et destruction de documents et/ou support d'information ;
- conformité aux règles relatives à la sécurité informatique ;
- limitation au contexte professionnel des échanges d'informations confidentielles ou sensibles ;

- interdiction de divulguer des informations confidentielles ou sensibles à des tiers extérieurs au Groupe, y compris après le départ du Groupe pour quelque motif que ce soit ;

- interdiction d'utiliser des comptes de messagerie personnels pour des questions professionnelles, d'utiliser de plateformes de partages de documents autres que celles acceptées par Carrefour pour partager des documents et d'utiliser des sites web de partage de fichiers non approuvés ou publics ;

- limitation au strict nécessaire de toute conversation dans un lieu public ou privé, où un tiers non concerné est susceptible d'entendre et interdiction de communiquer des informations confidentielles ou sensibles ;

- interdiction de laisser des documents (sur tout support, quel qu'il soit, y compris papier, électronique, etc.) contenant des informations confidentielles ou sensibles dans un lieu public ou privé où ces informations pourraient être lues ou découvertes ;

- limitation de la consultation et de l'accès à des informations confidentielles ou sensibles sur ordinateur portable que dans un lieu privé et isolé et en évitant de communiquer par inadvertance des informations confidentielles ou sensibles ;

- utilisation d'un filtre de confidentialité sur l'écran en cas d'utilisation de l'ordinateur portable dans un lieu public ;

- interdiction de communiquer ou utiliser des informations confidentielles ou sensibles pour obtenir un bénéfice ou un avantage personnel ou autrement que dans le cadre des fonctions au sein du Groupe ;

- obligation de vérifier auprès de la Direction juridique la nécessité de faire signer un accord de confidentialité avant toute communication d'informations confidentielles ou sensibles à un tiers ;

- obligation d'informer le déontologue en cas de divulgation, traitement inapproprié, perte d'informations confidentielles ou sensibles.

2.1.5 RAPPORT DE CERTIFICATION DES INFORMATIONS EN MATIÈRE DE DURABILITÉ ET DE CONTRÔLE DES EXIGENCES DE PUBLICATION DES INFORMATIONS PRÉVUES À L'ARTICLE 8 DU RÈGLEMENT (UE) 2020/852 DE CARREFOUR SA

Exercice clos le 31 décembre 2025

A l'Assemblée générale de Carrefour,

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaire aux comptes de Carrefour. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025 et incluses dans la section « Etat de durabilité » du rapport de gestion du Groupe (ci-après l'« Etat de durabilité »).

Nos travaux, qui portent sur ces informations, ont été réalisés dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes et le développement de pratiques de place.

En application de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, Carrefour est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte de son rapport de gestion Groupe.

Ces informations permettent de comprendre les impacts de l'activité de Carrefour sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution de ses affaires, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 822-24 du code précité notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux exigences découlant des normes d'information en matière de durabilité adoptées par la Commission européenne en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013, telle que modifiée par la directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour *European Sustainability Reporting Standards*) du processus mis en œuvre par Carrefour pour déterminer les informations publiées, et les respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses au sein de l'Etat de durabilité avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « *Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852* ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Carrefour au sein de son Etat de durabilité, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

Cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de Carrefour, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par Carrefour en termes de plans d'actions, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

En outre, s'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures différeront parfois de manière significative des informations prospectives présentées au sein de l'Etat de durabilité.

Notre mission permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur le respect par l'entité des dispositions légales et réglementaires relatives au plan de vigilance publié en application de l'article L225-102-1 du code de commerce.

Les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement et présentés au sein de l'Etat de durabilité.

Conformité aux exigences découlant des normes ESRS du processus mis en œuvre par Carrefour pour déterminer les informations publiées, qui incluent l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par Carrefour, incluant l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail, lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité incluses au sein de l'Etat de durabilité ; et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par Carrefour avec les ESRS.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Les informations relatives à la manière dont l'entité met à jour son analyse de DMA et conclut qu'aucun événement significatif n'a été identifié justifiant la révision de l'univers des enjeux de l'analyse de double matérialité et que la révision des cotations a été réalisée avec la validation des métiers concernés, sont mentionnées à la section 2.1.1.4.2 « *Méthodologie de mise à jour de l'analyse de matérialité* » de l'Etat de durabilité.

Nous avons, par entretien avec la direction et les personnes que nous avons jugé appropriées et par inspection de la documentation disponible, pris connaissance :

- des analyses menées par l'entité, en particulier l'évaluation des facteurs internes et externes considérés pour justifier l'absence de *révision significative* du processus de DMA. Ceux-ci incluent notamment les modifications du périmètre de reporting, les évolutions des intérêts et points de vue des parties prenantes et des engagements ESG de Carrefour ;
- des évolutions du processus décisionnel et le cas échéant des procédures de contrôle interne mis en place par l'entité au cours de l'exercice et apprécié la présentation qui en est faite dans la section 2.1.1.4.3 « *Résultats de l'analyse de double matérialité* » de l'Etat de durabilité.

Sur la base de notre jugement professionnel, nos diligences ont notamment consisté à :

- exercer notre esprit critique sur la documentation des analyses menées par l'entité ainsi que sur la démarche mise en œuvre par cette dernière pour identifier les facteurs internes et externes à considérer ;
- apprécier si les analyses sectorielles et benchmark concurrentiels disponibles que nous avons jugés pertinents ne remettent pas en cause les impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés par l'entité ;
- revoir le caractère approprié de la description donnée à ce titre dans la section 2.1.1.4.2 « *Méthodologie de mise à jour de l'analyse de matérialité* » de l'Etat de durabilité.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses au sein de la section « Etat de durabilité » du rapport de gestion du groupe avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et réglementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses au sein de l'Etat de durabilité, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par Carrefour relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses au sein de la section « Etat de durabilité » du rapport de gestion du groupe, avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observations

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant au paragraphe 2.1.1.1.2 « *Éléments généraux de méthode RSE* » de l'état de durabilité qui soulignent :

- les choix méthodologiques effectués par Carrefour concernant ratio de la plus haute rémunération par rapport à la rémunération médiane de tous les salariés, calculé sur un périmètre restreint ;
- les limites opérationnelles auxquelles Carrefour a continué d'être confronté dans la fiabilisation et la consolidation au niveau du Groupe des informations relatives aux pratiques en matière de paiement.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Les informations fournies en application de la norme environnementale Climat au titre du changement climatique (ESRS E1) sont mentionnées dans le paragraphe 2.1.2.1 « *Changement climatique* » de l'Etat de durabilité.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec la direction ou les personnes concernées, en particulier, les directions « Risques » et « RSE », apprécier si la description des politiques, actions et cibles mises en place par l'entité couvre les domaines suivants : atténuation du changement climatique, adaptation au changement climatique, énergie ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans la section 2.1.2.1 « *Changement climatique* » de l'état de durabilité inclus dans le rapport de gestion du groupe et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de l'entité.

En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émission gaz à effet de serre :

- nous avons apprécié les modalités de préparation et de gouvernance des Informations sélectionnées, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et des exemptions de divulgation retenues le cas échéant ;
- nous avons pris connaissance de l'environnement général de contrôle relatif aux informations faisant l'objet de ce rapport ainsi que les processus de contrôle interne y afférant ;

- nous avons apprécié la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre ;
- nous avons pris connaissance des méthodologies d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre et apprécié ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et de sites, sur le scope 1, 2 et 3 ;
- nous avons apprécié le fonctionnement des outils de remontée de l'information, notamment concernant certains postes du scope 3 ;
- nous avons apprécié le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- pour les données physiques (telles que la consommation d'énergie), nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
- nous avons mis en œuvre des procédures analytiques ;
- en ce qui concerne les estimations que nous avons jugé structurantes auxquelles l'entité a eu recours, pour l'élaboration de son bilan d'émission de gaz à effet de serre :
 - par entretien avec la direction, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'informations sur lesquelles reposent ces estimations,
 - nous avons apprécié si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente ou s'il y a eu des changements depuis la période précédente, et si ces changements sont appropriés ;
- nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Carrefour pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

1
2
3
4
5
6
7
8
9

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Levallois-Perret et Paris-La Défense, le 25 février 2026
Les commissaires aux comptes

Deloitte & Associés
Olivier BROISSAND Julie MARY

Forvis Mazars
Olivier THIREAU

ANNEXE 1 : EXIGENCES DE PUBLICATION AUXQUELLES CARREFOUR EST SOUMIS

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

Section du rapport

E1 - Changement climatique

E1.1 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	2.1.2.1.2. Réduire les émissions de gaz à effet de serre des magasins intégrés (scope 1&2) 2.1.2.1.2.1 Politiques et cibles 2.1.2.1.3. Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3 2.1.2.1.3.1 Politiques et cibles
E1.2 - Politiques relatives à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	2.1.2.1.2. Réduire les émissions de gaz à effet de serre des magasins intégrés (scope 1&2) 2.1.2.1.2.1 Politiques et cibles 2.1.2.1.3. Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3 2.1.2.1.3.1 Politiques et cibles 2.1.2.1.4. Adapter les sites au changement climatique 2.1.2.1.4.1 Politiques et cibles 2.1.2.1.5. Adapter les produits et les filières d'approvisionnement au changement climatique 2.1.2.1.5.1 Politiques et cibles
E1.3 - Actions et ressources en relation avec les politiques de lutte contre le changement climatique	2.1.2.1.2. Réduire les émissions de gaz à effet de serre des magasins intégrés (scope 1&2) 2.1.2.1.2.3 Plans d'actions 2.1.2.1.3. Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3 2.1.2.1.3.3 Plans d'actions 2.1.2.1.4. Adapter les sites au changement climatique 2.1.2.1.4.3 Plans d'actions 2.1.2.1.5. Adapter les produits et les filières d'approvisionnement au changement climatique 2.1.2.1.5.3 Plans d'actions
E1.4 - Objectifs liés à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	2.1.2.1.2. Réduire les émissions de gaz à effet de serre des magasins intégrés (scope 1&2) 2.1.2.1.2.1 Politiques et cibles 2.1.2.1.3. Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3 2.1.2.1.3.1 Politiques et cibles 2.1.2.1.4. Adapter les sites au changement climatique 2.1.2.1.4.1 Politiques et cibles 2.1.2.1.5. Adapter les produits et les filières d'approvisionnement au changement climatique 2.1.2.1.5.1 Politiques et cibles
E1.5 - Consommation d'énergie et mix énergétique	2.1.2.1.2. Réduire les émissions de gaz à effet de serre des magasins intégrés (scope 1&2) 2.1.2.1.2.2 Indicateurs et performances
E1.6 - Émissions brutes de GES des champs d'application 1, 2, 3 et total	2.1.2.1.3. Réduire les émissions de gaz à effet de serre du scope 3 2.1.2.1.3.2 Indicateurs et performances
E1.7 - Émissions brutes de GES des champs d'application 1, 2, 3 et total via les crédits carbone	NA
E1.8 - Prix interne du carbone	NA

E2 - Pollution

E2.1 - Politiques relatives à la pollution	2.2.2.2.2 Réduire les pollutions liées aux produits vendus 2.2.2.2.2.1 Politiques et cibles 2.2.2.2.3 Réduire les pollutions liées à la vente de carburant 2.2.2.2.3.1 Politiques et cibles
E2.2 - Actions et ressources relatives à la pollution	2.2.2.2.2 Réduire les pollutions liées aux produits vendus 2.2.2.2.2.3 Plans d'actions 2.2.2.2.3 Réduire les pollutions liées à la vente de carburant 2.2.2.2.3.3 Plans d'actions
E2.3 - Objectifs liés à la pollution	2.2.2.2.2 Réduire les pollutions liées aux produits vendus 2.2.2.2.2.1 Politiques et cibles 2.2.2.2.3 Réduire les pollutions liées à la vente de carburant 2.2.2.2.3.1 Politiques et cibles

Section du rapport

E2.4 - Pollution de l'air, de l'eau et des sols	2.2.2.2.2 Réduire les pollutions liées aux produits vendus 2.2.2.2.2 Indicateurs et performances 2.2.2.2.3 Réduire les pollutions liées à la vente de carburant 2.2.2.2.3.2 Indicateurs et performances
E2.5 - Substances préoccupantes et substances très préoccupantes	2.2.2.2.2 Réduire les pollutions liées aux produits vendus 2.2.2.2.2 Indicateurs et performances
E3 - Eau et ressources marines	
E3.1 - Politiques relatives à l'eau et aux ressources marines	2.1.2.3.2 Limiter la consommation d'eau liée aux produits vendus 2.1.2.3.2.1 Politiques et cibles 2.1.2.3.3 Promouvoir une pêche et une aquaculture responsables 2.1.2.3.3.1 Politiques et cibles
E3.2 - Actions et ressources relatives à l'eau et aux ressources marines	2.1.2.3.2 Limiter la consommation d'eau liée aux produits vendus 2.1.2.3.2.3 Plans d'actions 2.1.2.3.3 Promouvoir une pêche et une aquaculture responsables 2.1.2.3.3.3 Plans d'actions
E3.3 - Objectifs relatifs à l'eau et aux ressources marines	2.1.2.3.2 Limiter la consommation d'eau liée aux produits vendus 2.1.2.3.2.1 Politiques et cibles 2.1.2.3.3 Promouvoir une pêche et une aquaculture responsables 2.1.2.3.3.1 Politiques et cibles
E4.4 - Consommation d'eau	2.1.2.3.2 Limiter la consommation d'eau liée aux produits vendus 2.1.2.3.2.2 Indicateurs et performance
E4 - Biodiversité et écosystèmes	
E4-SBM3 E4-IRO1 E4.1 - Plan de transition et prise en compte de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle d'entreprise	2.1.2.4.1 Introduction des enjeux du groupe Carrefour 2.1.2.4.1.2 Impacts, risques et opportunités
E4.2 - Politiques relatives à la biodiversité et aux écosystèmes	2.1.2.4.2 Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité 2.1.2.4.2.1 Politiques et cibles 2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité 2.1.2.4.3.1 Politiques et cibles
E4.3 - Actions et ressources relatives à la biodiversité et aux écosystèmes	2.1.2.4.2 Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité 2.1.2.4.2.3 Plans d'actions 2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité 2.1.2.4.3.3 Plans d'actions
E4.4 - Objectifs relatifs à la biodiversité et aux écosystèmes	2.1.2.4.2 Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité 2.1.2.4.2.1 Politiques et cibles 2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité 2.1.2.4.3.1 Politiques et cibles
E4.5 - Mesures d'impact liées à la biodiversité et à la modification des écosystèmes	2.1.2.4.2 Réduire l'impact des opérations sur la biodiversité 2.1.2.4.2.2 Indicateurs et performances 2.1.2.4.3 Réduire l'impact de la chaîne de valeur sur la biodiversité 2.1.2.4.3.2 Indicateurs et performances
E5 - Economie circulaire	
E5.1 - Politiques relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	2.1.2.5.2 Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services 2.1.2.5.2.1 Politiques et cibles 2.1.2.5.3 Développer l'économie circulaire au sein des opérations 2.1.2.5.3.1 Politiques et cibles
E5.2 - Actions et ressources liées à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	2.1.2.5.2 Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services 2.1.2.5.2.3 Plans d'actions 2.1.2.5.3 Développer l'économie circulaire au sein des opérations 2.1.2.5.3.3 Plans d'actions

Section du rapport

E5.3 - Objectifs relatifs à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	2.1.2.5.2 Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services 2.1.2.5.2.1 Politiques et cibles 2.1.2.5.3 Développer l'économie circulaire au sein des opérations 2.1.2.5.3.1 Politiques et cibles
E5.4 - Entrée des ressources	2.1.2.5.2 Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services 2.1.2.5.2.2 Indicateurs et Performance
E5.6 - Sortie des ressources	2.1.2.5.2 Développer l'économie circulaire au sein de l'offre de produits et services 2.1.2.5.2.2 Indicateurs et Performance 2.1.2.5.3 Développer l'économie circulaire au sein des opérations 2.1.2.5.3.2 Indicateurs et Performance

S1 - Les effectifs propres

S1.1 - Politiques relatives à nos effectifs propres	2.1.3.1.2 Garantir des conditions de travail adéquates et un dialogue social de qualité 2.1.3.1.2.1 Politiques et cibles 2.1.3.1.3 Garantir l'égalité des chances et la diversité 2.1.3.1.3.1 Politiques et cibles 2.1.3.1.4 Garantir des salaires décents pour les employés 2.1.3.1.4.1 Politiques et cibles 2.1.3.1.5 Garantir la santé et la sécurité des travailleurs 2.1.3.1.5.1 Politiques et cibles 2.1.3.1.6 Former les collaborateurs et développer leurs compétences 2.1.3.1.6.1 Politiques et cibles 2.1.3.1.7 Garantir le respect des droits humains et des droits du travail 2.1.3.1.7.1 Politiques et cibles
S1.2 - Processus d'engagement avec nos effectifs propres et leurs représentants concernant les impacts	2.1.3.1.1 Introduction des enjeux pour Carrefour 2.1.3.1.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations
S1.3 - Processus pour remédier aux impacts négatifs et canaux pour que nos effectifs propres puissent faire part de leurs recommandations	2.1.3.1.2 Garantir des conditions de travail adéquates et un dialogue social de qualité 2.1.3.1.2.1 Politiques et cibles
S1.4 - Prendre des mesures concernant les incidences matérielles sur son propre personnel, les approches de la gestion des risques matériels et de la recherche d'opportunités matérielles liées à son propre personnel, ainsi que l'efficacité de ces mesures.	2.1.3.1.7 Garantir le respect des droits humains et des droits du travail 2.1.3.1.7.2 Indicateurs et performance
S1.5 - Objectifs liés à la gestion des impacts négatifs importants, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités importants	2.1.3.1.2 Garantir des conditions de travail adéquates et un dialogue social de qualité 2.1.3.1.2.1 Politiques et cibles 2.1.3.1.3 Garantir l'égalité des chances et la diversité 2.1.3.1.3.1 Politiques et cibles 2.1.3.1.4 Garantir des salaires décents pour les employés 2.1.3.1.4.1 Politiques et cibles 2.1.3.1.5 Garantir la santé et la sécurité des travailleurs 2.1.3.1.5.1 Politiques et cibles 2.1.3.1.6 Former les collaborateurs et développer leurs compétences 2.1.3.1.6.1 Politiques et cibles 2.1.3.1.7 Garantir le respect des droits humains et des droits du travail 2.1.3.1.7.1 Politiques et cibles
S1.6 - Caractéristiques des employés	2.1.3.1.1 Introduction des enjeux pour Carrefour 2.1.3.1.1.1 Contexte et enjeux
S1.7 - Caractéristiques des non-salariés dans le personnel de l'entreprise	NA

Section du rapport

S1.8 - Couverture des négociations collectives et dialogue social	2.1.3.1.2 Garantir des conditions de travail adéquates et une dialogue social de qualité
S1.9 - Mesures de la diversité	2.1.3.1.3 Garantir l'égalité des chances et la diversité 2.1.3.1.3.2 Indicateurs et performance
S1.10 - Salaires décents	2.1.3.1.4 Garantir des salaires décents pour les employés
S1.11 - Protection sociale	2.1.3.1.2 Garantir des conditions de travail adéquates et une dialogue social de qualité 2.1.3.1.2.2 Plans d'actions et ressources
S1.12 - Personnes en situation de handicap	2.1.3.1.3 Garantir l'égalité des chances et la diversité
S1.13 - Indicateurs de formation et de développement des compétences	2.1.3.1.6 Former les collaborateurs et développer leurs compétences 2.1.3.1.6.2 Indicateurs et performance
S1.14 - Indicateurs de santé et sécurité	2.1.3.1.5 Garantir la santé et la sécurité des travailleurs 2.1.3.1.5.2 Indicateurs et performance
S1.15 - Mesures de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	2.1.3.1.2 Garantir des conditions de travail adéquates et un dialogue social de qualité 2.1.3.1.2.1 Politiques et cibles
S1.16 - Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	2.1.3.1.4 Garantir des salaires décents pour les employés
S1.17 - Incidents, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme	2.1.3.1.7 Garantir le respect des droits humains et des droits du travail 2.1.3.1.7.3 Plans d'actions et ressources
S2 - Travailleurs dans la chaîne de valeur	
S2.1 - Politiques relatives aux travailleurs dans la chaîne de valeur	2.1.3.2.2 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement 2.1.3.2.2.1 Politiques et cibles 2.1.3.2.3 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains chez les franchisés 2.1.3.2.3.1 Politiques et cibles
S2.2 - Processus d'engagement avec les travailleurs de la chaîne de valeur concernant les impacts	2.1.3.2.1 Introduction des enjeux pour Carrefour 2.1.3.2.1.3 Parties prenantes, standards et réglementations
S2.3 Processus pour remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	2.1.3.2.2 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement 2.1.3.2.2.3 Plans d'actions 2.1.3.2.3 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains chez les franchisés 2.1.3.2.3.3 Plans d'actions
S2.4 - Prendre des mesures concernant les incidences matérielles sur les travailleurs de la chaîne de valeur, les approches de gestion des risques matériels et la recherche d'opportunités matérielles liées aux travailleurs de la chaîne de valeur, ainsi que l'efficacité des mesures	2.1.3.2.2 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement 2.1.3.2.2.2 Indicateurs et performances 2.1.3.2.2.3 Plans d'actions 2.1.3.2.3 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains chez les franchisés 2.1.3.2.3.2 Indicateurs et performances 2.1.3.2.3.3 Plans d'actions
S2.5 - Objectifs liés à la gestion des impacts négatifs importants, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités importants	2.1.3.2.2 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement 2.1.3.2.2.1 Politiques et cibles 2.1.3.2.3 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains chez les franchisés 2.1.3.2.3.1 Politiques et cibles

Section du rapport

S3 - Communautés affectées

S3.1 - Politiques relatives aux communautés affectées	2.1.3.3.2 Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur 2.1.3.3.2.1 Politiques et cibles 2.1.3.3.3 Assurer le respect des communautés autochtones lors d'extraction de pétrole 2.1.3.3.3.1 Politiques et cibles
S3.2 - Processus d'engagement des communautés affectées concernant les impacts	2.1.3.3.1 Introduction des enjeux du groupe Carrefour 2.1.3.3.1.3 Parties prenantes
S3.3 - Processus pour remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations	2.1.3.3.2 Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur 2.1.3.3.2.3 Plans d'actions
S3.4 - Prendre des mesures concernant les incidences importantes sur les communautés touchées, les approches de la gestion des risques importants et de la recherche d'opportunités importantes liées aux communautés touchées, ainsi que l'efficacité de ces mesures.	2.1.3.3.2 Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur 2.1.3.3.2.2 Indicateurs et performance 2.1.3.3.2.3 Plans d'actions
S3.5 - Objectifs liés à la gestion des impacts négatifs importants, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités importants	2.1.3.3.2 Assurer le respect des droits des communautés autochtones au sein de la chaîne de valeur 2.1.3.3.2.1 Politiques et cibles

S4 - Consommateurs et utilisateurs finaux

S4.1 - Politiques relatives aux consommateurs et utilisateurs finaux	2.1.3.4.2 Veiller à l'inclusion et assurer l'accessibilité des magasins et services aux personnes en situation de handicap 2.1.3.4.2.1 Politiques et cibles 2.1.3.4.3 Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs 2.1.3.4.3.1 Politiques et cibles 2.1.3.4.4 Communiquer et orienter les choix des consommateurs de manière responsable 2.1.3.4.4.1 Politiques et cibles 2.1.3.4.5 Assurer un accompagnement des clients vers une offre de produits financiers et assurantiels adaptés à leurs besoins 2.1.3.4.5.1 Politiques et cibles
S4.2 - Processus d'engagement des consommateurs et utilisateurs finaux concernant les impacts	2.1.3.4.1 Introduction des enjeux du groupe Carrefour 2.1.3.4.1.3 Parties prenantes
S4.3 Processus pour remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	2.1.3.4.2 Veiller à l'inclusion et assurer l'accessibilité des magasins et services aux personnes en situation de handicap 2.1.3.4.2.3 Plans d'actions 2.1.3.4.3 Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs 2.1.3.4.3.3 Plans d'actions 2.1.3.4.4 Communiquer et orienter les choix des consommateurs de manière responsable 2.1.3.4.4.3 Plans d'actions 2.1.3.4.5 Assurer un accompagnement des clients vers une offre de produits financiers et assurantiels adaptés à leurs besoins 2.1.3.4.5.3 Plans d'actions
S4.4 - Prendre des mesures concernant les incidences importantes sur les consommateurs et utilisateurs finaux, les approches de gestion des risques importants et la recherche d'opportunités importantes liées aux consommateurs et utilisateurs finaux, ainsi que l'efficacité de ces mesures	2.1.3.4.2 Veiller à l'inclusion et assurer l'accessibilité des magasins et services aux personnes en situation de handicap 2.1.3.4.2.2 Indicateurs et performances 2.1.3.4.3 Assurer la santé, la sécurité et l'intégrité des consommateurs 2.1.3.4.3.2 Indicateurs et performances 2.1.3.4.4 Communiquer et orienter les choix des consommateurs de manière responsable 2.1.3.4.4.2 Indicateurs et performances

Section du rapport

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

ANNEXE 2 : POINTS DE DONNÉES REQUIS PAR D'AUTRES ACTES LÉGISLATIFS DE L'UNION EUROPÉENNE AUXQUELS L'ENTREPRISE A RÉPONDU

Points de données découlant d'autres actes législatifs de l'UE	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Section
ESRS 2 GOV-1 21 d) Mixité au sein des organes de Gouvernance	Indicateur n° 13, tableau 1, annexe I	-	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		2.1.1.1.1 Gouvernance
ESRS 2 GOV-1 21 e) Pourcentage d'administrateurs indépendants		-	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		2.1.1.1.1 Gouvernance
ESRS 2 GOV-4 30 Déclaration sur la vigilance raisonnable	Indicateur n° 10, tableau 3, annexe I	-	-		2.1.1.3 Déclaration en termes de diligence raisonnable
ESRS 2 SBM-1 40d)i) Participation à des activités liées aux combustibles fossiles	Indicateur n° 4, tableau 1, annexe I	Article 449 <i>bis</i> du règlement (UE) n° 575/2013 ; Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission(6), tableau 1 : Informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2 : Informations qualitatives sur le risque social Règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission(6), tableau 1 : Informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2 : informations qualitatives sur le risque social	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		2.1.1.1.2 Éléments généraux de méthode RSE
ESRS 2 SBM-1 40d)ii) Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques	Indicateurs n° 9, tableau 2, annexe I	-	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		N/A
ESRS 2 SBM-1 40d)iii) Participation à des activités liées à des armes controversées	Indicateur n° 14, tableau 1, annexe I	-	Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/181 (7), annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		N/A
ESRS 2 SBM-1 40d)iv) Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac		-	Règlement délégué (UE) 2020/1818, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1816, annexe II.		N/A

Points de données découlant d'autres actes législatifs de l'UE	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Section
ESRS E1-1 14 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050		-		Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	2.1.2.1.2 Réduire les émissions de gaz à effet de serre du Groupe
ESRS E1-1 16 g) Entreprises exclues des indices de référence « Accord de Paris »		Article 449 <i>bis</i> Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818	-	2.1.2.1.2.2 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique
ESRS E1-4 34 Cibles de réduction des émissions de GES	Indicateur n° 4, tableau 2, annexe I	Article 449 <i>bis</i> Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : métriques d'alignement	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818	-	2.1.2.1.2.2 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique
ESRS E1-5 38 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat)	Indicateur n° 5, tableau 1, et indicateur n° 5, tableau 2, annexe I	-	-	-	2.1.2.1.2.3 Indicateurs et performances
ESRS E1-5 37 Consommation d'énergie et mix énergétique	Indicateur n° 5, tableau 1, annexe I	-	-	-	2.1.2.1.2.3 Indicateurs et performances
ESRS E1-5 40-43 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique	Indicateur n° 6, tableau 1, annexe I	-	-	-	2.1.2.1.2.3 Indicateurs et performances
ESRS E1-6 44 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES	Indicateur n° 1 et n° 2, tableau 1, annexe I	Article 449 <i>bis</i> du règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	-	2.1.2.1.2.3 Indicateurs et performances
ESRS E1-6 53-55 Intensité des émissions de GES brutes	Indicateur n° 3, tableau 1, annexe I	Article 449 <i>bis</i> Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : métriques d'alignement	Article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	-	2.1.2.1.2.3 Indicateurs et performances
ESRS E1-7 56 Absorptions de GES et crédits carbone		-	-	Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	2.1.2.1.2.3 Indicateurs et performances

Points de données découlant d'autres actes législatifs de l'UE	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Section
ESRS E1-9 66 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat		-	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	-	N/A
ESRS E1-9 66 a) Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique		Article 449 <i>bis</i> du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : portefeuille bancaire – risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique.	-	-	N/A
ESRS E1-9 66 c) Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel		Article 449 <i>bis</i> du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : portefeuille bancaire – risque physique lié au changement climatique : expositions soumises à un risque physique.	-	-	N/A
ESRS E1-9 67 c) Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique		article 449 <i>bis</i> du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphe 34, modèle 2 : Portefeuille bancaire – Risque de transition lié au changement climatique : Prêts garantis par des biens immobiliers — Efficacité énergétique des sûretés	--	-	N/A
ESRS E1-9 69 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat		-	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		N/A
ESRS E2-4 28 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol	Indicateur n° 8, - tableau 1, annexe I ; indicateur n° 2, tableau 2, annexe I, indicateur n° 1, tableau 2, annexe I ; indicateur n° 3, tableau 2, annexe I	-	-	-	2.1.2.2.3.2 Indicateurs et performances
ESRS E3-1 9 Ressources hydriques et marines	Indicateur n° 7, - tableau 2, annexe I	-	-	-	2.1.2.3 Ressources et écosystèmes aquatiques

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

Points de données découlant d'autres actes législatifs de l'UE	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Section
ESRS E5-5 37 d) Déchets non recyclés	Indicateurs n° 13, tableau 2, annexe I	-	-	-	2.1.2.5.3.2 Indicateurs et Performance
ESRS E5-5 39 Déchets dangereux et déchets radioactifs	Indicateur n° 9, tableau 1, annexe I	-	-	-	2.1.2.5.3.2 Indicateurs et Performance
ESRS 2- SBM3 – S1 14 f) Risque de travail forcé	Indicateur n° 13, tableau 3, annexe I	-	-	-	Non matériel
ESRS 2- SBM3 – S1 14 g) Risque d'exploitation d'enfants par le travail	Indicateur n° 12, tableau 3, annexe I	-	-	-	Non matériel
ESRS S1-1 20 Engagements à mener une politique en matière des Droits de l'Homme	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe 1	-	-	-	2.1.3.1.7 Garantir le respect des droits humains et des droits du travail
ESRS S1-1 21 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail		-	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission	-	2.1.3.1.7 Garantir le respect des droits humains et des droits du travail
ESRS S1-1 22 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains	Indicateur n° 11, tableau 3, annexe I	-	-	-	2.1.3.1.7 Garantir le respect des droits humains et des droits du travail
ESRS S1-1 23 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail	Indicateur n° 1, tableau 3, annexe I	-	-	-	2.1.3.1.5.1 Politiques et cibles
ESRS S1-3 32 c) Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes	Indicateur n° 5, tableau 3, annexe I	-	-	-	2.1.3.1.7 Garantir le respect des droits humains et des droits du travail
ESRS S1-14 88 b) c) Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail	Indicateur n° 2, tableau 3, annexe I	-	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		2.1.3.1.5.2 Indicateurs et performance
ESRS S1-14 88 e) Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies	Indicateur n° 3, tableau 3, annexe I	-	-	-	2.1.3.1.5.2 Indicateurs et performance
ESRS S1-16 97 a) Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé	Indicateur n° 12, tableau 1, annexe I	-	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	-	2.1.3.1.4.2 Indicateurs et performance

Points de données découlant d'autres actes législatifs de l'UE	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Référence loi européenne sur le climat	Section
ESRS S1-16 97 b) Ratio de rémunération excessif du Directeur Général	Indicateur n° 8, tableau 3, annexe I	-	-	-	2.1.3.1.4.2 Indicateurs et performance
ESRS S1-17 103 a) Cas de discrimination	Indicateur n° 7, tableau 3, annexe I	-	-	-	2.1.3.1.7.2 Indicateurs et performance
ESRS S1-17 104 a) Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme et des principes directeurs de l'OCDE	Indicateur n° 10, tableau 1, et indicateur n° 14, tableau 3, annexe I	-	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	-	2.1.3.1.7.2 Indicateurs et performance
ESRS 2- SBM3 – S2 11 b) Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur	Indicateurs n° 12 et n° 13, tableau 3, annexe I	-	-	-	2.1.3.2.2.3 Plans d'actions 2.1.3.2.3.3 Plans d'actions
ESRS S2-1 17 Engagements à mener une politique en matière de Droits de l'Homme	Indicateur n° 9, tableau 3, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I	-	-	-	2.1.3.2.2.3 Plans d'actions 2.1.3.2.3.3 Plans d'actions
ESRS S2-1 18 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	Indicateurs n° 11 et n° 4, tableau 3, annexe I	-	-	-	2.1.3.2.2.1 Politiques et cibles 2.1.3.2.3.1 Politiques et cibles
ESRS S2-1 19 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme et des principes directeurs de l'OCDE	Indicateur n° 10, tableau 1, annexe I	-	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818	-	2.1.3.2.2.2 Indicateurs et performances
ESRS S2-1 19 Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail	-	-	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816	-	2.1.1.3 Déclaration en termes de diligence raisonnable
ESRS S2-4 36 Problèmes et incidents en matière de Droits de l'Homme recensés en amont ou en aval de la chaîne de valeur	Indicateur n° 14, tableau 3, annexe I	-	-	-	2.1.3.2.2.2 Indicateurs et performances
ESRS S3-1 16 Engagements à mener une politique en matière de Droits de l'Homme	Indicateur n° 9, tableau 3, annexe I, et indicateur n° 11, tableau 1, annexe I	-	-	-	2.1.3.2.2.3 Plans d'actions 2.1.3.2.3.3 Plans d'actions

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

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

2.2 Plan de vigilance du groupe Carrefour

2.2.1 GOUVERNANCE DU PLAN DE VIGILANCE

Au sein du groupe Carrefour, une gouvernance commune est mise en place pour le Plan de vigilance et la RSE. Cette gouvernance commune s'explique par la volonté du Groupe d'assurer une cohérence dans l'identification des risques et dans les moyens mis en œuvre pour assurer leur prévention et leur atténuation.

Le pilotage du Plan de vigilance est assuré par le Comité Exécutif Groupe, sous la supervision du Conseil d'administration (voir Figure 1), notamment via le Comité RSE du Conseil d'administration. Le Comité RSE revoit annuellement les performances du Groupe dans le cadre de l'état de durabilité et du Plan de vigilance. En 2024, un Comité de pilotage CSRD et Plan de vigilance a été créé. Il comprend une sélection de

membres du COMEX Groupe et valide la cartographie des risques et se tient informé des alertes impactant le Groupe. En 2025, ce comité s'est réuni 2 fois.

Les Directions de l'Engagement, Finance, Stratégie, le Secrétariat général (notamment la Direction de l'Audit interne et des Risques, la Direction Juridique et la Direction Éthique et Conformité) ainsi que la Direction Ressources Humaines sont chargées de la définition du Plan de vigilance et du suivi de sa mise en œuvre avec le soutien de certains comités internes dédiés.

Les objectifs relatifs au devoir de vigilance et à la RSE sont mis en œuvre par les différents métiers et magasins (voir Figure 3).

FIGURE 1 : INSTANCES DIRIGEANTES ET COMITÉS DE GOUVERNANCE DU PLAN DE VIGILANCE

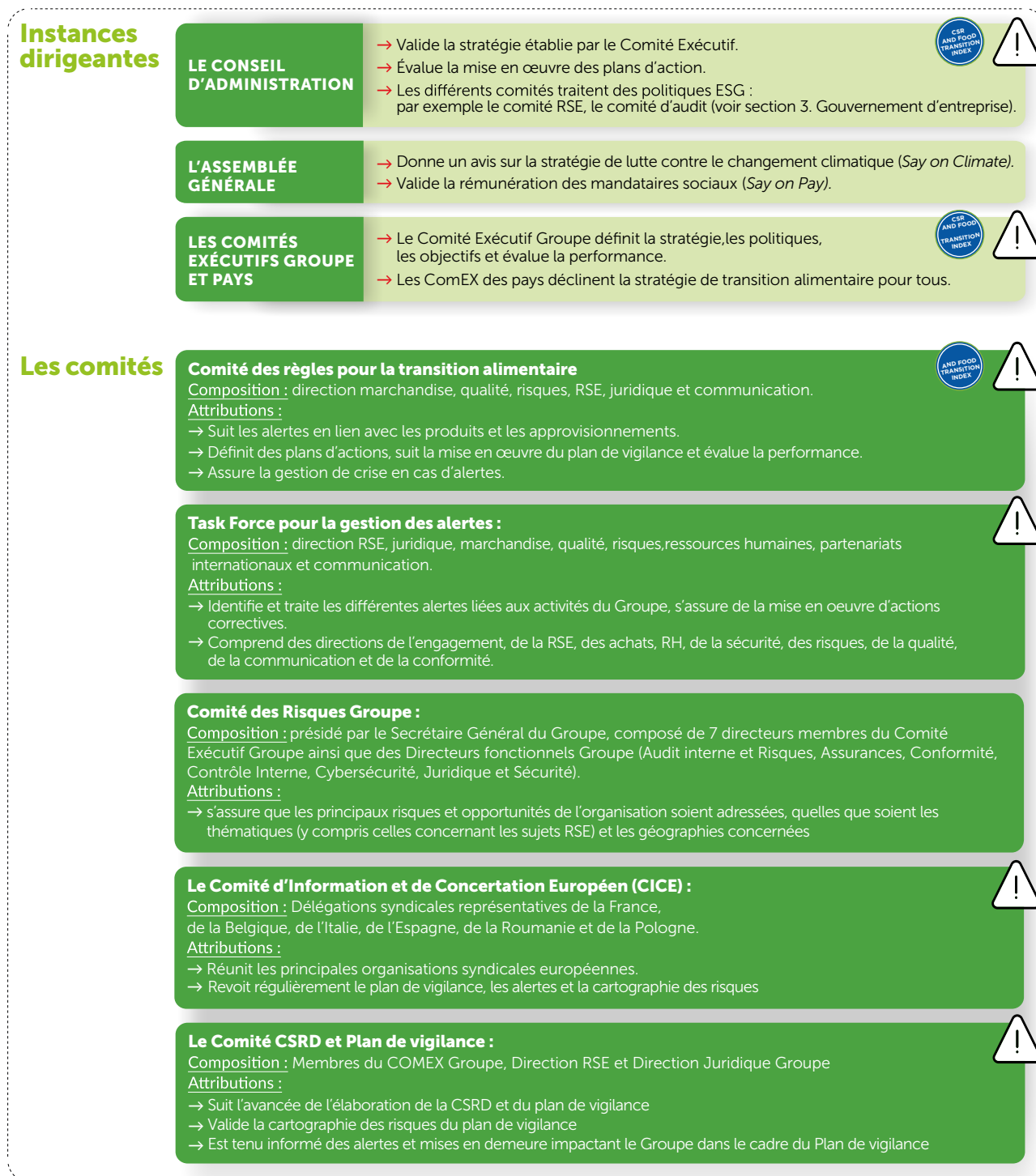
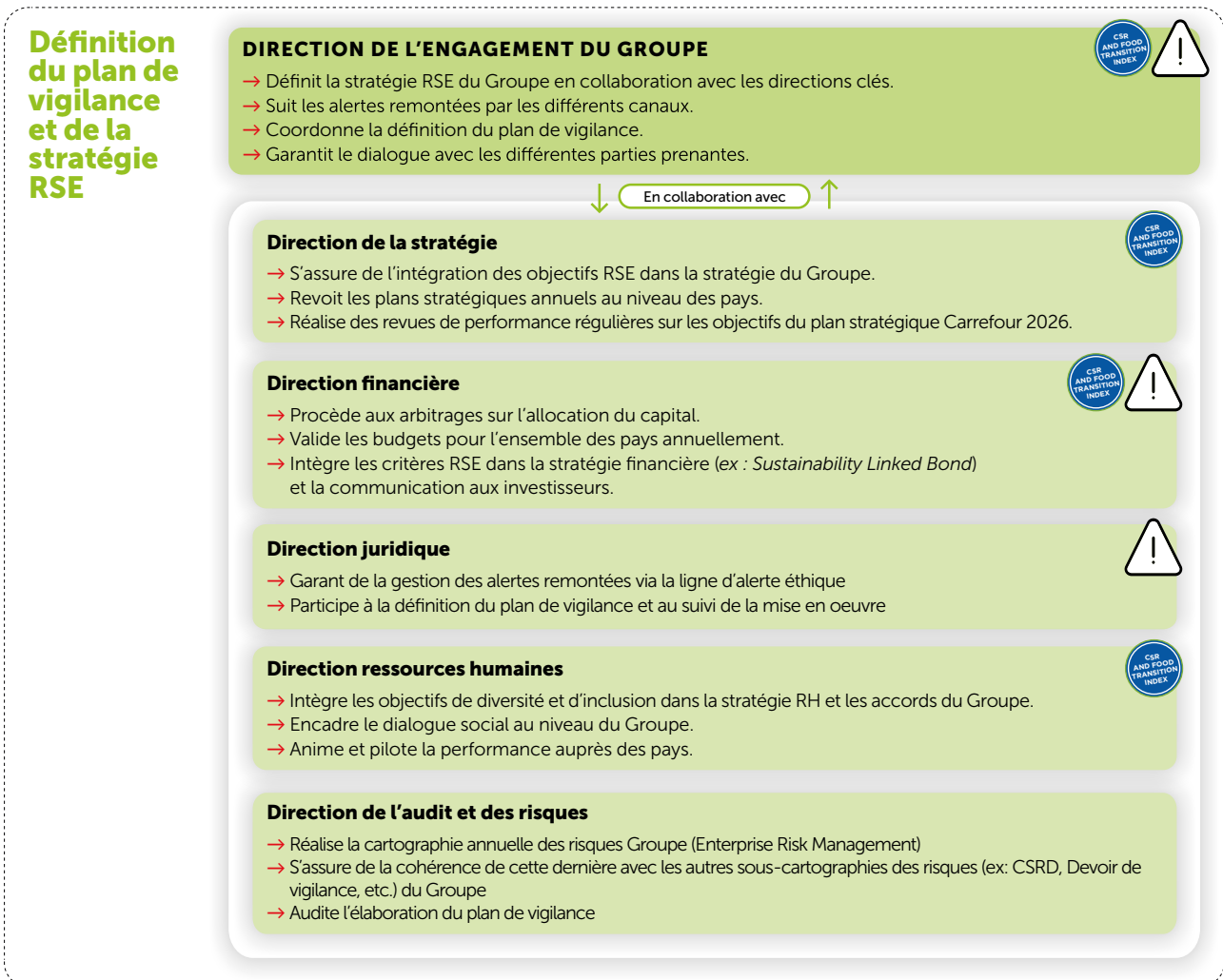


FIGURE 2 : DÉFINITION DU PLAN DE VIGILANCE ET DE LA STRATÉGIE RSE PAR LES MÉTIERS, LES PAYS ET LES COLLABORATEURS



Garants de la mise en œuvre de l'indice RSE et transition alimentaire (chapitre 1, section 1.5.3), incluant les objectifs du plan climat.



Garants de la mise en œuvre du devoir de vigilance et du suivi des alertes.

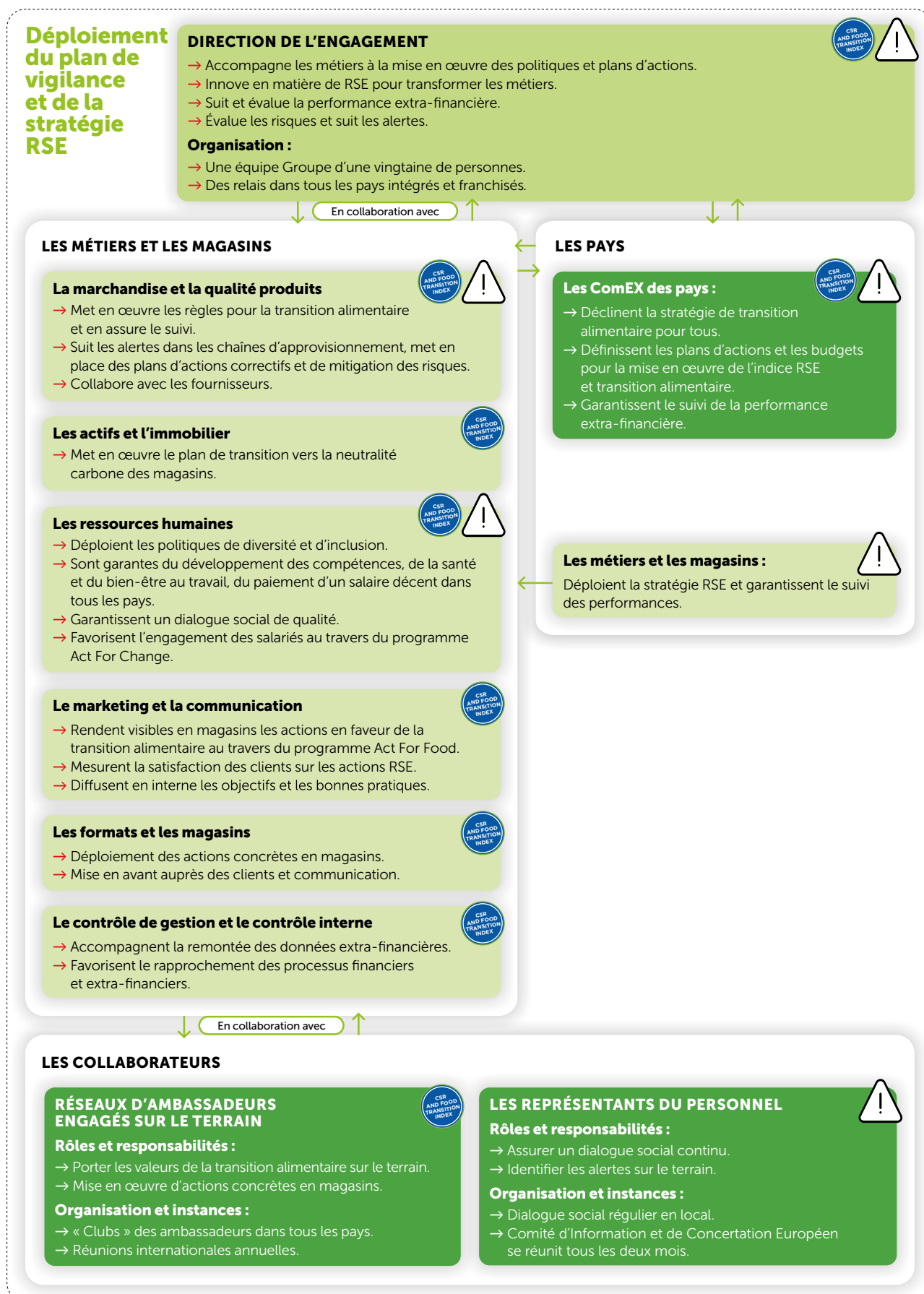


Comités et instances



Directions et départements

FIGURE 3 : DÉPLOIEMENT DU PLAN DE VIGILANCE AU NIVEAU DU GROUPE



2.2.2 MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

2.2.2.1 Dialogue avec les parties prenantes

Carrefour travaille en relation étroite avec les parties prenantes pour élaborer son devoir de vigilance à toutes les étapes, de la cartographie des risques jusqu'à l'évaluation de l'efficacité des mesures (voir Figure 4). Les processus de dialogue alimentent le Plan de vigilance du Groupe dans une logique d'amélioration continue.

Carrefour met en place différents mécanismes de dialogue pour permettre l'élaboration de son Plan de vigilance :

- **le dialogue bilatéral et les partenariats à long terme.** Les équipes du Groupe sont en contact quotidien avec les parties prenantes expertes des thématiques liées aux Droits de l'Homme, à l'environnement, à la santé et à la sécurité des personnes. Carrefour identifie, pour tous les risques priorités dans le cadre du devoir de vigilance, les acteurs pertinents pour entretenir un dialogue privilégié. Carrefour organise des consultations bilatérales régulières pour définir et mettre à jour les plans d'action. Le Groupe entretient aussi un dialogue régulier avec les investisseurs sur différents enjeux identifiés dans son Plan de vigilance ;
- **les rencontres avec les fournisseurs de marques nationales partenaires.** Les Directions RSE et Marchandises Groupe rencontrent les fournisseurs internationaux partenaires annuellement afin de les engager à mettre en place des actions en lien avec la transition alimentaire, notamment pour la

réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES). Les fournisseurs de marques nationales partenaires regroupent les 50 fournisseurs les plus importants du Groupe. Après avoir pris des engagements sur les produits de sa marque, Carrefour mobilise ses fournisseurs dans un pacte pour la transition alimentaire pour tous. L'objectif est d'inciter les fournisseurs de Carrefour à proposer des produits et tests en magasin répondant aux engagements liés à la transition alimentaire : emballages, biodiversité, climat, traçabilité et produits responsables ;

- **les panels parties prenantes et comités thématiques.** Plusieurs fois par an, Carrefour organise des sessions de travail pour aboutir à des recommandations opérationnelles sur un thème précis de la RSE et/ou du Plan de vigilance. Une quarantaine de personnes, issues du Groupe, d'ONG, d'administrations, ainsi que des clients, investisseurs et fournisseurs sont alors réunis pour apporter leur expertise ou leurs points de vue sur le sujet. Ces panels sont l'occasion de réunir des experts métiers du Groupe Carrefour ainsi que des parties prenantes externes pour échanger sur les différents risques identifiés dans la cartographie des risques, ainsi que sur l'efficacité des mesures d'atténuation et de prévention de ces risques ;
- en 2025, Carrefour a organisé plusieurs panels parties prenantes sur des thématiques spécifiques comme la santé et les produits de la mer.

FIGURE 4 : CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

Type de parties prenantes	Rôle	Exemple de parties prenantes
CARTOGRAPHIE DES RISQUES		
→ Organisations scientifiques et standards de référence	Définition de méthodologies et de cadres de référence pour les analyses de risques	Science Based Targets for Climate and for Nature, Task Force For Climate Disclosure, Task Force For Nature Disclosure
→ Dialogue social	Priorisation et évaluation des risques	UNI Global Union
→ Prestataires et experts	Priorisation et évaluation des risques	Comité d'experts sur la déforestation au Brésil
→ ONG et associations	Priorisation et évaluation des risques	FIDH, WWF, FIR (Forum pour l'Investissement Responsable)
PROCÉDURES D'ÉVALUATION RÉGULIÈRE		
→ Standards d'audits sociaux	Audit des fournisseurs à risques	Initiative for Compliance and Sustainability, Business Social Compliance Program (BSCI)
→ Standards d'audit qualité	Audit des magasins et entrepôts, audit des cahiers des charges	International Featured Standard, British Retail Consortium
→ Certificateurs	Évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions et de progrès	GEEIS Diversity
→ Coalitions d'acteurs	Évaluations partagées (ex : traders)	Consumer Goods Forum
ACTIONS DE PRÉVENTION DES RISQUES ET D'ATTÉNUATION DES ATTEINTES GRAVES		
→ ONG et associations	Définition de plans d'actions, mise en place de projets concrets	WWF, l'Autre Cercle, FIDH, Fondation Ellen MacArthur, FIR
→ Coalitions d'acteurs	Travail collectif pour aligner les attentes du marché	Consumer Goods Forum, Lab Capital Naturel, Act For Nature International, Target Setting Group (SBTN)
→ Acteurs et partenaires locaux	Mise en place de projets locaux, concertation des acteurs du terrain	Conservation International, National Wildlife Federation, The Sustainable Trade Initiative (IDH), Institut International d'éducation du Brésil, Terra Maré
→ Fournisseurs et chaîne de valeur	Construction de filières, transformation des méthodes de production	Producteurs partenaires
→ Gouvernements	Réunion d'acteurs autour d'objectifs communs	Manifeste Soja (France), SNDI (France), Manifeste Cacao (France)
→ Régulateurs et certificateurs	Définition d'exigences communes, vérification, traçabilité et transparence	RTRS, RSPO, PEFC/FSC, MSC, Max Havelaar
→ Panels parties prenantes	Co-construction des politiques et plans d'actions	Réunions multi-acteurs (clients, fournisseurs, gouvernements, investisseurs, experts, etc.)
→ Syndicats	Information, concertation et consultation	CSE, Comité d'Information et de Concertation Européen
MÉCANISME D'ALERTE ET DE RECUEIL DES SIGNALEMENTS		
→ ONG	Identification des alertes et interpellations publiques	Mighty Earth, Canopée, Bloom, Surfrider Foundation, Amnesty International
→ Agences de notation	Identification des controverses	Moody's ESG, Sustainalytics, ISS, S&P, MSCI
→ Fournisseurs et partenaires locaux	Dialogue quotidien et alertes des équipes de Carrefour	Worker Voice, Elevate
→ Employés et syndicats	Processus de gestion des alertes de la part des collaborateurs via le dialogue social, la ligne d'alerte éthique ou la voie hiérarchique	UNI Global Union, représentants du personnel
DISPOSITIF DE SUIVI DES MESURES ET ÉVALUATION DE LEUR EFFICACITÉ		
→ ONG	Réponse à des questionnaires et dialogue régulier sur les progrès réalisés	Réseau Action Climat
→ Agences de notation	Mesure de la performance et identification des bonnes pratiques	CDP, S&P, Moody's, Sustainalytics, MSCI, Bloomberg, etc.
→ Investisseurs individuels et coalitions	Évaluation de la performance et dialogue de suivi des mesures	Forum pour l'investissement responsable (FIR), FAIRR, Platform Living Wage Financials
→ Régulateurs et auditeurs	Publication et vérification des indicateurs de performance	AMF, Organisme Tiers Indépendant de vérification
→ Dialogue social	Information et concertation	UNI Global Union, représentants du personnel
→ Certificateurs	Évaluation des progrès	GEEIS Diversity

2.2.2.2 Processus d'élaboration de la cartographie des risques

L'alignement de la cartographie des risques liés au devoir de vigilance avec les autres cartographies du Groupe

Pour répondre aux réglementations du devoir de vigilance et bâtir son univers de risques, le Groupe s'appuie au préalable sur l'univers des risques du Groupe et sur la cartographie de double matérialité relative à la réglementation CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*). Cette articulation des différentes cartographies du Groupe est essentielle pour assurer la cohérence méthodologique et l'alignement des différentes analyses.

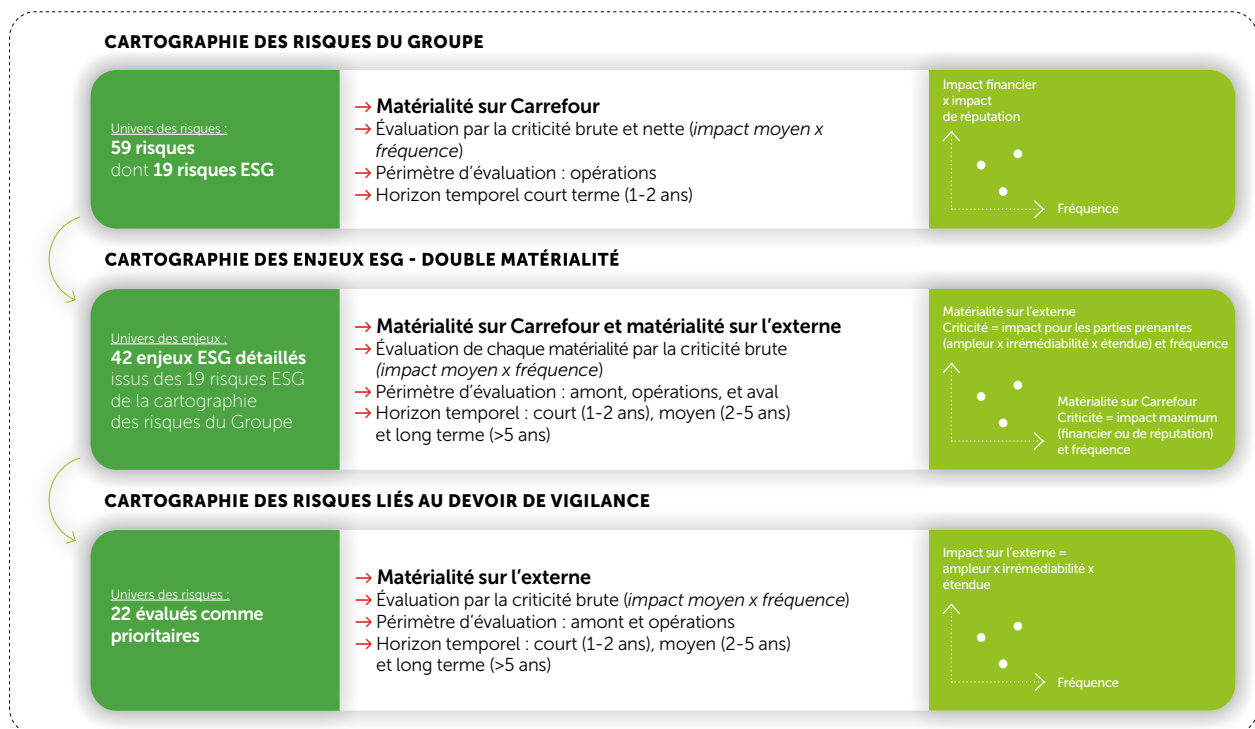
L'univers des risques du Groupe présente de façon synthétique les risques pesant sur l'activité de Carrefour, comprenant notamment des enjeux ESG qui servent de base à l'analyse de double matérialité (à la fois sur Carrefour et sur l'externe).

L'univers des risques du devoir de vigilance est, quant à lui, constitué d'une sélection de risques, identifiés comme prioritaires en matière d'atteintes graves à l'environnement, à la santé et sécurité des travailleurs et aux droits humains. Cette cartographie des risques liés au devoir de vigilance prend uniquement en compte la matérialité sur l'externe.

Parmi les 54 risques identifiés au niveau Groupe, 19 risques spécifiquement liés à l'ESG ont été sélectionnés. Ces 19 risques sont ensuite déclinés en 42 enjeux, qui constituent l'univers de risques utilisé pour l'analyse de double matérialité. Pour définir l'univers de risques du Plan de vigilance, nous avons retenu uniquement les risques susceptibles de porter les atteintes les plus graves à l'environnement, aux droits humains, ainsi qu'à la santé et à la sécurité des personnes. Ces risques sont au nombre de 20.

FIGURE 5 : ARTICULATION ENTRE LES DIFFÉRENTES CARTOGRAPHIES D'ANALYSE DES RISQUES DU GROUPE

Méthode de cotation

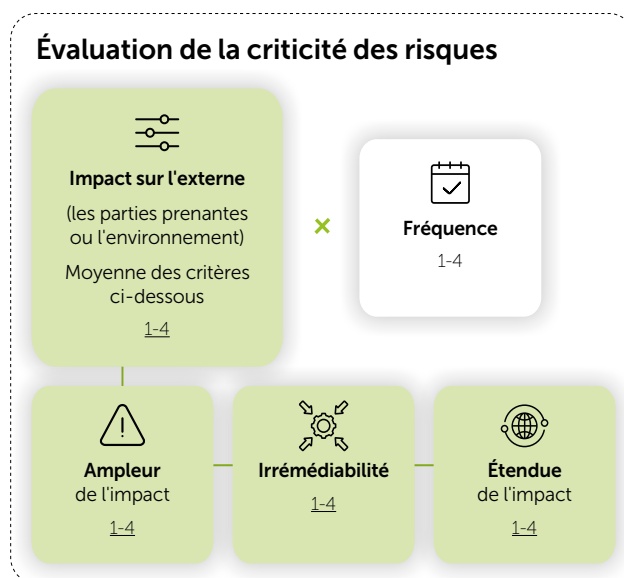


Détails de la méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques vigilance

Conformément à la loi sur le devoir de vigilance, l'analyse des risques couvre à la fois l'amont et les opérations propres ⁽¹⁾. Une cotation spécifique à ces deux périmètres est réalisée pour chaque risque afin de prioriser au mieux les impacts identifiés et plans d'actions associés.

Les risques sont évalués au regard de leur fréquence et de leur impact pour les parties prenantes et l'environnement suivant une échelle allant de 1 (risque faible) à 4 (risque très élevé).

FIGURE 6 : MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DES RISQUES LIÉS AU DEVOIR DE VIGILANCE



L'impact sur l'externe est évalué par la moyenne des 3 critères suivants :

- **ampleur du risque** : un niveau de risque très élevé correspond à un événement pouvant entraîner un décès, la perte totale du bien-être psychologique des individus, la destruction de la faune, de la flore, de l'environnement, ou l'intensification du changement climatique ;
- **irrémediabilité du risque** : un niveau de risque très élevé correspond à un dommage qui n'est pas réparable sans subir des effets secondaires ou des séquelles importants, ou qui est difficilement indemnisable ;

- **étendue du risque** : un niveau de risque très élevé induit un impact global sur la société dans son ensemble, à un niveau international ou mondial.

La fréquence est évaluée selon une échelle de 1 (fréquence moyenne) à 4 (fréquence permanente). L'échelle d'évaluation de la fréquence dans le cadre de l'analyse de double matérialité est identique à celle du Plan de vigilance. Toutefois, le Plan de vigilance n'a pris en compte que les fréquences moyennes à élevée, voire permanente de l'analyse de double matérialité pour donner plus de dispersion à l'évaluation des risques du Plan de vigilance.

FIGURE 7 : ÉCHELLE D'ÉVALUATION DE LA FRÉQUENCE DES RISQUES DU PLAN DE VIGILANCE

	1	2	3	4
Échelle d'évaluation de la fréquence	Fréquence moyenne	Fréquence élevée	Fréquence très élevée	Permanente
Fréquence	Tous les ans	Tous les trimestres	Tous les mois	Toutes les semaines

La fréquence et l'impact sur l'externe sont évaluées indépendamment des plans d'actions mis en place par le Groupe (évaluation brute). Les risques analysés sont ainsi les risques bruts.

Par ailleurs, le périmètre d'observation suit différents horizons temporels, un horizon temporel étant attribué à chaque risque permettant d'évaluer l'échelle de temps la plus pertinente :

- Un premier horizon court terme (0-2 ans) permet de traiter les risques immédiats en cohérence avec la campagne annuelle menée par la Direction des risques Groupe, par exemple le défaut de prise en compte des impacts écologiques du mode de commercialisation des produits, le non-respect du droit du travail ou des droits humains, ou encore la consommation d'énergie ;

(1) L'amont de la chaîne de valeur de Carrefour correspond aux activités résultant des filiales de Carrefour et des fournisseurs et sous-traitants avec lesquels Carrefour entretient une relation commerciale établie. Les opérations propres correspondent aux activités de Carrefour.

- Un second horizon de temps à moyen terme (2-5 ans) permet de traiter des risques plus complexes, comme les émissions de gaz à effet de serre, la pollution des écosystèmes aux microplastiques ou la consommation et dégradation des ressources marines. Cet horizon de temps est aligné avec celui du plan stratégique « Carrefour 2026 » ;
- Enfin, l'horizon de temps long terme (> 5 ans) permet au Groupe d'intégrer dans sa vision stratégique les risques à plus long terme, ainsi que sa raison d'être. Il couvre des risques de long terme comme celui de l'épuisement des ressources en eau.

Processus de mise à jour de la cartographie des risques du devoir de vigilance et gouvernance

La cartographie des risques du Plan de vigilance est mise à jour annuellement et prend en compte les éléments suivants :

- Les retours d'expérience internes : les incidents ou alertes réels survenus au sein du Groupe, les audits internes révélant des non-conformités récurrentes et les résultats d'enquêtes internes (éthiques, RH, santé/sécurité, etc.) ;
- Les retours d'expérience externes : les incidents survenus chez des fournisseurs, sous-traitants ou partenaires, les crises identifiées dans le secteur via des benchmark sectoriels, les rapports d'ONG, d'organisations internationales ou d'autorités locales ;
- Les potentielles évolutions du contexte opérationnel : l'ouverture de nouvelles implantations dans des zones à risque, la modification des volumes d'achats ou de la nature des activités externalisées, les nouvelles relations fournisseurs (arrivée/sortie de partenaires à risque) ;
- Les évolutions géopolitiques, réglementaires et sociales : le durcissement des réglementations, l'instabilité politique, conflits ou sanctions économiques, les indices internationaux (corruption, risques droits humains, risques climatiques) ;
- L'efficacité des mesures de prévention existantes : l'amélioration ou la détérioration des contrôles internes, la maturité des procédures et le niveau d'appropriation des dispositifs par les équipes ;
- Les signalements et mécanismes d'alerte : le nombre de signalements reçus via la hotline ou les dispositifs internes.

Gouvernance de la cartographie des risques

La cartographie des enjeux ESG (ou double matérialité) et la cartographie des risques liés au devoir de vigilance sont réalisées par l'équipe RSE en collaboration étroite avec la Direction Risques Groupe, la Direction Financière, la Direction Juridique et les directions métiers, avec l'aide d'experts externes.

La cartographie des risques est revue et validée annuellement par le Comité Risques Groupe, composé de membres exécutifs, par le Comité CSRD et Devoir de Vigilance et par le Comité RSE du Conseil d'administration. Le Comité risques Groupe s'est notamment prononcé sur l'évaluation des différents risques. En 2025, la cartographie des risques du Plan de vigilance a été présentée au Comité d'Information et de consultation européen (CICE), regroupant les représentants des salariés au niveau européen. Cette présentation permet de recueillir les conseils et points d'alertes des principaux syndicats européens quant aux risques identifiés.

Analyses de risques ad hoc complémentaires

En complément de la cartographie des risques du devoir de vigilance, Carrefour s'appuie sur des analyses de risques détaillées apportant une compréhension plus fine des risques selon des paramètres plus précis comme les géographies, les secteurs d'activités etc. Ces analyses s'appuient sur les standards de référence spécifiques à chacun des risques (par exemple : Science Based Targets for Nature, Task Force For Nature Disclosure, Task Force For Climate Disclosure pour le climat et la biodiversité ; les principes de l'Accountability Framework Initiative (AFI) sur la lutte contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes). Des bases de données et d'analyse de risques de référence ont également été utilisées comme par exemple la liste des pays à risque d'AMFORI-BSCI ou le Global Right Index d'ITUC pour évaluer les risques liés aux Droits de l'Homme. Les évaluations sont réalisées en adéquation avec les autres cartographies disponibles (voir Tableau 1). Ces analyses de risques plus précises sont nécessaires pour la construction des mesures de prévention et d'atténuation.

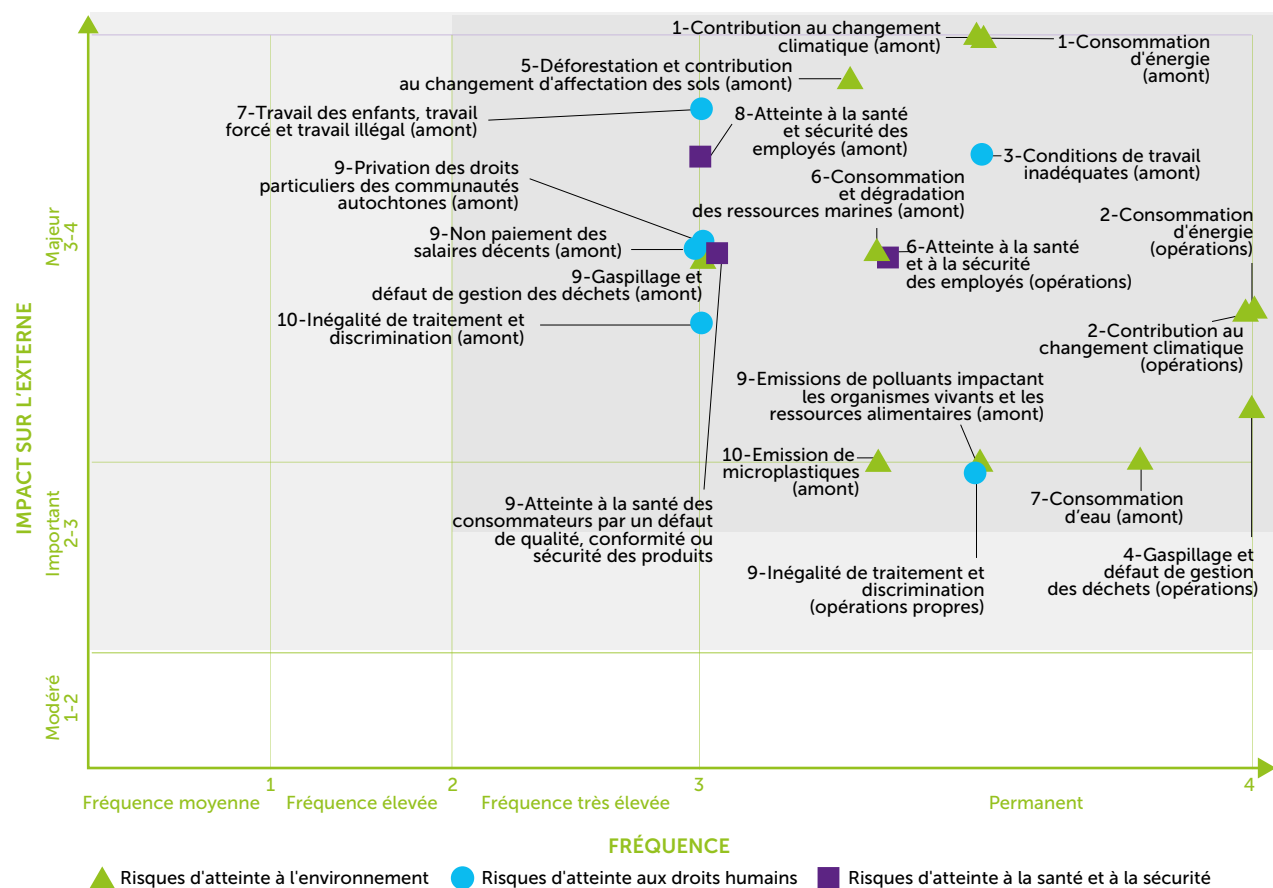
TABEAU 1 : EXEMPLE D'ANALYSES DE RISQUES, OPPORTUNITÉS ET IMPACTS DISPONIBLES PERMETTANT DE DOCUMENTER L'ÉVALUATION DES RISQUES À DIRE D'EXPERTS

CATÉGORIE DE RISQUES CONCERNÉE	CHAÎNE DE VALEUR	EXEMPLE D'ANALYSES D'IMPACT, DE RISQUES ET D'OPPORTUNITÉS PERMETTANT D'ÉVALUER LES RISQUES LIÉS AU DEVOIR DE VIGILANCE
Droits de l'Homme, Santé et sécurité	Amont	Cartographie des zones géographiques à risque en lien avec les Droits de l'Homme (basé sur la liste AMFORI-BSCI et le Global Right Index d'ITUC).
Droits de l'Homme, Environnement	Amont	Cartographie des secteurs et des étapes de production à risque. Exemple de risque identifié : non-respect d'une rémunération juste dans les usines de filature textile, pollution de l'eau dans les usines de teinture textile.
Droits de l'Homme Environnement Santé et à la sécurité des personnes	Amont	Cartographie des matières premières à risque. Les facteurs suivants sont pris en compte : le respect de l'environnement, l'impact sur la biodiversité, la résilience au changement climatique, le respect des Droits de l'Homme, de la santé et de la sécurité des travailleurs. Exemple de risque identifié : contribution à la déforestation pour le bœuf au Brésil.
Environnement	Amont, Opérations et Aval	Développement de la méthodologie Science Based Targets for Nature permettant d'identifier les impacts et dépendances du Groupe concernant la biodiversité. Exemple d'outils de mesure d'empreinte utilisés : Corporate Biodiversity Footprint, ENCORE.
Risques relatifs aux Droits de l'Homme	Opérations	Cartographie des risques bruts liés aux Droits de l'Homme sur les opérations propres du Groupe. Exemple de risque identifié : harcèlement, discrimination et non-respect des principes de diversité au Brésil.

2.2.3 RÉSULTATS DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DU PLAN DE VIGILANCE

Les résultats de la cartographie des risques bruts ⁽¹⁾ du devoir de vigilance sont présentés sur la figure 8 ci-dessous.

FIGURE 8 : RÉSULTATS DES RISQUES BRUTS DU DEVOIR DE VIGILANCE



(1) La fréquence d'évaluation aux risques et la criticité sont évaluées indépendamment des plans d'actions mis en place par Carrefour (risques bruts).

TABEAU 2 : PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DES RISQUES BRUTS IDENTIFIÉS POUR LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES PAR ORDRE DE PRIORITÉ (RÉSULTAT DE L'ÉVALUATION – IMPACT POUR LES PARTIES PRENANTES ET L'ENVIRONNEMENT X FRÉQUENCE)

	RISQUES LIÉS AU DEVOIR DE VIGILANCE	CATEGORIE DE RISQUE	EVOLUTION VS 2024
1	Contribution au changement climatique (amont)	Environnement, Santé et sécurité des personnes	↑
-	Consommation d'énergie (amont)	Environnement	↑
2	Contribution au changement climatique (opérations)	Environnement, Santé et sécurité des personnes	=
-	Consommation d'énergie (opérations)	Environnement	↑
3	Conditions de travail inadéquates (amont)	Droits humains, Santé et sécurité des personnes	↑
4	Gaspillage et défaut de gestion de déchets (opérations)	Environnement	Nouveau
5	Déforestation et contribution au changement d'affectation des sols (amont)	Environnement, droits humains	↑
6	Consommation et dégradation des ressources marines (amont)	Droits humains Environnement	↑
-	Atteinte à la santé et à la sécurité des employés (opérations)	Santé et sécurité des personnes	↑
7	Consommation d'eau (amont)	Environnement Droits humains	↑
-	Travail des enfants, travail forcé et travail illégal (amont)	Droits humains	Nouveau ⁽¹⁾
8	Atteinte à la santé et à la sécurité des employés (amont)	Santé et sécurité des personnes	↑
9	Gaspillage et défaut de gestion des déchets (amont)	Environnement	↓
-	Non-paiement des salaires décents (amont)	Droits humains	↑
-	Privation des droits particuliers des communautés autochtones (amont)	Droits humains	↑
-	Atteinte à la santé des consommateurs par un défaut de qualité, conformité ou sécurité	Santé et sécurité des personnes	↑
-	Inégalité de traitement et discriminations (opérations)	Droits humains	↑
-	Émissions de polluants impactant les organismes vivants et les ressources alimentaires (amont)	Environnement	=
10	Émissions de microplastiques (amont)	Environnement	↓
-	Inégalité de traitement et discriminations (amont)	Droits humains	↑

(1) En 2024, le travail forcé, travail illégal et travail des enfants constituaient trois risques à part entière. Dans le cadre de l'exercice de double matérialité de la CSRD, ce risque a été fusionné. L'univers des risques étant le même, ce risque est aussi fusionné dans le cadre de la cartographie du Plan de vigilance.

Les risques identifiés sont catégorisés selon leur impact principal sur la santé, la sécurité, les droits humains ou l'environnement mais peuvent avoir d'autres impacts ou impacter plusieurs catégories à la fois.

Les risques et sous-risques pris en compte sont documentés au regard des analyses de risques, d'impacts, d'opportunités existantes et des éventuelles alertes identifiées dans les trois dernières années.

2.2.3.1 Analyse des risques environnementaux identifiés

Émissions de gaz à effet de serre

Définition : L'entreprise émet au travers de ses activités des gaz à effet de serre (GES), les principaux gaz à effet de serre étant le dioxyde de carbone (CO₂), le méthane (CH₄), l'oxyde nitreux ou protoxyde d'azote (N₂O) et des gaz fluorés utilisés notamment pour les systèmes de réfrigération.

Risques en AMONT

Émissions de GES liées à la production de biens et services (production agricole, changement d'usage des sols, transformation des produits)

Émissions de GES *via* le transport des marchandises (rail, routier, aérien)

Utilisation d'énergie excessive et fuites de fluides réfrigérants sur la chaîne de froid et de production des produits

Risques au sein des OPÉRATIONS PROPRES

Fuites de gaz réfrigérants utilisés dans les systèmes froid des magasins (climatisation, meubles réfrigérés et chambres froides)

Consommations excessives d'énergie carbonée pour le fonctionnement des magasins et entrepôts

Consommation des ressources marines et dégradation des écosystèmes marins

Définition : La surexploitation de la ressource marine, la dégradation des fonds marins ou la pollution des mers et océans peuvent avoir un impact considérable sur les habitats marins en réduisant les ressources et en dégradant les écosystèmes. Les entreprises alimentaires dépendent des écosystèmes marins et de leurs services écosystémiques tels que la régulation du climat, la production de nourriture et de matières premières.

Risques en AMONT

Extraction, utilisation et surexploitation des ressources marines pour la pêche

Dégradation des habitats *via* les techniques de pêche utilisées

Gaspillage et défaut de gestion des déchets

Définition : Un déchet est défini comme toute substance ou objet que l'entreprise détentrice rejette ou a l'intention ou l'obligation de rejeter (y compris les déchets alimentaires). Le rejet de déchets peut engendrer des effets négatifs sur l'environnement et la santé par l'exploitation excessive des ressources naturelles, la pollution causée par les déchets non recyclables ou le mauvais traitement des déchets, le gaspillage alimentaire et l'émission de gaz à effet de serre.

Risques en AMONT

Production excessive et défaut de tri des déchets sur l'amont agricole et au sein des processus de transformation des matières premières, des produits et emballages

Gaspillage alimentaire et non-alimentaire sur la chaîne de production (gaspillage des ressources, produits jetés sur l'exploitation agricole et dans les usines de transformation)

Production de déchets et gaspillage sur la chaîne logistique pour non-respect de la chaîne du froid, mauvaise gestion des stocks et des livraisons, retrait/rappel de produits

Risques au sein des OPÉRATIONS PROPRES

Production excessive et défaut de tri de déchets par les entrepôts, magasins et pour l'immobilier (construction et rénovation)

Gaspillage alimentaire et non-alimentaire sur sites liés à une mauvaise gestion des stocks, des promotions et des invendus

Déforestation et contribution au changement d'affectation des sols

Définition : La déforestation est le phénomène de réduction des surfaces de forêt pour libérer des terres pour d'autres activités ou directement utiliser la ressource forestière. Le changement d'affectation des sols est plus largement le processus de remplacement d'un type de sol ou de végétation pour répondre à des besoins humains tels que l'agriculture ou l'urbanisation. Les deux processus contribuent particulièrement au changement climatique, à la perte de biodiversité de par la perte d'habitat naturel.

Enjeux en AMONT

Déforestation liée à l'approvisionnement en matières premières sensibles (cacao, huile de palme, bois et papier, bœuf au Brésil, etc.)

Déforestation indirecte liée à la production de certains produits, notamment les produits animaux utilisant du soja pour l'alimentation animale

Conversion d'écosystèmes liés à la production agricole de certaines matières premières sensibles, notamment le soja utilisé pour l'alimentation animale

Émission de microplastiques

Définition : Les microplastiques désignent des particules de plastique générées ou utilisées au cours des processus de production, qui peuvent quitter les installations de l'entreprise sous forme d'émissions, de produits ou de parties de produits ou de services. Ces microplastiques peuvent être produits involontairement lorsque de plus gros morceaux de plastique, tels que les déchets plastiques ou les textiles synthétiques, s'usent, ou être délibérément fabriqués et ajoutés à des produits à des fins spécifiques.

Risques en AMONT

Émission de microplastiques lors de la production agricole ou la transformation des produits (bâches en plastiques, etc.)

Émission de microplastiques par les pneus lors du transport de marchandises

Utilisation excessive de plastiques dans la composition des produits et emballages (textile, etc.) générant des microplastiques.

Rejets dans les océans de matériaux et substances polluants, notamment de plastiques, utilisés pour la transformation des produits et emballages

Consommation des ressources d'énergie

Définition : L'énergie couvre tous les types de production et de consommation d'énergie, qu'elle soit renouvelable, y compris le biogaz et la biomasse, ou non renouvelable. L'utilisation excessive d'énergie, ou encore la promotion des énergies fortement carbonées a un impact important sur les émissions de gaz à effet de serre. L'achat d'énergie verte – énergie provenant uniquement de sources renouvelables (hydraulique, éolien, solaire, géothermie, etc.) – est un enjeu majeur de la transition énergétique.

Risques en AMONT

Consommation d'énergie carbonée excessive pour la production agricole, pour la transformation des produits, pour le transport des produits

Défaut de développement de filières pour l'approvisionnement en énergies renouvelables

Risques au sein des OPÉRATIONS PROPRES

Consommation excessive d'énergie des magasins et dépendance aux énergies carbonées

Promotion des carburants fossiles et manque de contribution à la transition vers une mobilité bas carbone (véhicules électriques, mobilité douce, etc.)

Émissions de polluants impactant les organismes vivants et les ressources alimentaires

Définition : La pollution détruit les habitats naturels et la biodiversité qui y réside, en dégradant les ressources alimentaires.

Risques en AMONT

Usage de pesticides et engrais, gestion des effluents d'élevage, utilisation d'antibiotiques dans l'élevage

Diffusion des OGMs dans la nature, fuite d'espèces d'élevage et leurs maladies vers la nature

Procédés de traitement des matières premières, de transformation des produits et emballages utilisant des substances polluantes (ex. : usines textiles, tanneries, procédés industriels polluants)

Pollution liée au transport des marchandises (routier, aérien)

Consommation d'eau

Définition : L'usage de l'eau dans l'entreprise et au sein de la chaîne de valeur inclut la somme de (1) toutes les eaux puisées dans le périmètre de l'entreprise ou des exploitations agricoles pour un usage quelconque, (2) la quantité d'eau prélevée qui n'a pas été rejetée dans le milieu aquatique ou à un tiers au cours de l'exercice, (3) ainsi que la quantité totale d'eau prélevée à sa source.

Enjeux en AMONT

Consommation d'eau pour le traitement des matières premières, la transformation des produits et emballages

Consommation d'eau pour la production agricole

Enjeux au sein des OPÉRATIONS PROPRES

Consommation d'eau excessive pour les magasins et entrepôts

2.2.3.2 Analyse des risques liés aux droits humains identifiés

Conditions de travail inadéquates

Définition : Les conditions de travail désignent l'ensemble des éléments qui contribuent à garantir un environnement de travail juste et équitable pour chaque travailleur, en favorisant la sécurité, l'intégrité physique et mentale et le bien-être au travail. Des conditions de travail inadéquates comprennent différents aspects tels que les horaires de travail trop importants ou non respectés, un environnement de travail inadapté mettant en danger la santé et la sécurité des travailleurs, un contrat de travail précaire et le non-respect d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Risques en AMONT

Non-respect du bien-être au travail, des conditions de vie au travail (locaux et sanitaires salubres, accès à l'eau potable), de l'organisation du travail (temps de travail, travail de nuit, impact des restructurations), de l'équilibre vie privée/vie professionnelle et risque de stress.

Contrat de travail précaire et insuffisance des prestations sociales (rupture de contrat en cas de congés maladie, invalidité, retraite ou contrainte familiale).

Environnement de travail détérioré : insalubrité, pénibilité du travail, températures extrêmes, manque d'ergonomie

Travail des enfants, travail forcé et travail illégal

Définition : Le travail forcé correspond à un travail accompli sous contrainte, incluant des situations où des individus sont contraints de travailler par la violence, l'intimidation, la manipulation liée à l'endettement, la confiscation de documents d'identité, des menaces de signalement aux autorités de l'immigration ou par des moyens plus subtils. Le travail illégal, quant à lui, désigne une activité réalisée en dehors du cadre légal, se traduisant par exemple par des heures non rémunérées, l'absence de contrats de travail, des salariés non déclarés, des contrats rédigés dans une langue non comprise, ou encore l'emploi de ressortissants étrangers sans papiers. Enfin, le travail des enfants désigne toute activité économique ou domestique réalisée par un enfant en âge de scolarisation, qui est préjudiciable à sa santé, à sa sécurité ou à son développement physique, mental, social ou moral, et qui l'empêche de bénéficier pleinement de son droit à l'éducation

Risques en AMONT

Recrutement forcé ou obligatoire

Rétention des papiers d'identité, menaces sur personne en situation irrégulière

Retenue ou non-paiement des salaires, servitude pour dettes

Heures de travail non payées

Absence de contrats de travail, contrat dans une langue non comprise

Salariés non déclarés, travail des ressortissants étrangers sans papiers

Apprentissages forcés ou non déclarés

Activités rémunérées de manière irrégulière ou non déclarée

Non paiement de salaires décents

Définition : Le non-paiement d'un salaire décent implique : (1) le non-respect du salaire minimum fixé par la réglementation locale, (2) la dégradation des conditions de vie du travailleur et de sa famille, notamment en termes de nourriture, d'eau, de logement, d'éducation, de soins de santé, de transport, d'habillement et d'autres besoins essentiels, y compris la préparation aux événements imprévus.

Risques en AMONT

Conditions de vie dégradées pour le travailleur et sa famille

Rémunération en dessous du seuil de pauvreté et/ou du salaire minimum, absence d'avantages et de primes pour les travailleurs

Mauvaise répartition de la valeur entre les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement, notamment pour les agriculteurs et travailleurs agricoles

Inégalité de traitement et discriminations

Définition : Les inégalités de traitement désignent des situations au cours desquelles des personnes sont traitées sans dignité et avec irrespect, en raison d'une distinction de race, de couleur de peau, de religion, de sexe, d'orientation sexuelle, d'âge, de handicap, d'opinions politiques, d'origine nationale ou sociale, ou de toute autre caractéristique personnelle. Cela implique que tous les individus ne bénéficient pas des mêmes droits, des mêmes opportunités, et ne sont pas soumis aux mêmes règles et conditions, source de discrimination.

Risques en AMONT

Inégalité femmes/hommes, inégalité de rémunération
Refus d'employer et/ou non-intégration des personnes en situation de handicap chez les fournisseurs
Violence, harcèlement sexuel et moral et les discriminations sur le lieu de travail
Mauvaises inclusion et diversité culturelle, sociale, économique, générationnelle, respect des opinions politiques, des religions, des orientations sexuelles pour les employés et les clients

Risques au sein des OPÉRATIONS PROPRES

Inégalité femmes hommes, notamment concernant la rémunération et parité dans le management et les postes de direction
Refus d'employer et/ou non-intégration de personnes en situation de handicap au sein des employés, accessibilité des magasins aux clients en situation de handicap
Mauvaises inclusion et représentation de la diversité culturelle, sociale, économique, générationnelle, respect des opinions politiques, des religions, des orientations sexuelles pour les employés et les clients
Racisme au sein des effectifs et envers les clients (notamment au Brésil), harcèlement et discriminations

2.2.3.3 Analyse des risques santé et sécurité identifiés**Atteinte à la santé et à la sécurité des employés**

Définition : la santé et la sécurité au travail visent différents objectifs précis, destinés à protéger les salariés. Le premier objectif consiste à maintenir un haut degré de bien-être physique, mental et social des salariés. Le deuxième enjeu de la santé au travail a pour but de prévenir les risques auxquels sont exposés les employés sur leur lieu de travail et ainsi les protéger de tous dommages. Le dernier objectif est de maintenir les salariés dans un emploi adapté à leurs capacités physiologiques et psychologiques.

Risques en AMONT

Mauvais entretien des bâtiments entraînant des risques d'accidents (dispositifs de secours défaillants, risque d'effondrement...)
Mauvaises gestions des tâches des salariés dans les industries à risques (textiles, construction, aciéries) et autres fournisseurs dans la grande distribution (manipulations répétitives, horaires décalés, exposition à la pollution) exposant à des TMS et RPS
Blessures intentionnelles causées par un tiers (agressions, vols, braquages...)
Mauvaise gestion des épidémies et pandémies

Risques au sein des OPÉRATIONS PROPRES

Mauvaise gestion des tâches des salariés (manipulations répétitives, horaires décalés, exposition à la pollution, au froid) exposant à des TMS et RPS, ou facteurs de pénibilité.
Blessures intentionnelles causées par un tiers (agressions, vols, braquages...)
Mauvaise gestion des épidémies et pandémies.
Accidents du travail dans les magasins liés à des opérations risquées : manutention d'engins électriques, opérations de chargement et déchargement des camions, manipulation d'outils tranchants, brûlures et projections d'huile lors de la cuisson.
Accidents du travail dans les entrepôts : entreposage des palettes en hauteur et croisements entre les engins en circulation et les piétons, manutention d'engins électriques.

Atteinte à la santé des consommateurs par un défaut de qualité, conformité ou sécurité des produits

Définition : le risque d'atteinte à la santé des consommateurs par un défaut de qualité, conformité ou sécurité des produits se réfère à la possibilité que des produits ne répondent pas aux normes requises, entraînant ainsi des conséquences néfastes pour la santé. Cela peut inclure des produits contaminés ou des articles de consommation présentant des dangers physiques.

Risques pour les CONSOMMATEURS

Inefficacité des plans de contrôle pour garantir la qualité et la conformité des produits
Mauvaise gestion des épidémies et des pandémies.
Défaillance dans le dispositif de retrait-rappel entraînant une mauvaise gestion des alertes.
Défaut de qualité et d'hygiène en magasins (mauvaise gestion de la chaîne du froid et des dates de péremption notamment).

2.2.4 PRÉSENTATION DES MESURES D'ÉVALUATION DES RISQUES

Après avoir identifié les risques d'atteinte à la santé et à la sécurité, aux Droits de l'Homme et à l'environnement, Carrefour procède à l'évaluation régulière de la maîtrise de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie.

RISQUES	CHAÎNE DE VALEUR	MESURES D'ÉVALUATION MISES EN PLACE	FRÉQUENCE
Contribution au changement climatique	Opérations	Inscrit au cœur des mesures d'évaluation des risques du plan de vigilance, ce dispositif trimestriel, piloté par la Direction RSE, permet d'analyser les impacts climatiques des sites et d'alimenter le suivi des engagements du Groupe. Les données collectées contribuent directement aux indicateurs de l'indice RSDE et Transition Alimentaire, qui conditionne une partie de la performance extra-financière du Groupe. Ce système est renforcé par des audits annuels réalisés par un organisme tiers indépendant, afin de garantir la fiabilité, l'exhaustivité et la robustesse des informations utilisées pour l'évaluation des risques et le pilotage des actions de prévention.	Reporting trimestriel Audit annuel
	Amont	Contrôle du respect par les fournisseurs signataires des principes énoncés dans la Charte Éthique Fournisseurs. Cette charte s'aligne sur les principaux cadres internationaux (y compris la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, les Principes directeurs des Nations-Unies relatifs aux entreprises et aux droits humains, ainsi que les conventions fondamentales de l'OIT et les principes de l'OCDE) et oblige les fournisseurs à respecter ces standards ainsi qu'à se conformer aux législations locales applicables. Cette charte sert de référence normative pour l'évaluation des risques et la prévention des atteintes graves aux droits humains et à l'environnement. Elle contribue directement à la mise en œuvre des mesures d'évaluation, de prévention et d'atténuation prévues par la loi sur le devoir de vigilance, en assurant un cadre éthique partagé avec l'ensemble des partenaires commerciaux de Carrefour.	Au cas par cas
		Comptabilité climat sur les chaînes d'approvisionnement pour déterminer les postes et les sources les plus émissives. Un travail est en cours pour affiner cette comptabilité avec les fournisseurs dans le cadre du Pacte Transition Alimentaire	Annuelle
Consommation d'énergie	Amont Opérations	Certification ISO 50001 pour les hypermarchés et supermarchés intégrés en France et en Belgique. La certification ISO 50001, dédiée au management d'évaluation et de prévention des risques intégrées au plan de vigilance. En instaurant un système de management fondé sur l'amélioration continue de la performance énergétique, elle permet d'identifier, d'analyser et de suivre les risques liés aux consommations d'énergie et aux émissions associées des sites opérationnels. Reposant sur des indicateurs mesurables, des objectifs de réduction et des audits réguliers réalisés par des organismes certificateurs indépendants, la certification ISO 50001 contribue à la fiabilité des données énergétiques et à la maîtrise des impacts environnementaux.	Validité initiale : 3 ans Audit de surveillance : annuel Audit de renouvellement : tous les 3 ans
Émissions de polluants impactant les organismes vivants et les ressources alimentaires	Amont	Évaluation environnementale enregistrée sur la plateforme Higg. Cette évaluation permet d'analyser de manière standardisée et quantitative l'empreinte environnementales des fournisseurs et des sites de production, en prenant en compte la consommation d'eau, d'énergie, les émissions de gaz à effet de serre, la gestion des déchets et l'impact des produits chimiques.	Annuelle
		Déploiement de certifications environnementales et sociales sur les produits textiles (GOTS, Label Oeko Tex). Ces certifications garantissent que les matières premières et les produits finis respectent des standards stricts en matière de traçabilité, de pratiques agricoles durables, de limitation de l'usage de produits chimiques et de conditions de travail responsables.	Annuelle

RISQUES	CHAÎNE DE VALEUR	MESURES D'ÉVALUATION MISES EN PLACE	FRÉQUENCE
Émissions de microplastiques	Amont	Évaluation environnementale enregistrée sur la plateforme Higg (voir ci-dessus)	Annuelle
Consommation d'eau	Amont	Évaluation environnementale enregistrée sur la plateforme Higg (voir ci-dessus)	Annuelle
Consommation et dégradation des ressources marines	Amont	Audits environnementaux externes sur les produits labelisés MSC pour les marques Carrefour et marque nationales. Ces audits permettent de vérifier, par des organismes tiers indépendants, que les pratiques de pêche respectent les standards stricts de durabilité, de préservation des écosystèmes marins et de gestion responsable des stocks halieutiques. Ces audits fournissent des données fiables et traçables qui alimentent les indicateurs de performance environnementale du Groupe et renforcent la capacité de Carrefour à prévenir les risques liés à la surexploitation des ressources naturelles et atteintes à la biodiversité.	Tous les 5 ans
		Audits environnementaux externes sur les produits labelisés MSC pour les marques Carrefour et marque nationales. Ces audits permettent de vérifier, par des organismes tiers indépendants, que les pratiques de pêche respectent les standards stricts de durabilité, de préservation des écosystèmes marins et de gestion responsable des stocks halieutiques. Ces audits fournissent des données fiables et traçables qui alimentent les indicateurs de performance environnementale du Groupe et renforcent la capacité de Carrefour à prévenir les risques liés à la surexploitation des ressources naturelles et atteintes à la biodiversité.	Tous les 5 ans
Déforestation et contribution au changement d'affectation des sols	Amont	Audits environnementaux pour les produits labelisés (FSC, RSPO, PEFC, etc.) : réalisés par des organismes tiers indépendants, ces audits vérifient que les pratiques de production respectent des standards stricts de gestion durable des forêts, d'approvisionnement responsable et de préservation de la biodiversité. Ils permettent de suivre les impacts environnementaux tout au long de la chaîne de valeur et de prévenir les risques liés à la déforestation ou à la surexploitation des ressources naturelles.	Annuelle
Gaspillage et défaut de gestion des déchets	Opérations	Reporting trimestriel pour évaluer les impacts des sites en matières de déchets. Ce reporting est audité annuellement pour attester de la fiabilité des données (voir ci-dessus)	Trimestrielle
	Amont	Contrôle du respect par les fournisseurs signataires des principes énoncés dans la Charte Éthique Fournisseurs (voir ci-dessus)	Au cas par cas
Conditions de travail inadéquates	Amont	Audits sociaux ICS et BSCI pour les fournisseurs de produits de marque propre (voir ci-dessus)	Annuelle
		Cartographie des risques pays des fournisseurs qui repose sur une analyse systématique des conditions de travail, des législations locales, et des conventions internationales relatives aux droits humains, incluant le travail des enfants, le travail forcé, la liberté syndicale et la non-discrimination. Cette cartographie permet de hiérarchiser les zones et filières les plus exposées aux risques sociaux. Cette cartographie sert de base pour orienter les audits sociaux ICS et BSCI et les actions de prévention et remédiation, en garantissant que les ressources et les dispositifs de suivi sont concentrés sur les sites et pays présentant les risques les plus significatifs.	
		Contrôle du respect par les fournisseurs signataires des principes énoncés dans la Charte Éthique Fournisseurs (voir ci-dessus)	Au cas par cas
Non paiement des salaires décents	Amont	Audits sociaux ICS et BSCI pour les fournisseurs de produits de marque propre (voir ci-dessus)	Annuelle
		Contrôle du respect par les fournisseurs signataires des principes énoncés dans la Charte Éthique Fournisseurs (voir ci-dessus)	Au cas par cas

RISQUES	CHAÎNE DE VALEUR	MESURES D'ÉVALUATION MISES EN PLACE	FRÉQUENCE
Atteinte à la santé et à la sécurité des employés	Opérations	Audits des employés en magasins menés par la direction de l'Audit interne qui permettent de contrôler la mise en œuvre des procédures de sécurité, l'application des protocoles de prévention des accidents, ainsi que le respect des conditions de travail et des normes internes de protection des salariés. En s'appuyant sur des inspections régulières et des indicateurs mesurables, ce dispositif fournit des données fiables et vérifiables qui alimentent le suivi des risques sociaux et sécuritaires au niveau national et local.	2 fois par an
		Évaluations des risques d'atteinte à la santé et la sécurité par une unité de travail <i>via</i> notamment des analyses réalisées avec les équipes Prévention. Ces évaluations permettent d'identifier et d'analyser de manière précise les dangers spécifiques à chaque activité ou poste, en prenant en compte les facteurs physiques, organisationnels ou psychosociaux. Les analyses menées avec les équipes Prévention permettent de proposer des actions correctives et préventives adaptées, d'établir des priorités et de suivre l'efficacité des mesures mises en place.	Annuelle
Inégalité de traitement et discriminations	Amont	Contrôle du respect par les fournisseurs signataires des principes énoncés dans la Charte Éthique Fournisseurs (voir ci-dessus)	Au cas par cas
Travail des enfants, travail forcé et travail illégal	Amont	Contrôle du respect par les fournisseurs signataires des principes énoncés dans la Charte Éthique Fournisseurs (voir ci-dessus)	Annuelle
		Audits sociaux ICS et BSCI pour les fournisseurs de produits de marque propre (voir ci-dessus)	Annuelle
		Contrôle du respect par les fournisseurs signataires des principes énoncés dans la Charte Éthique Fournisseurs (voir ci-dessus)	Au cas par cas
		Cartographie des risques pays et des fournisseurs (voir ci-dessus)	Annuelle
Privation des droits particuliers des communautés autochtones	Amont	Audits environnementaux pour les produits labellisés (FSC, RSPO, PEFC, etc.) (voir ci-dessus)	Annuelle
Atteinte à la santé des consommateurs par un défaut de qualité, conformité ou sécurité des produits	Consommateurs	Certifications, labels et allégations pour les produits à marque Carrefour : ces outils fournissent des preuves vérifiables et pratiques responsables. En s'appuyant sur ces certifications,	Annuelle
Atteinte à la santé et à la sécurité des employés	Amont	Audits sociaux ICS et BSCI pour les fournisseurs de produits de marque propre (voir ci-dessus)	Annuelle
		Contrôle du respect par les fournisseurs signataires des principes énoncés dans la Charte Éthique Fournisseurs (voir ci-dessus)	Au cas par cas
Inégalité de traitement et discriminations	Opérations	Labellisation GEEIS : audits des pays intégrés par Bureau Veritas	Audit de suivi : tous les deux ans Audit de renouvellement : tous les 4 ans

(1) Les produits de marque propres sont des produits de marque Carrefour (ex: Carrefour Bio, Filière Qualité Carrefour) et autres marques propres (ex: Reflets de France).

2.2.5 PRÉSENTATION DES MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION
DES RISQUES IDENTIFIÉS

2.2.5.1 Cadres de références généraux

Le groupe Carrefour, qui travaille avec des milliers de fournisseurs et de prestataires dans le monde, s'attache à évaluer les risques présents sur ses chaînes d'approvisionnement, à évaluer la conformité sociale et environnementale de ses fournisseurs et prestataires, ainsi qu'à promouvoir de meilleures

pratiques RSE tout au long de sa chaîne de valeur. Pour cela, le Groupe a mis en place des règles d'achat, des outils et des procédures permettant de contrôler et d'accompagner ses fournisseurs dans leur mise en conformité.

Chacun des outils mis en place entend respecter les références internationales en matière de RSE.

TABLEAU 4 – CONCORDANCES DES CADRES DE RÉFÉRENCES GÉNÉRAUX AVEC LES RÉFÉRENCES INTERNATIONALES

	PRINCIPES DIRECTEURS DES NATIONS UNIES	PRINCIPES DIRECTEURS DE L'OCDE	CONVENTIONS FONDAMENTALES DE L'OIT	LE PACTE MONDIAL	ACCORD INTERNATIONAL UNI GLOBAL UNION	DUDH ⁽¹⁾
Code éthique de Carrefour	X	X	X	X	X	x
Règles d'achat de Carrefour	X	X	X	X	X	x
Charte d'engagement fournisseurs et prestataires de Carrefour	X	X	X	X	X	x

(1) Déclaration universelle des Droits de l'Homme.

Le Code Éthique de Carrefour

Mis à jour et diffusé aux collaborateurs fin 2024, le code de conduite a pour objectif de formaliser le cadre éthique dans lequel l'ensemble des collaborateurs du groupe Carrefour doivent exercer leur activité professionnelle au quotidien.

Le Code éthique repose sur trois piliers fondamentaux : Carrefour employeur responsable, Carrefour partenaire d'affaires responsable et Carrefour entreprise environnementalement et socialement responsable et diffuse des bonnes pratiques à adopter par chacun. A l'occasion de la journée de lutte contre la corruption (9 décembre), une formation dédiée au Code éthique a été rendue obligatoire pour les collaborateurs. L'objectif de cette formation est de comprendre les valeurs fondamentales du Groupe, d'appliquer les bonnes décisions au quotidien et de signaler tout manquement éthique.

Les règles d'achat

Pour retranscrire au mieux sa politique RSE et sa raison d'être au sein de ses achats, Carrefour a écrit et déployé dans tous ses pays des règles d'achat en matière de transition alimentaire. Ces règles constituent un ensemble de mesures de prévention sur certaines matières premières pour limiter les risques sociaux et environnementaux par le biais de certifications ou d'accompagnement de sa chaîne de valeur.

Les règles d'achat encadrent la conformité sociale et environnementale des achats des produits contrôlés. Il existe 11 règles d'achats pour la RSE et la transition alimentaire au niveau du Groupe qui intègrent des exigences sociales, environnementales et éthiques et des objectifs RSE. Elles sont venues compléter les différentes initiatives déjà présentes au sein des pays et stipulent notamment :

- la signature par les fournisseurs d'une Charte Éthique Fournisseurs (voir paragraphe suivant) ;
- le processus et les règles de conformité des audits sociaux ;
- la nomination, par les entités d'achat du Groupe, d'une personne en charge de la conformité sociale et environnementale ;
- un plan d'action visant la conformité aux règles d'achat spécifiques sur les étapes de productions ;
- et les matières premières sensibles.

Les règles d'achat font l'objet d'un système de contrôle interne. L'Audit interne vérifie la qualité du dispositif global mis en place par Carrefour pour atteindre ses objectifs, notamment par l'existence de règles dédiées, la bonne connaissance et le pilotage par les équipes marchandises ou l'existence de procédures de contrôle par les équipes qualité.

Les manuels qualité

Les manuels qualité servent de référentiels internes pour garantir que les produits respectent des exigences communes, mesurables et vérifiables, au-delà de la réglementation. De manière générale, les manuels qualité servent à :

- Harmoniser les pratiques entre pays, filières et fournisseurs ;
- Fixer des critères précis (qualité, sécurité, traçabilité, éthique) ;
- Encadrer les audits et contrôles des fournisseurs ;
- Sécuriser les engagements RSE du Groupe et les rendre opposables ;
- Garantir la cohérence des labels (BIO, FQC, filières responsables, etc.).

En matière de pêche durable, ils jouent un rôle clé : ils définissent les exigences que doivent respecter les produits de la mer commercialisés par Carrefour, notamment la préservation des ressources halieutiques (espèces autorisées, respect des tailles minimales et des quotas), méthodes de pêche responsables (limitation des techniques destructrices, réduction des captures accessoires), traçabilité complète (zone de pêche, méthode, espèce et bateau), conformité aux référentiels reconnus (MSC, ASC, ou critères équivalents Carrefour), lutte contre la pêche illégale (contrôles documentaires et audits renforcés).

La Charte Éthique fournisseurs

La démarche sociétale de Carrefour y est déclinée autour de trois axes principaux :

- Le respect des droits humains ;
- La conduite éthique de ses activités ;
- Le respect de l'environnement.

Les fournisseurs du groupe Carrefour doivent s'inscrire dans cette démarche en adhérant à la Charte Éthique Fournisseurs et en acceptant de se conformer aux principes stipulés dans les textes de référence suivants :

- La Déclaration universelle des Droits de l'Homme ;
- Les principes directeurs relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme de l'Organisation des Nations unies (ONU) ;
- Les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ;
- Les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) à l'attention des entreprises multinationales.

La charte interdit notamment aux fournisseurs le recours à la sous-traitance dissimulée ou non déclarée, et impose, par un effet de cascade, que les fournisseurs de Carrefour aient les mêmes exigences de conformité vis-à-vis de leurs propres fournisseurs. Cette Charte Éthique Fournisseurs est applicable à tout fournisseur de produits ou services du groupe Carrefour.

Aussi, Carrefour se réserve le droit de contrôler la conformité du fournisseur aux principes énoncés dans la Charte, notamment en cas d'alerte identifiée par les médias ou toute autre partie prenante.

2.2.5.2 Mesures de prévention et d'atténuation mises en place

Le tableau ci-dessous présente les plans d'actions et indicateurs de performance pour les risques prioritaires relativement à la cartographie des risques (voir section 2.2.3 Résultat de la cartographie des risques).

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE
Environnement	
Contribution au changement climatique - opérations	Réduction des émissions liées aux fluides réfrigérants et à la consommation d'énergie en magasins : Carrefour a mobilisé les 8 pays intégrés sur une liste de 5 actions et technologies prioritaires recommandées dans leurs magasins : ■ substitution des fluides hydrofluorocarbures (HFC) à fort pouvoir réchauffant pour la production de froid commercial ; ■ installation de portes fermées sur les meubles de froid positif pour limiter les fuites de fluides frigorigènes ; ■ usage de variateurs électroniques de vitesse ; ■ utilisation de compteurs divisionnaires et éclairage LED basse consommation.
Contribution au changement climatique - amont	Engagement des fournisseurs et distributeurs dans la décarbonation des chaînes d'approvisionnement : Carrefour est engagé dans la plateforme LESS (<i>Low Émission Sustainable Sourcing</i>). Porté et coordonné par la Fédération du Commerce et de la Distribution (FCD) et Perifem, le projet regroupe les grandes enseignes : Auchan, Carrefour, Coopérative U, Groupe Casino, Les Mousquetaires, Leclerc, Lagardère Travel Retail, Lidl et Metro France. LESS est une plateforme unique qui permet aux fournisseurs de déclarer leurs émissions de CO₂, ainsi que leurs réductions d'émissions et de les partager avec leurs clients distributeurs. Carrefour pourra donc accéder à ces données pour suivre les trajectoires de décarbonation de ses fournisseurs. Agriculture bas carbone : Carrefour développe l'approvisionnement responsable pour réduire l'impact climatique des produits de ses marques propres. Le Groupe s'engage à lutter contre la déforestation, à développer les pratiques agro-écologiques au sein de ses Filières Qualité Carrefour. Ces pratiques – réduction des pesticides et des engrais azotés, techniques de conservation des sols, etc. – permettent très souvent de baisser les émissions CO₂ liées à la production agricole. Carrefour travaille à la mise en place d'une stratégie « Agriculture et climat ». Enfin, le Groupe développe des initiatives permettant de promouvoir la consommation de produits locaux. Alimentation végétale : fort de sa raison d'être en faveur de la transition alimentaire pour tous, Carrefour a accéléré le développement de l'alimentation végétale. Carrefour déploie une stratégie basée sur : ■ une offre de produits complète et innovante : à travers sa marque Carrefour Veggie, 100 % végétarienne, certifiée v-label et accessible à tous, Carrefour a initié le développement de son offre d'alternatives végétales et de légumineuses. Carrefour développe également une offre de protéines et alternatives végétales au travers de ses autres marques ; ■ la collaboration avec les fournisseurs : Carrefour a lancé une coalition internationale pour accélérer les ventes d'alternatives végétales avec 7 industriels (Danone, Unilever, Bel, Andros, Bonduelle, Nutrition & Santé, Savencia). Cette coalition s'engage à réaliser 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires sur les alternatives végétales d'ici 2026, à travers un ensemble d'actions communes.
Consommation des ressources marines - amont	Dans le cadre de sa politique pêche durable, Carrefour a développé une politique fondée sur les priorités suivantes : ■ privilégier les espèces abondantes en fonction des géographies et de l'état des stocks : Carrefour peut ainsi suspendre la commercialisation d'espèces sensibles, et privilégier la vente d'espèces dont les stocks ont été évalués comme en bon état ; ■ privilégier les techniques de pêche moins impactantes : Carrefour peut ainsi exclure la commercialisation des produits de la mer issus de certaines techniques de pêche ; ■ développer une aquaculture responsable en sélectionnant les élevages aux bonnes pratiques et en privilégiant les produits dotés du label d'aquaculture responsable ASC ou la certification Bio ; ■ soutenir une pêche locale durable à travers des partenariats avec les acteurs locaux ; ■ valoriser en magasin les produits issus de la pêche responsable et la diversité des produits de la mer ; ■ promouvoir la lutte contre la pêche illégale. En application de cette politique, Carrefour cherche à augmenter la part de ses approvisionnements issus d'une pêche ou d'une aquaculture plus responsables. Parmi les différentes solutions disponibles sur la marché, Carrefour reconnaît les outils suivants pour garantir une pêche et une aquaculture plus responsables : ■ les Filières Qualité Carrefour (FQC) qui assurent des filières sélectionnées et tracées jusqu'au bateau et/ou bassin d'élevage ; ■ le label <i>Aquaculture Stewardship Council</i> (ASC) pour l'aquaculture responsable qui assure le respect de bonnes pratiques environnementales, et le contrôle des conditions de travail des éleveurs ; ■ le label <i>Marine Stewardship Council</i> (MSC) pour la pêche durable, qui garantit des stocks de poissons en bonne santé, des impacts sur l'environnement marin minimisés et un système de gestion efficace ; ■ le label d'élevage bio qui distingue des produits issus d'élevages plus respectueux de l'environnement ; ■ des techniques de pêche limitant la prise accessoire d'autres espèces (tels que les dauphins ou tortues), comme la pêche à la canne et la pêche sans Dispositifs de Concentration des Poissons (DCP).

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE
	Cas spécifique du thon en conserve : Par ailleurs, les manuels qualité du groupe Carrefour précisent les règles applicables pour le thon en conserve à marque Carrefour. Ces règles sont notamment les suivantes : ■ techniques de pêches interdites ou à favoriser ; ■ espèces à favoriser en fonction des stocks ; ■ mises en place de taille de poisson minimum, etc. Ces critères spécifiques, révisés en 2024, sont mis en place par les achats réalisés par la centrale d'achat internationale qui opère pour 4 pays d'Europe et sont diffusés aux autres pays pour une application progressive. Les cahiers des charges et la documentation qualité du Groupe prévoient les mesures suivantes : ■ interdiction du recours aux bateaux inscrits sur les listes INN (Illégale, Non déclarée, d'activités illégales, ou dont le pavillon est celui d'un pays soumis à un carton jaune de l'Union Européenne) ; ■ recours à des bateaux enregistrés et autorisés par les organismes de gestion de pêche (ORGP) ; ■ Immatriculation des bateaux senneurs via un numéro IMO ou UBI auprès des autorités compétentes ; ■ adhésion obligatoire des navires au programme PVR de l'ISSF (<i>ProActive Vessel Register</i> de l'<i>International Seafood Sustainability Foundation</i>), quand cela est possible ; ■ interdiction du transbordement sauf s'il est encadré selon les critères de l'ISSF ; ■ traçabilité poussée jusqu'au bateau de pêche : le listing complet des bateaux autoisés pour les approvisionnements du Groupe est inscrit dans les cahiers des charges de chaque fournisseur. Ainsi, le Groupe vérifie que les bateaux soient inscrits au programme PVR de l'ISS et qu'ils ne soient pas sur liste noire de la pêche INN, ni suspectés d'activités illégales ou dont le pavillon est celui d'un pays soumis à un carton jaune de l'UE ; ■ interdiction du transbordement en mer : cette mesure impose aux bateaux un débarquement régulier au port pour enregistrement/contrôle portuaire et réduit le risque d'esclavage. Aussi, pour lutter contre la pêche illégale, Carrefour assure une couverture de 100 % des bateaux senneurs par des observateurs ou des caméras pour ses produits thoniers à marque propre. Carrefour met également en place la présence de tiers vérificateurs à la débarque s'assurant notamment de la véracité des données de l'observateur embarqué pour les produits thoniers à sa marque pêchés sans DCP.
Gaspillage et défaut de gestion des déchets - amont	Carrefour a mis en place les mesures de prévention et d'atténuation suivantes pour réduire le gaspillage et défaut de gestion des déchets : ■ optimisation des prévisions et des commandes pour éviter la surproduction chez les fournisseurs ; ■ contrats longue durée avec les producteurs pour stabiliser les volumes et réduire les pertes ; ■ Réduction des emballages en amont via l'éco-conception avec les fournisseurs.
Gaspillage et défaut de gestion des déchets - opérations	Dans ses opérations, Carrefour a mis en place qui repose sur : ■ la réduction de la démarque en magasin : des solutions sont mises en œuvre pour améliorer la gestion des stocks et des commandes, pour promouvoir les dates courtes et vendre des produits au-delà de leur date de durabilité minimale et promouvoir les produits abîmés ; ■ l'innovation avec les fournisseurs du Groupe pour réduire les invendus alimentaires : notamment grâce au travail conjoint de Carrefour et de ses fournisseurs pour allonger ou supprimer les dates limites de consommation ; ■ la valorisation de déchets alimentaires : lorsque les invendus ne peuvent être évités, le Groupe déploie des solutions afin de valoriser les aliments écartés de la vente comme l'optimisation du don aux associations ou la valorisation en biodéchets ; ■ la valorisation des déchets non-alimentaires : Carrefour prévient la production de déchets liée aux emballages et aux publicités sur le lieu de vente en lien avec ses fournisseurs. Le Groupe favorise le tri et la valorisation par des solutions innovantes telles que la mutualisation des collectes des différentes filières de tri, la réduction des suremballages par la réutilisation, la massification de nouvelles filières de recyclage et de réemplois des produits ou encore la digitalisation de la communication client.

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE
Déforestation et contribution au changement d'affectation des sols - amont	Carrefour a identifié certaines matières premières sensibles dont la production peut impacter fortement la biodiversité : bois/papier, soja, bœuf, huile de palme, cacao. Pour réduire les risques associés à ces matières, le Groupe mène plusieurs actions : ■ garantir que ces matières premières ne proviennent pas de zones déforestées, grâce à la traçabilité et des critères de production stricts ; ■ promouvoir des standards durables dans le secteur et accompagner le changement de pratiques collectives ; ■ financer des projets sur le terrain pour soutenir la transition agricole durable ; ■ évaluer et auditer les fournisseurs et traders clés ; ■ assurer la transparence sur les progrès et défis ; ■ traiter les alertes des parties prenantes pour sécuriser les processus. Actions spécifiques par matières premières sensibles : Huile de palme : politique de substitution progressive dans les produits à marques propres ; utilisation de la certification RSPO comme standard minimum ; approvisionnement traçable auprès de fournisseurs durables. Bois/papier : évaluation des risques selon le volume utilisé, les essences et l'origine ; guidage des fournisseurs pour audits, certification ou changement de région d'approvisionnement ; utilisation des certifications FSC (100 %, mixte ou recyclé) pour les zones à haut risque, PEFC pour les zones à moindre risque, et écolabel européen pour les bonnes pratiques de fabrication. Soja : le Groupe mène des enquêtes auprès des fournisseurs pour identifier les sources et établir la proportion de soja traçable, mais diffuse aussi une liste d'importateurs hiérarchisés selon leur politique anti-déforestation. Ensuite, Carrefour a développé une méthodologie d'évaluation des traders clés basée sur : ■ le Manifeste français contre la déforestation importée ; ■ la Stratégie Nationale Déforestation Importée (SNDI) ; ■ des consultations d'experts au Brésil ; ■ la <i>Soy Transparency Coalition</i> et le <i>Global Factory Canopy Forest 500</i>. Enfin, le Groupe a recouru aux certifications comme RTRS et Proterra pour garantir l'origine non à risque du soja. Bœuf brésilien : mise en place d'une gouvernance spécifique avec la création d'un Comité Forêt de haut niveau, chargé de superviser le géomonitoring et les projets territoriaux visant à atteindre un approvisionnement en viande bovine issu de zones à risque de déforestation. Le Groupe applique un processus d'approbation préalable des fournisseurs, reposant sur un ensemble de règles strictes ; le non-respect de ces règles peut entraîner des pénalités ou la suspension des approvisionnements. Les fermes approvisionnant ces abattoirs sont évaluées chaque semaine par un tiers indépendant au moyen d'analyses géospatiales, afin de vérifier leur conformité aux critères sociaux et environnementaux. En cas de non-conformité, les exploitations sont suspendues temporairement ou définitivement jusqu'à régularisation. Cacao : définition d'une charte d'engagement visant à promouvoir un approvisionnement durable. Cette charte inclut la lutte contre la déforestation et le travail des enfants, une rémunération plus équitable des planteurs, ainsi que la traçabilité et la transparence des filières. La mise en œuvre de cette charte repose sur des certifications, des programmes volontaires robustes des fournisseurs et les résultats d'évaluations conduites au sein du Retailer Cocoa Collaboration. Carrefour est également partenaire du programme Transparence Cacao de CEMOI, qui assure une traçabilité complète de la fève jusqu'au consommateur et couvre près de 30 références de tablettes de marque Carrefour, dont 8 bio. Ce programme contribue à la lutte contre la déforestation et à l'amélioration des conditions de vie et de travail des planteurs.

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE
Émissions de microplastiques - amont	Carrefour a réalisé une analyse des impacts relatifs aux plastiques, présentant un lien direct avec l'activité de Carrefour aux étapes clés de la chaîne d'approvisionnement, en prenant en compte les capacités de traitement des pays d'implantation du Groupe. Il ressort de cette analyse que 90 % du plastique fabriqué puis utilisé pour l'activité du Groupe est lié aux produits vendus, et que 80 % de ce plastique provient des emballages. C'est pourquoi Carrefour a construit un plan d'action spécifique concernant les emballages plastiques qui suit les axes suivants : ■ réduire les emballages plastiques : le Groupe réduit les emballages plastiques dans l'ensemble des rayons. Différentes priorités ont été établies pour supprimer l'usage des plastiques comme par exemple, les emballages de produits bio, les emballages plastiques des fruits et légumes, les emballages des produits boulangerie viennoiserie pâtisserie, et les emballages individuels ; ■ favoriser le réemploi : le Groupe est pionnier dans le déploiement de solutions d'emballages réutilisables, avec plusieurs dizaines de magasins équipés dans l'ensemble des formats du Groupe ; ■ faciliter la collecte et le recyclage : des actions d'éco-conception sont mises en œuvre dans tous les pays pour améliorer la recyclabilité des emballages ; ■ incorporer davantage de matière recyclée et améliorer la collecte d'informations en matière d'emballages en collaboration avec ses fournisseurs : Carrefour développe les outils permettant de rendre compte de la recyclabilité des emballages.
Consommation d'énergie - amont	Carrefour met en place les mesures suivantes : ■ accompagnement énergétique des fournisseurs : Carrefour collabore avec ses fournisseurs pour améliorer l'efficacité énergétique de la production agricole et industrielle notamment en réduction l'usage de combustibles fossiles, ou en modernisant les équipements ; ■ certifications et standards durables : Carrefour encourage les pratiques certifiées ISO 50001 (management de l'énergie) chez les producteurs et met en avant des labels agricoles ou industriels intégrant ces critères d'efficacité énergétique ; ■ réduction de l'énergie dans le transport et la logistique amont : en proposant une transition vers des véhicules moins énergivores et en encourageant les solutions multimodales (train, bateau) pour remplacer la route lorsque cela est possible.
Consommation d'énergie - opérations	Efficacité énergétique : les pays sont mobilisés sur une liste de 5 actions et technologies prioritaires recommandées dans leurs magasins : substitution des fluides hydrocarbures (HFC) à fort pouvoir réchauffant pour la production de froid commercial, installation de portes fermées sur les meubles de froid positif, usage des variateurs électroniques de vitesse, utilisation de compteurs divisionnaires et éclairage LED basse consommation. En France, Carrefour a rejoint les signataires de la Charte ÉcoWatt pour adopter les gestes permettant de limiter la consommation d'électricité lors des périodes de tension. Utilisation d'électricité renouvelable : Carrefour continue son accélération sur la mise en place de contrats d'énergie verte dans l'ensemble de ses géographies. Carrefour a signé en 2025 un PPA (<i>Power Purchase Agreement</i>) avec SUEZ, produite à partir de la valorisation de déchets. Ce contrat permettra d'approvisionner des magasins du Groupe en France en électricité renouvelable à partir de 2026. D'une durée de 15 ans, ce PPA représente près de 700 GWh d'électricité renouvelable, soit l'équivalent de la consommation de 15 hypermarchés sur cette période.
Émissions de polluants impactant les organismes vivants et les ressources alimentaires - amont	Carrefour agit pour réduire les impacts de ses approvisionnements et de ses sites sur la biodiversité. Pour les matières premières, le Groupe favorise des produits plus durables <i>via</i> le développement de l'agriculture biologique et ses Filières Qualité Carrefour. Dans le cadre de l'offre biologique, Carrefour propose aux producteurs bio des contrats pluriannuels garantissant volumes et prix, et accompagne les producteurs en conversion au bio avec des contrats de 3 à 5 ans, permettant de sécuriser leurs investissements et de compenser la baisse de productivité. Les Filières Qualité Carrefour permettent de développer l'agroécologie à travers des partenariats rigoureux avec les producteurs. Chaque filière définit des exigences spécifiques telles que « nourri sans OGM », « nourri sans traitement antibiotique » ou « cultivé sans traitement chimique ». Ces partenariats pluriannuels garantissent des volumes et des prix justes pour sécuriser la production et financer les exigences du cahier des charges Carrefour.
Consommation d'eau - amont	Carrefour a lancé en 2024 un plan pilote en Espagne, visant à optimiser la gestion de l'eau dans l'agro-chaîne. Ce plan comprend une cartographie des risques eau chez les fournisseurs Filières Qualité Carrefour, la formation des fournisseurs et la diffusion d'un recueil de bonnes pratiques pour économiser l'eau. Par ailleurs, pour réduire la consommation d'eau et augmenter la résilience des systèmes de production à travers l'agriculture, Carrefour s'appuie sur : ■ la promotion de l'agriculture biologique qui protège l'eau en limitant la pollution de l'eau par les intrants chimiques ; ■ les produits FQC qui se basent sur des méthodes de production inspirées de l'agro-écologie. Les spécificités de ce cahier des charges propres à Carrefour intègrent des pratiques qui respectent la ressource en eau comme par exemple la suppression des pesticides de synthèse autorisés, le contrôle de la qualité de l'eau utilisée, la promotion de pratiques et de matériel optimisant l'irrigation ; ■ le développement d'approches spécifiques pour les zones et les productions impactées par le stress hydrique.

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE
Droits humains	
Conditions de travail inadéquates	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 initial. Cet audit est conforme au standard ICS (<i>Initiative for Compliance and Sustainability</i>) ou BSCI (<i>Business Social Compliance Initiative</i>) ⁽¹⁾ . La note de A ou B est requise (C, D et E non conformes).
Travail des enfants, travail forcé, travail illégal - amont	Filières à risque sur la base de l'analyse des matières premières et étapes de production : des garanties supplémentaires sont demandées et des audits sociaux sont réalisés. Le processus de contrôle se déroule de la façon suivante : ■ revue préalable lors du pré-audit : les équipes locales du Sourcing en charge de l'approvisionnement vérifient sur place la conformité de l'usine identifiée avec des premières exigences sociales, sécurité et qualité. Cette visite est une première étape déterminante pour poursuivre les échanges ; ■ audit initial : un cabinet d'audit indépendant réalise un audit social non annoncé. Si la conformité de l'usine aux standards ICS et BSCI est suffisante, cette dernière peut être référencée. Un rapport accompagné d'un plan d'action est systématiquement émis pour corriger les non-conformités ou progresser sur les points de faiblesse relevés. Si les conclusions de l'audit comportent une alerte (c'est-à-dire un point de non-conformité critique) le fournisseur n'est pas référencé. Les alertes sont définies par la méthode ICS et concernent le travail d'enfants, ou encore le travail forcé. Le suivi sera assuré par un nouvel audit dont la fréquence peut varier (allant de quelques mois à maximum 2 ans pour les fournisseurs les moins à risque) ; ■ audit de suivi : une fois référencé, des audits de suivi non annoncés périodiques sont commandités et toujours réalisés par des cabinets indépendants. Ces audits sont réalisés à une fréquence maximale de deux ans et peuvent être plus rapprochés selon la criticité des non-conformités constatées lors des audits précédents. Les équipes de Carrefour réalisent un suivi de ces conformités et peuvent dans certains cas être amenées à aller sur place pour évaluer la conformité des plans d'actions. Si les conclusions de l'audit de suivi comportent de non-conformités, le fournisseur doit mettre en place des actions correctives immédiates. Ces actions seront contrôlées dans le délai permettant sa mise en œuvre. Des plans d'action sont ainsi établis systématiquement à la suite d'un audit, adapté en fonction des non-conformités, rencontrées. En cas de non-conformité critique non corrigée, le fournisseur est déréférencé ; ■ audit/inspection spécifique : Carrefour peut mandater une société extérieure pour vérifier des éléments ponctuels ou précis, comme dans le cadre de l'Accord Bangladesh créé en 2013 par une coalition de marques internationales et les principaux syndicats pour la sécurité incendie et la sécurité des bâtiments dans les pays.

(1) Voir section 2.2.4 Présentation des mesures d'évaluation des risques pour plus d'information sur ces standards.

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE
	Cas particuliers : Atteintes à l'environnement et aux Droits de l'Homme liées à la production de coton : l'approvisionnement en coton provenant d'Ouzbékistan et Turkménistan est interdit par les procédures du Groupe. Carrefour a monté une filière de coton bio dans le Madhya Pradesh associant qualité du coton, juste rémunération des producteurs et traçabilité depuis la graine. Le Groupe vise à augmenter la part du coton bio dans ses approvisionnements tout en élevant les exigences du coton conventionnel, de plus Carrefour applique la technologie <i>blockchain</i> à ses gammes textiles sur certains produits TEX BIO permettant aux consommateurs d'avoir accès, <i>via</i> un QR Code, à toutes les informations sur le parcours du produit, de la production de coton bio à la distribution. Atteintes aux Droits de l'Homme liées à la production textile : dans le cadre du développement de projets locaux dans les zones à risque (fournisseurs de marques propres) : ■ intégration d'exigences environnementales dans le <i>Good Factory Standard</i> ; ■ projet avec l'<i>Institute of Public and Environmental Affairs</i> (IPE) pour évaluer la performance environnementale des usines en Chine ; ■ <i>Clean Water Project</i> en Asie afin de prévenir ou de remédier aux risques de pollution industrielle. Un <i>screening</i> mensuel de la <i>supply-chain</i> est effectué <i>via</i> l'outil Sentinel à travers les réseaux sociaux/web, etc. Plans d'actions relatifs à la région du Xinjiang : Le groupe Carrefour n'a pas d'approvisionnement direct dans la région du Xinjiang. Carrefour surveille néanmoins ses approvisionnements pour s'assurer du respect des conditions sociales pour toutes les matières susceptibles d'être produites dans cette région. Compte tenu du risque de travail forcé dans la chaîne d'approvisionnement du coton, Carrefour demande à chacun de ses fournisseurs d'être transparent sur leur chaîne d'approvisionnement et de pouvoir remonter jusqu'à l'origine du coton. Toute déclaration suspecte fait l'objet d'une enquête qui consiste à demander au fournisseur : ■ les preuves de la transaction ; ■ les contrats ; ■ les certificats d'origine pour prouver que le coton ne provient pas d'une origine interdite. Grâce à la cartographie de la chaîne d'approvisionnement du Groupe et aux alertes reçues de différents canaux, 8 unités supplémentaires ayant des liens suspects avec la province du Xinjiang ont été identifiées. Des alternatives ont été mises en place pour remplacer ces unités. En 2022, un tiers a été engagé pour effectuer un contrôle dans les entrepôts et filatures des fournisseurs. Ces contrôles ont permis de vérifier les déclarations des fournisseurs et d'assurer un suivi. Carrefour a lancé avec ses équipes locales des visites de filatures, en commençant par les fournisseurs clés intégrés. Plan d'actions relatifs aux alertes dans la région du Tamil Nadu : un travail collectif a été engagé en 2021 pour cette zone de <i>sourcing</i> en : ■ classant la région du Tamil Nadu en zone à « haut risque » en matière de règles de conformité sociale et de management des usines et des importateurs par les équipes de Global Sourcing en local ; ■ cartographiant sur cette zone les filatures dans le système <i>Sustainability map</i> de l'Initiative Clause Sociale (ICS) et en les évaluant <i>via</i> un audit et un questionnaire spécifique, en priorisant les fournisseurs clés ; ■ mettant en place une ligne éthique <i>Worker Voice</i> pour assurer un système d'alerte local. En 2022, le Groupe a travaillé sur le déploiement d'un canal d'alerte supplémentaire pour aider les travailleurs à témoigner anonymement. Cette nouvelle ligne d'alerte a d'abord été déployée dans les filatures de nos principaux fournisseurs, et pourra être étendue aux fournisseurs de rang 1 si nécessaire. Cette pratique, qui va au-delà de l'audit social, permet d'identifier les risques en amont et de mettre en œuvre des mesures correctives systématiques. Pour toute unité de production sur le périmètre du Tamil Nadu, le management social et environnemental doit donc être géré par les équipes de Carrefour du Global Sourcing implanté sur place. De plus, Les filatures étant particulièrement concernées par la problématique, un fournisseur indien ayant son usine de confection située hors du Tamil Nadu mais sourçant son fil ou sa matière au Tamil Nadu doit être suivi également par les équipes locales du Global Sourcing de Carrefour.
Non-paiement des salaires décents - amont	En matière de mise en œuvre d'un salaire décent, les règles d'achats de Carrefour prévoient des audits sur le respect du salaire minimum, le paiement des heures supplémentaires comme prévu par la loi, et la liberté d'association. Les performances sociales des fournisseurs sont suivies et contrôlées de manière régulière au travers des audits sociaux. Des plans d'actions correctives sont mis en place de manière systématique et sont suivis dans le temps. En complément des audits sociaux, Carrefour développe localement des projets, pour répondre aux enjeux spécifiques de ses fournisseurs. Plus de 80 % des non-conformités observées dans les usines des pays à risque chaque année concernent les trois sujets suivants : « rémunération, avantages et conditions », « santé et sécurité » et « durée de travail ». Par ailleurs, la Charte Éthique Fournisseurs prévoit aussi que « le fournisseur s'engage à accorder à ses employés une rémunération égale ou supérieure aux minima légaux, ou à défaut, aux normes de référence du secteur d'activité concernés. Dans tous les cas, cette rémunération doit être équitable et adaptée aux conditions de vie locale ». Enfin, dans le cadre de la Charte Éthique Fournisseurs, le fournisseur s'engage à s'assurer du respect de ces principes par leurs sociétés affiliées ou sous-traitants, tout au long de la chaîne d'approvisionnement dans le cadre de la relation commerciale avec le Groupe.

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE
Droits particuliers des communautés autochtones - amont	Carrefour a mis en place les outils suivants pour respecter les droits particuliers des communautés autochtones : ■ reconnaissance et respect des droits fonciers culturels : Carrefour s'engage à ce que ses fournisseurs respectent les droits fonciers et coutumiers des communautés autochtones dans les zones de production. Carrefour se réfère pour cela aux normes telles que la Déclaration des Nations-Unies sur les droits des peuples autochtones et les Principes directeurs des Nations-Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme. Ces cadres sont intégrés dans ses exigences fournisseurs et chartes RSE ; ■ engagement via les filières : pour certains produits sensibles comme l'huile de palme, le soja ou le cacao, Carrefour privilégie les filières certifiées durables (RSPO, <i>Rainforest Alliance</i>, etc.) qui incluent des critères de respect des droits des communautés autochtones ; ■ programmes de dialogue et partenariats : Carrefour favorise le dialogue avec les communautés locales via des ONG partenaires ou des programmes de certifications durables. Ces partenariats visent à reconnaître les droits des communautés autochtones, garantir leur participation dans les décisions liées à l'exploitation des ressources et soutenir les projets locaux respectueux de leurs traditions et moyen de subsistance.
Inégalités de traitement et discriminations - amont	Pour prévenir les inégalités de traitements et discriminations, Carrefour : ■ exige que ses fournisseurs : respectent les principes d'égalité et de non discrimination dans l'emploi, y compris sur le genre, l'âge, la religion, l'origine ethnique, le handicap ou tout autre caractéristique protégée par la loi. Ces exigences sont intégrées dans la Charte Ethique Fournisseurs ; ■ se réfère aux normes internationales : comme l'OIT sur la non-discrimination ; ■ réalise des audits sociaux et de suivi : et évalue les pratiques en matière de discrimination et d'égalité de traitement dans les usines, plantations et sites de production. Les audits couvrent le recrutement, les promotions, les salaires et les conditions de travail. En cas de non-conformité, le fournisseur doit mettre en place des actions correctives dans un délai précis ; ■ utilise des certifications et labels : les fournisseurs sont encouragés à obtenir des certifications sociales intégrant des critères d'égalité et de non-discrimination (SA8000 inclut des exigences sur le traitement équitable des travailleurs et la non-discrimination). Concernant les labels durables et équitables comme Fairtrade, ils incluent parfois des indicateurs de respect de l'égalité femmes/hommes et de lutte contre les discriminations.
Inégalités de traitement et discriminations - opérations	Carrefour déploie les outils suivants en interne pour empêcher les inégalités de traitement et discrimination : ■ Charte Ethique Fournisseurs et Code de conduite : Carrefour impose le respect de l'égalité et l'interdiction de toute discrimination dans tous ses sites et fonctions. Les principes couvrent le genre, l'âge, le handicap, la religion, l'orientation sexuelle et toute autre caractéristique protégée par la loi ; ■ politique Diversité & Inclusion : Carrefour a mis en place une politique formelle pour promouvoir la diversité et l'inclusion dans l'ensemble de ses opérations. L'objectif du Groupe est d'assurer une représentativité équilibrée, l'égalité salariale, un accès équitable aux promotions et formations ; ■ recrutement inclusif : avec des processus standardisés pour réduire les biais, des formations pour les recruteurs et managers. Par ailleurs, le Groupe soutient la promotion de candidatures diverses pour les postes à responsabilité ; ■ formation et sensibilisation : des programmes internes sont proposés pour sensibiliser les collaborateurs à l'égalité, à la diversité et à la non-discrimination. Des sessions sur les biais inconscients et la prévention du harcèlement ont également été dispensées ; ■ mentorat et développement : des programmes de mentorat et de développement professionnel sont proposés pour les groupes sous-représentés, afin d'assurer l'égalité d'accès aux opportunités. Cas spécifique du Brésil : Le groupe Carrefour Brésil ne tolère aucune pratique discriminatoire, et tous les incidents de discrimination sont enregistrés, examinés et font l'objet de mesures disciplinaires à l'encontre de toutes les personnes dont l'implication est prouvée, quels que soient leur poste, leur fonction, leur type de contrat ou leur position dans l'organisation, dans les relations entre les collaborateurs et dans l'ensemble de leur écosystème. Le Groupe a lancé un projet pilote visant à assurer la sécurité dans les magasins de la région de Porto Alegre comprenant la révision du modèle d'embauche, de formation, des protocoles et de la gestion de ces équipes. Suite aux résultats positifs de ce projet, il a été étendu à 109 magasins au Brésil. Par ailleurs, 3 058 employés directs du Groupe Carrefour Brésil ont été formés aux enjeux liés au racisme en magasins. Le groupe Carrefour Brésil s'est aussi associé à l'université Zumbi dos Palmares pour aider à créer une formation en gestion de la sécurité privée. Outre la formation technique, le programme comprend aussi des thématiques liées aux droits des relations ethniques et raciales, du droits de l'homme, des modes alternatifs de résolutions des conflits, de la gestion des crises et des risques. 90 employés du Groupe ont bénéficié de cette bourse pour suivre ce cours.

RISQUES	MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION MISES EN PLACE
Santé et sécurité des personnes	
Atteintes à la santé et à la sécurité des employés - amont	Audit social pour les usines situées dans un pays à risque élevé ou à risque : cet audit est conforme au standard ICS ou BSCI. L'audit est réalisé par un prestataire externe obligatoirement selon un des standards précités. La note de A ou B est requise (C, D ou E non conformes). Voir section 2.2.3 <i>Présentation des mesures d'évaluation mises en œuvre</i>. Cas particulier du Bangladesh : le fournisseur doit être intégré au groupement Accord pour pouvoir être référencé. Ce groupement rassemble des marques et organise des inspections sécurité additionnelles obligatoires avant tout référencement.
Atteintes à la santé et à la sécurité des employés - opérations	Accidents de travail ou des maladies professionnelles : respect de la réglementation en place, anticipation de l'évolution des exigences réglementaires, mise en place de procédures strictes, déploiement de formations de prévention (par exemple sur la sécurité en magasin ou sur les gestes et postures), campagnes de sensibilisation, etc. Un parcours de formation au management de la Santé et de la Sécurité au Travail pour les directeurs d'établissements est en place, l'outil Es@nté permet de diffuser la démarche de prévention des risques professionnels et de faciliter la gestion administrative des accidents du travail et des maladies professionnelles et l'outil Wittyfit ciblé sur la prévention des risques psychosociaux. Prévention des troubles musculosquelettiques : investissements massifs sur du matériel d'aide à la manutention (filmeuses automatiques, tables de mise en rayon, etc.), étude ergonomique approfondie des postes de travail, adaptation des mobiliers, séances d'éveil musculaire pour préparer les collaborateurs avant leur prise de poste. Prévention du stress et des risques psychosociaux : formation à la gestion du stress, dispositifs d'écoute et d'accompagnement psychologique gratuit à distance, etc. En France, un service d'accompagnement social associé à un numéro vert est à disposition des collaborateurs.
Atteinte à la santé des consommateurs par un défaut de qualité, conformité ou sécurité des produits	Carrefour met en place un ensemble d'exigences et de procédures afin de garantir la qualité et la conformité des produits qu'il distribue. Les plans de contrôle de Carrefour incluent également des panels de consommateurs et des analyses de la fraîcheur et de l'origine des produits en entrepôt et en magasin. Gestion de crises, alertes et retraits des produits : Afin de garantir qu'un produit non conforme n'est plus accessible au consommateur final, des plateformes Internet de transmission de l'information ont par exemple été développées pour faciliter d'une part le remplissage par l'industriel concerné des données nécessaires au retrait, et d'autre part le ciblage et l'avertissement des entrepôts et magasins susceptibles d'avoir réceptionné les lots de produits non conformes pour un retrait diligent. Le blocage en caisse de produits rappelés est par ailleurs renforcé par l'identification au code-barres EAN. Carrefour dispose ainsi d'un système d'alerte « AlertNet » pour informer dans les meilleurs délais l'ensemble des magasins du retrait voire du rappel d'un produit. Le système est accessible 24h/24 via Internet, ouvert et gratuit pour les fournisseurs. En cas d'alerte, Carrefour retire immédiatement les produits, le contrôle de l'effectivité du retrait est fait sous 24 heures et les remontées de quantité de produits concernés sont effectuées sous trois jours ouvrés après la diffusion du retrait. Les plans de surveillance des produits contrôlés : Les produits contrôlés font l'objet d'une analyse de qualité, de performance et de conformité. Carrefour mandate des laboratoires indépendants pour procéder à des analyses et dans certains cas à des sur-contrôles des produits pour s'assurer de leur conformité. Afin de s'assurer que les produits répondent aux attentes des consommateurs, des tests peuvent aussi être effectués auprès de panels de consommateurs ou par des experts. En complément du plan d'autocontrôle du fournisseur, le plan de surveillance mandaté par Carrefour a pour objectif premier de vérifier régulièrement la conformité des produits de marque Carrefour à la législation en vigueur et aux dispositions spécifiques intégrées aux contrats des produits contrôlés. L'analyse des risques prend en compte de multiples facteurs dont l'identification des dangers et leurs caractéristiques, l'évaluation de l'exposition, la caractérisation des risques, les moyens de maîtrise, le degré de certitude, la sensibilité de la population, la probabilité de la fréquence, etc. Procédures et politiques qualité : Carrefour vise à assurer la qualité et la sécurité des produits à marque Carrefour, dans tous les pays du Groupe, grâce à une politique articulée autour de cinq axes : les standards qualité respectés par les fournisseurs, les cahiers des charges, les plans de contrôles et avis clients, la compétence interne et enfin la traçabilité et le suivi des données.

2.2.6 MÉCANISMES D'ALERTE

2.2.6.1 Description des mécanismes d'alerte

Au cours de l'année 2025, le groupe Carrefour a renforcé ses politiques et priorisé les actions à mettre en place à partir des alertes identifiées. Les partenaires et salariés de Carrefour constituent dans l'organisation des points d'alerte permanents. Plusieurs canaux de remontée d'alertes ont été identifiés :

- le dialogue syndical ;
- la ligne d'alerte éthique accessible à tous les collaborateurs, partenaires et clients ;
- le dialogue parties prenantes et les publications citant le groupe Carrefour ;
- les alertes identifiées par les médias ;
- les lignes d'alertes locales spécifiques.

L'analyse des alertes est assurée par différentes instances en fonction de leur origine et traitées par les départements compétents. En fonction de plusieurs critères définis en interne, les alertes et risques incidents sont priorisés et hiérarchisés, et des investigations sont menées en fonction du niveau de risque identifié.

Les alertes ou incidents identifiés au travers du dialogue syndical. Une procédure de gestion des litiges est intégrée à l'accord signé avec *UNI Global Union*. En effet, si un litige ayant trait à l'interprétation ou à l'application de l'accord entre une entité de Carrefour et *UNI Global Union* ne peut être réglé par le dialogue, il convient alors de suivre la procédure définie par l'accord. Si des manquements sont confirmés, *UNI Global Union* et ses organisations syndicales affiliées veilleront à ce qu'il soit rapidement remédié à la situation et à ce que des mesures appropriées soient prises comme l'exige la situation.

La ligne d'alerte éthique, accessible à tous les collaborateurs, partenaires et clients. Conformément à la loi sur le devoir de vigilance ; la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « Sapin 2 » ; la Directive UE 2019/1937 sur la protection des personnes qui signalent des violations du droit de l'Union européenne, et ses transpositions dans les droits nationaux, Carrefour a déployé un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques éthiques, établi en concertation avec les organisations syndicales. Ainsi, tout collaborateur, fournisseur, prestataire, client du Groupe ou tout autre tiers, peut alerter en toute confidentialité sur des situations ou des comportements en contradiction avec les lois et réglementations ou le Code éthique de Carrefour. Ce système d'alerte fait donc partie des outils promus par les deux parties dans le cadre de l'accord signé par Carrefour avec *UNI Global Union*.

La confidentialité des informations et l'anonymat du lanceur d'alerte sont garantis à toutes les étapes du processus d'alerte. Carrefour s'engage à ce qu'aucune mesure de sanction ne soit prise à l'encontre d'un collaborateur ayant signalé de bonne foi un manquement aux Principes Éthiques. L'existence de ce dispositif d'alerte a pour ambition de permettre à Carrefour tant de prévenir les atteintes graves à son Code éthique, que de prendre les mesures de remédiation nécessaires en cas de manquement avéré.

Toutes les alertes identifiées par les Directions éthique et conformité sont traitées et donnent lieu à une investigation si le niveau d'information présent dans l'alerte est suffisant. Les Directeurs Éthique et Conformité des pays/activités ont pour mission de réorienter les alertes reçues vers les départements compétents en fonction de la nature des alertes. À titre d'exemple, les alertes en lien avec la fraude ou le vol sont gérées par les Directions sécurité, les alertes en lien avec la corruption sont traitées par les Directions éthique et conformité, les alertes en lien avec la santé et sécurité des employés ou la discrimination sont gérées par les Directions ressources humaines. Le traitement des alertes graves est supervisé par les Comités éthiques des pays ou du Groupe.

<http://ethics.carrefour.com/>

Pays	Ligne n° 1	Ligne n° 2
Argentine	0 800 444 4744	
Belgique	0 800 100 10 0 800 127 21	855 409 0182
Brésil	0 800 892 0708	
Chine	400 601 365 2	
France	0 800 90 85 62	
Italie	800 78 32 10	
Pays-Bas	0800 022 27 09	
Pologne	00 800 151 0163	
Roumanie	800 400 836	
Espagne	900 814 793	
Cambodge	1 800 209 354	
Hong Kong	800 96 1764	
Inde	000 117	855 409 0182
Turquie	0 811 288 0001	855 409 0182
Vietnam	1 228 0288 ou 1 201 0288	855 409 0182

Gouvernance de la ligne d'alerte éthique :

La ligne d'alerte est gérée par la Direction Éthique et Conformité du groupe Carrefour, qui assure, directement, ou par l'intermédiaire des Directions Éthique & Conformité Pays/Activité, le recueil et le traitement des alertes. Toutes les alertes sont notifiées à la Direction Éthique & Conformité Groupe et la Direction Sécurité Groupe.

Le Comité éthique & conformité pays/activité ou Groupe : lorsqu'il est compétent, ce comité supervise le traitement des signalements relevant de son périmètre de responsabilité. Il veille au bon déroulement, à l'intégralité du traitement de ces signalements et à la mise en œuvre de mesures correctives si nécessaire.

Chaque signalement se voit attribuer un référent. Le référent a pour mission de :

- de traiter les signalements recueillis par le biais de la Ligne Éthique Carrefour ;
- de coordonner l'action des personnes susceptibles d'intervenir à l'occasion du traitement du Signalement le cas échéant en s'assurant de l'absence de conflit d'intérêts ;

- de veiller à la confidentialité des informations recueillies dans le cadre du traitement du signalement ;

- d'assurer et garantir l'anonymat de l'auteur du signalement si celui-ci souhaite le conserver ;

- d'assurer, le cas échéant, l'interface avec le Comité éthique & conformité compétent ou, lorsqu'il s'agit de problématiques de ressources humaines (harcèlement, discrimination, santé & sécurité, etc.), les instances internes compétentes ;

- d'être l'interlocuteur de l'auteur du signalement.

Les personnes chargées de traiter les signalements sont en nombre restreint et soumises à une obligation de confidentialité renforcée. Elles ont été formées au traitement de signalements et à la conduite d'enquêtes internes et sensibilisées aux exigences relatives à la protection des données personnelles.

Le dialogue avec les parties prenantes, les publications citant le groupe Carrefour et les alertes traitées dans le cadre du Comité de la transition alimentaire. Le Groupe a créé une *task force* ayant pour mission d'identifier et de traiter les différentes alertes liées à la RSE et au devoir de vigilance. La *task force* est chargée d'investiguer sur les alertes émises et de s'assurer de la mise en œuvre de plans d'actions correctives adaptés dans le cas où les faits sont avérés.

Les alertes sont identifiées par la *task force* au travers soit du dialogue parties prenantes, soit d'une veille des publications citant le groupe Carrefour (*ranking* thématiques, rapports, articles de presse) et les alertes sectorielles. Les membres de la *task force* réalisent un suivi de l'évolution de ces alertes. Suite à l'identification d'une alerte, les fonctions pertinentes sont désignées pour investiguer, définir la réaction adéquate et les éventuels plans d'action ou processus à mettre en place pour atténuer le risque. Un suivi est réalisé régulièrement au sein des différentes instances de gouvernance du devoir de vigilance (voir section 2.2.1 *Gouvernance du Plan de vigilance*).

Les systèmes d'alertes locaux spécifiques. Carrefour Global Sourcing a mis en place, de manière volontaire, un dispositif d'alerte spécifique visant à identifier et traiter les risques sociaux et environnementaux au sein de la chaîne d'approvisionnement étendue, notamment chez les fournisseurs de rang 2 et 3, au delà des exigences prévues par la loi sur le devoir de vigilance. Ces systèmes ont été mis en place en 2023 avec l'aide d'une société tierce indépendante.

- **Sentinel** : permet de récolter de potentielles alertes sur la chaîne d'approvisionnement du Groupe via les réseaux sociaux, le web, etc. Plus de 5 000 unités ont fait l'objet d'une vérification, avec 101 alertes qui ont été identifiées en 2025.
- **Worker Voice** : ligne éthique et questionnaire ciblé sur le travail forcé, en direct avec les travailleurs chez les principaux filateurs de Carrefour et les usines de production à risques, au Tamil Nadu en Inde. Cette ligne éthique permet au Groupe d'être directement mis en relation avec les travailleurs et donc d'être informé de façon plus fiable des atteintes à sa Charte Éthique Fournisseurs. Cette pratique va au-delà de l'audit social et permet d'identifier des alertes directement auprès des travailleurs dans les filatures ou autres unités de production.

Dans le cadre de ce mécanisme d'alerte, des équipes se rendent sur place pour informer les travailleurs de l'existence de ce mécanisme. Des enquêtes anonymes ont aussi été mises en place, permettant de mieux comprendre les préoccupations liées au travail forcé, aux heures de travail, à la rémunération. Ce mécanisme d'alerte est anonyme. Carrefour s'assure de la disponibilité de ce mécanisme d'alerte via des sessions de communication assurées sur site par un organisme tiers ainsi que par les équipes de Carrefour, pour s'assurer du fonctionnement et de l'accès de ce mécanisme d'alerte. Développé en Inde (Tamil Nadu) depuis 2022, ce système a été déployé en 2024 au Bangladesh.

Les outils Sentinel et Worker Voice ont permis de remonter un nombre croissant d'alertes et d'anticiper de potentielles violations dans des zones particulièrement à risque de la chaîne d'approvisionnement du Groupe. En cas d'alerte critique, un plan d'action correctif et une remédiation sont lancés par le fournisseur. Si ces plans d'actions correctifs et la remédiation ne permettent pas au fournisseur de se mettre en conformité, Carrefour peut mettre un terme à la relation d'affaires. Cela reste exceptionnel et le Groupe accorde une grande importance à la pérennité de ses relations commerciales notamment pour des raisons sociales.

2.2.6.2 Typologie des alertes

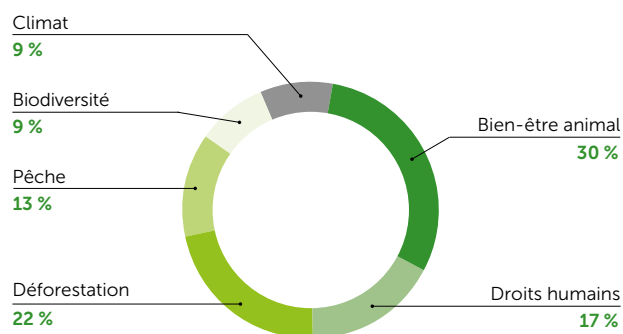
Alertes remontées par la ligne d'alerte éthique. En 2025, 8 918 alertes ont été reçues via les lignes d'alerte éthique des pays.

Catégorie d'alertes reçues en 2025	Pourcentage des alertes reçues
Ressources humaines (autre que discrimination et harcèlement)	45,86 % ⁽¹⁾
Autres	26,49 % ⁽²⁾
Vol, fraude et détournement de fonds	6,16 %
Discrimination ou harcèlement	15,76 %
Corruption et conflit d'intérêts	1,49 %
Santé et sécurité des personnes	3,29 %
Antitrust et pratiques commerciales déloyales	0,04 %
Atteinte ou risque d'atteinte à l'environnement	0,13 %
Droits de l'homme	0,23 %
Atteinte ou risque d'atteinte à l'intérêt général	0,42 %
TOTAL	100 %

(1) Ces alertes ne correspondent pas à des manquements au Code éthique du Groupe.
(2) Alertes qui n'entrent pas dans les catégories mentionnées dans le tableau, et qui ne concernent ni les Droits de l'Homme, ni les questions de responsabilité, qui sont à 0 %. Ne concernent pas le périmètre intégré ni le renvoi vers les services clients.

Alertes remontées par le dialogue avec les parties prenantes, les publications citant le groupe Carrefour et alertes traitées dans le cadre du Comité de la transition alimentaire. Dans le cadre du Comité des règles pour la transition alimentaire, plus d'une trentaine d'alertes ont été traitées en 2024 sur les thématiques variées en lien avec les produits vendus et les chaînes d'approvisionnement.

FIGURE 9 : RÉPARTITION THÉMATIQUE DES ALERTES TRAITÉES DANS LE CADRE DU COMITÉ DES RÈGLES POUR LA TRANSITION ALIMENTAIRE

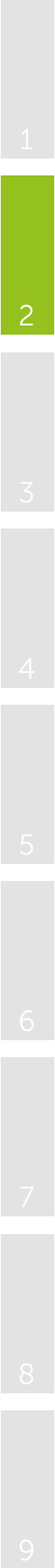


En 2025, les principales thématiques des alertes traitées par le Comité des règles pour la transition alimentaire étaient liées à la déforestation, aux conditions de travail inadéquates, au bien-être animal et à la consommation des ressources marines.

2.2.7 LE DISPOSITIF DE SUIVI DES MESURES MISES EN ŒUVRE

La loi sur le devoir de vigilance prévoit notamment que les entreprises mettent en place un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Suivi qualitatif	Le suivi qualitatif des mesures est effectué régulièrement lors d'entretiens avec les équipes métiers opérationnels, avec la remontée des alertes via les différents canaux, ainsi qu'avec l'envoi d'un questionnaire annuel aux huit pays intégrés du Groupe.
Suivi quantitatif	Carrefour dispose d'indicateurs liés à la santé et à la sécurité des personnes, aux Droits de l'Homme et à l'environnement. Ces indicateurs sont recueillis grâce aux outils de reporting, d'audits et d'autres mécanismes du Groupe. Ces indicateurs permettent de mesurer la pertinence et l'efficacité de ces mesures. Voir 2.2.5.2 Mesures de prévention et d'atténuation mises en place.



2.2.8 COMPTE RENDU DU PLAN DE VIGILANCE 2025

2.2.8.1 Bilan d’effectivité des mesures mises en place

RISQUES	INDICATEURS ASSOCIÉS
Risques d’atteinte à l’environnement	
Contribution au changement climatique (amont)	Nombre de fournisseurs au sein du Pacte Transition Alimentaire : 2025 : 568 2024 : 393 Évolution : 44,5 % Périmètre : Groupe
	Part du TOP 100 fournisseurs disposant d’une trajectoire climat validée par un tiers 2025 : 87 % 2024 : 53 % Évolution : 34 pts Périmètre : Groupe
	Nombre de producteurs partenaires : 2025 : 51 490 2024 : 52 024 Évolution : (1) % Périmètre : Groupe
Consommation et dégradation des ressources marines (amont)	Part des ventes de produits de la pêche et de l’aquaculture plus responsables 2025 : 37,4 % 2024 : 35,2 % Évolution : 2,2 pts Périmètre : Groupe
	Part des ventes de produits de la pêche et de l’aquaculture, produits contrôlés uniquement, issues d’une démarche plus responsable 2025 : 55,3 % 2024 : 49,7 % Évolution : 5,6 pts Périmètre : Groupe
	Chiffre d’affaires de produits de la pêche et de l’aquaculture plus responsables 2025 : 1 009,7 k€ 2024 : 843,6 k€ Variation : 19,7 % Périmètre : Groupe
Gaspillage et défaut de gestion des déchets (amont)	Réduction de l’intensité du gaspillage alimentaire par rapport à 2016 2025 : (51) % 2024 : (50) % Évolution : (1) pts Périmètre : 92 % - hors Cora et Match
	Tonne de nourriture revalorisées grâce aux paniers anti-gaspi 2025 : 10 709 2024 : 8 896 Évolution : 20,4 % Périmètre : 93 % - Italie et Pologne
	Nombre de panier anti-gaspi 2025 : 4 283 756 2024 : 3 558 313 Évolution : 20,4 % Périmètre : hors Italie et Pologne
	Dons alimentaires - tous périmètres 2025 : 30 890 2024 : 30 500 Évolution : 1,3 % Périmètre : Groupe
	Magasins équipés d’un système de collecte des emballages 2025 : 2 360 2024 : 1 991 Évolution : 18,5 % Périmètre : 96 % hors Cora
	Pourcentage d’emballages réutilisables, recyclables ou compostables pour les produits de marque Carrefour : 2025 : 67 % 2024 : 56 % Évolution : 11 pts Périmètre : 94 % hors Cora et Match

RISQUES	INDICATEURS ASSOCIÉS
Déforestation	Huile de palme : Part d'huile de palme utilisée dans les produits de marque Carrefour certifiée durable et entièrement tracée (RSPO ségréguée) : 2025 : 95 % 2024 : 95,2 % Évolution : (0,2) pt Périmètre : 98 % hors MDC Light BR
	Part d'huile de palme utilisée dans les produits de marque Carrefour certifiée RSPO ou équivalent : 2025 : 100 % 2024 : 100 % Évolution : - Périmètre : 98 % hors MDC Light BR
	Bois papier : Part des ventes des produits aux marques Carrefour dans les 10 familles prioritaires, issus de forêts durables : 2025 : 98,1 % 2024 : 98 % Évolution : 0,1 pt Périmètre : 100 %
	Soja : Part des Filières Qualité Carrefour et autres produits clés à marque Carrefour utilisant un soja zéro déforestation pour l'alimentation animale : 2025 : 29,4 % 2024 : 27,9 % Évolution : 1,5 pt Périmètre : 94 % Hors Sams et AR
	Bœuf brésilien : Part de fournisseurs de bœuf brésilien géomonitorés et conformes à la politique Forêt du Groupe ou engagés dans une politique ambitieuse de lutte contre la déforestation : 2025 : 100 % 2024 : 100 % Évolution : - Périmètre : Brésil
	Cacao : Part de tablette à marque Carrefour conformes à la politique Cacao durable du Groupe : 2025 : 74,5 % 2024 : 33,2 % Évolution : 41,3 pts Périmètre : Groupe
	Textile : Part des matières premières textiles naturelles conformes à notre politique TEX responsable : 2025 : 84,7 % 2024 : 75,5 % Évolution : 9,2 pts Périmètre: Groupe Part des produits TEX en coton biologique :
	2025 : 41,6 % 2024 : 36,2 % Évolution : 5,4 % Périmètre : Groupe Part des fibres issues de bois produites dans déforestation dans les produits TEX du Groupe :
	2025 : 97,5 % 2024 : 97 % Évolution : 0,5 pt Périmètre : Groupe
	Pourcentage de laine dans nos produits TEX garantissant le bien-être animal des moutons et assurant la protection des sols et écosystèmes : 2025 : 68,2 % 2024 : 61,8 % Évolution : 6,4 pts Périmètre : Groupe

1

2

3

4

5

6

7

8

9

RISQUES	INDICATEURS ASSOCIÉS
Émissions de microplastiques (amont)	Part de plastique recyclé dans les emballages plastiques pour les produits de marque Carrefour : 2025 : 13,4 % 2024 : 23,6 % Évolution : (10,2) pts Périmètre : 90 % hors AR, Cora et Match
Consommation des ressources d'énergie	Part d'électricité renouvelable dans l'électricité totale consommée 2025 : 57,4 % 2024 : 53,4 % Évolution : 4 pts Périmètre : 100 % Nombre de PPA signés : 2025 : 16 2024 : 10 Évolution : 60 % Périmètre : Groupe hors Italie
Émissions de polluants impactant les organismes vivants et les ressources alimentaires	Nombre de fournisseurs au sein du Pacte Transition Alimentaire : 2025 : 568 2024 : 393 Évolution : 44,5% Périmètre : Groupe Nombre de producteurs partenaires en agriculture biologique (accompagnés par le biais d'une contractualisation en filière) : 2025 : 6 511 2024 : 6 947 Évolution : (6,3) % Périmètre : Groupe
Consommation d'eau	Quantité d'eau consommée (en millions en m ³) : 2025 : 13 2024 : 10,9 Évolution : 18,9 % Périmètre : Groupe

Risques d'atteinte aux Droits de l'Homme

Travail forcé Travail illégal Conditions de travail inadéquates	Pourcentage d'audits avec alertes (sites de production potentiels) : 2025 : 11 % 2024 : 16 % Évolution (5) pts Périmètre : Global Sourcing ■ Dont alertes liées à la durée de travail : 2025 : 17,6 % 2024 : 26 % Évolution : (8,4) pts Périmètre : Global Sourcing Nombre d'audits sociaux (sites de production actifs et potentiels) : 2025 : 1 184 2024 : 1 187 Évolution : (0,3) % Périmètre : Global Sourcing Nombre d'usines screenées via Sentinel : 2025 : 5 615 2024 : 9 000 Évolution : (37,6) % Périmètre : Inde, Bangladesh Nombre de sites screenés via l'outil Sentinel avec alertes : 2025 : 101 2024 : 51 Évolution : 98 % Périmètre : Global Sourcing

RISQUES	INDICATEURS ASSOCIÉS
Non-paiement des salaires décents	Pourcentage d'audits avec alertes (sites de production potentiels) : 2025 : 11 % 2024 : 16 % Évolution : (5) pts Périmètre : Global Sourcing ■ Dont alertes liées à la rémunération, condition de travail et avantages : 2025 : 26,4 % 2024 : 21 % Évolution : 5,4 pts Périmètre : Global Sourcing
Inégalité de traitement et discriminations	Part des femmes parmi les Directeurs Exécutifs (top 200) : 2025 : 32,3 % 2024 : 28 % Évolution : 4,3 pts Périmètre : Groupe Part de femmes du sein du Conseil d'administration 2025 : 50 % 2024 : 46 % Évolution : 4 pts Périmètre : Groupe Part de salariés déclarés en situation de handicap : 2025 : 4,6 % 2024 : 4,4 % Évolution : 0,2 pt Périmètre : Groupe
Droits particuliers des communautés autochtones	Taux de déploiement du plan d'action pour les quatre matières prioritaires pour la lutte contre la déforestation (huile de palme, bœuf brésilien, bois/papier, soja) 2025 : 80,65 % 2024 : Nouveau Évolution : - Périmètre : Groupe hors AR
Risques d'atteinte à la santé et à la sécurité des personnes	
Atteinte à la santé et sécurité des employés	Taux de fréquence des accidents du travail (nombre d'accidents par million d'heures travaillées) : 2025 : 18,4 % 2024 : 16,5 % Évolution : 1,9 pt Périmètre : Groupe Nombre de décès dus à des accidents de travail et à des problèmes de santé liés au travail (blessures et maladies professionnelles) 2025 : 3 2024 : 5 Évolution : (40) % Périmètre : Groupe Pourcentage d'audits avec alertes (sites de production potentiels) : 2025 : 11 % 2024 : 16 % Évolution : (5) pts Périmètre : Global Sourcing ■ Dont alertes liées à la santé et à la sécurité : 2025 : 44,1 % 2024 : 35 % Évolution : 9,1 pts Périmètre : Global Sourcing Nombre d'audits sociaux (sites de production actifs et potentiels) : 2025 : 1 184 2024 : 1 187 Évolution : (0,3) % Périmètre : Global Sourcing

2.2.8.2 Principales actions mises en place en 2025

TYPES DE RISQUES CONCERNÉS	ACTIONS MISES EN PLACE EN 2025
Risques d'atteinte à l'environnement	
Contribution au changement climatique	Engagé dans une démarche de réduction de ses émissions, Carrefour a souhaité faire évoluer son plan de transition climatique via la méthodologie ACT Evaluation de l'ADEME. Les résultats confirment que l'objectif de 32 % de réduction de ses émissions de GES à horizon 2030 est aligné avec une trajectoire 1,5°C. En 2025, Carrefour a participé au lancement de la plateforme LESS (Low Émissions Sustainable Sourcing) dont l'objet est la décarbonation des chaînes d'approvisionnement. Ce projet a été coordonné par la Fédération du Commerce et la Distribution (FCD) et Perifem et regroupe les enseignes suivantes : Auchan, Carrefour, Coopérative U, Groupe Casino, Les Mousquetaires, Leclerc, Lagardère Travel Retail, Lidl et Metro France.
Consommation des ressources marines	En 2025, Carrefour a organisé un panel parties prenantes sur la chaîne d'approvisionnement du thon en conserve rassemblant des parties prenantes compétentes aussi bien sur les problématiques environnementales que la protection des droits humains et la santé des consommateurs.
Gaspillage et défaut de gestion des déchets	Carrefour a rejoint le réseau Vrac et Réemploi pour accélérer la coopération au sein de la filière de réemploi des emballages et son passage à l'échelle. Cette coopération inter-acteurs permettra de généraliser les usages du réemploi.
Déforestation et changement d'affectation des sols	Carrefour a signé, en 2025, un accord avec le gouvernement de l'Etat de Para (Brésil), des abattoirs et d'autres acteurs de la filière pour mettre en place un programme d'élevage durable. L'objectif est de garantir une traçabilité individuelle de tout le cheptel du Para d'ici 2026, de la naissance à l'abattage, afin de prévenir la déforestation illégale liée à l'élevage.
Émissions de microplastiques	Carrefour a pris un engagement de réduction du plastique vierge dans ses emballages marque propre. Cette réduction sera obtenue par des changements visibles de consommateurs comme la consigne pour le réemploi, la suppression du plastique ou l'intégration de plastique recyclé dans les emballages.
Consommation des ressources d'énergie	En juin 2025, Carrefour a signé avec SUEZ un PPA (Power Purchase Agreement) de long terme : SUEZ fournira l'électricité renouvelable à Carrefour en France, produite à partir de la valorisation énergétique des déchets. Ce contrat porte sur environ 700 GWh d'électricité renouvelable.
Émissions de polluants impactant des organismes vivants et les ressources alimentaires	Pour la première année, Carrefour Global Sourcing a évalué ses fournisseurs via la plateforme Higg, qui intègre la gestion des produits chimiques, de l'eau et des émissions de CO ₂ .
Consommation d'eau	Carrefour Espagne, un des pays du Groupe identifié comme étant le plus sensible aux enjeux de l'eau, a mis en place un plan d'action pilote permettant d'accompagner Carrefour dans une méthodologie plus globale sur les enjeux de l'eau. Ce plan d'action inclut la réalisation d'une cartographie des risques fournisseurs FQC, la formation de l'ensemble des fournisseurs de marque Carrefour et la rédaction d'un recueil de bonnes pratiques permettant des économies d'eau.
Risques d'atteinte aux droits humains	
Conditions de travail inadéquates	Le Groupe a déployé en 2025 sa Charte Ethique Fournisseurs, qui s'applique désormais de manière indifférenciée aux fournisseurs de marques Carrefour et de marques nationales. Cette Charte s'appuie sur les textes de référence suivants :
Travail forcé	■ la Déclaration universelle des Droits de l'Homme ;
Travail illégal	■ les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme de l'ONU ;
Non paiement des salaires décents	■ les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) ; ■ les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'attention des entreprises multinationales.
Droits particuliers des populations autochtones	La Charte prévoit en son chapitre premier le respect des droits humains et des conditions de travail et aborde donc les sujets de travail forcé, de traite des êtres humains, et de rémunération décente
Droits particuliers des populations autochtones	Carrefour Brésil a rejoint un dispositif de soutien aux communautés traditionnelles via le label/initiative Selo Origens. Ce label vise à garantir l'origine et la traçabilité des produits issus de forêts ou territoires traditionnels, tout en appuyant l'inclusion de ces communautés dans les circuits de commerce durable. Un fonds d'investissement a été alloué pour soutenir des projets liés à ces communautés, incluant la protection des forêts, le développement durable, la biodiversité, et l'économie locale.
Inégalité de traitement et discrimination	Carrefour a signé un nouvel Accord égalité Femmes-Hommes et diversité en 2025, visant à consolider l'égalité femmes-hommes et la diversité au sein du groupe.
Risques d'atteinte à la santé et à la sécurité des personnes	
Atteinte à la santé et à la sécurité des employés	La Charte Ethique Fournisseurs susmentionnée prévoit aussi le respect de la santé et sécurité des travailleurs par les fournisseurs.

2.2.8.3 Bilan des alertes reçues en 2025

RISQUES CONCERNÉS	MANIFESTATION DU RISQUE OU ALERTES IDENTIFIÉES EN 2025	DATE	MESURES ADDITIONNELLES 2025 ET RENFORCEMENT DES PLANS D'ACTION EXISTANTS
Consommation des ressources marines	Pêche durable	Mars 2025	Après deux mises en demeure, Bloom et Foodwatch ont assigné en justice, en mars 2025, Carrefour pour ses approvisionnements en pêche et plus particulièrement en thon. Carrefour a mis en place des plans d'actions couvrant les enjeux environnementaux, les droits humains ainsi que la santé et sécurité des personnes. Ces plans d'actions ont déjà donné lieu à des mesures concrètes (mise à jour de la Charte Ethique Fournisseurs, amélioration de la durabilité des stocks de l'offre de marques propres en fonction de l'état des espèces, amélioration de la cartographie des risques, etc.) et continuent d'être déployés. Carrefour tient à rappeler par ailleurs que l'assignation en justice n'interrompt en rien la mise en œuvre de ces plans d'actions.
Déforestation et changement d'affectation des sols	Déforestation	Septembre 2025	L'une des plus grandes zones humides au monde, le Pantanal au Brésil, aurait été partiellement déboisée à l'aide de l'agent orange, un défoliant extrêmement toxique utilisé par les Etats-Unis pendant la guerre du Vietnam. Selon une enquête de l'ONG Mighty Earth, certaines exploitations impliquées dans cette déforestation seraient fournies par JBS, acteur majeur de l'agroalimentaire brésilien, et de manière indirecte, liées à Carrefour. Carrefour tient à préciser qu'aucun lien n'a été établi entre le producteur mentionné et que ce dernier a été proactivement bloqué dès 2024. Le Groupe tient à rappeler que son engagement à prévenir toute forme de déforestation ne dépend pas de la technique employée : les politiques et systèmes de surveillance de Carrefour sont conçus pour détecter toute conversion ou perte de végétation, qu'elle résulte de défrichement mécanique, incendies, dégradation chimique ou autres pratiques émergentes. Les outils de géo-surveillance actuels permettent déjà d'identifier les premiers signes de dégradation, même si le changement d'usage final du sol peut apparaître plus tard. Carrefour applique un protocole strict impliquant le suivi hebdomadaire par satellite de tous ses fournisseurs, le blocage automatique des propriétés présentant des preuves de déforestation ou de conversion, et la vérification croisée des alertes provenant de PRODES, MapBiomas et des systèmes de détection d'incendies, garantissant que ce type de déforestation ne pénètre pas dans sa chaîne d'approvisionnement. Enfin, tout fournisseur impliqué dans la déforestation, chimique ou autre, est automatiquement bloqué, conformément à la politique de déforestation de Carrefour, JBS inclus.

RISQUES CONCERNÉS	MANIFESTATION DU RISQUE OU ALERTES IDENTIFIÉES EN 2025	DATE	MESURES ADDITIONNELLES 2025 ET RENFORCEMENT DES PLANS D'ACTION EXISTANTS
Droits humains	Conditions de travail inadéquates, travail illégal, travail forcé, travail des enfants	Janvier 2025	L'association Transparentem a publié une enquête dans laquelle elle précise que trois entreprises indiennes situées dans l'Etat du Madhya Pradesh, dont Carrefour serait client, s'approvisionneraient auprès de plantations de cotons qui recourent au travail des enfants, des adolescents, et à des pratiques de travail forcé. Tout d'abord, il est important de mentionner que le rapport précise que Carrefour n'est pas directement lié aux fermes incriminées, mais que le Groupe est exposé à un risque de contamination de sa chaîne d'approvisionnement en raison de sa relation avec certains fournisseurs. Par ailleurs, le Groupe a répondu aux sollicitations de Transparentem avant la publication du rapport. Carrefour a rejoint un groupe de travail composé de plusieurs marques acheteuses impliquées, en collaboration avec la Fair Labor Association (FLA) pour : ■ élaborer une feuille de route de remédiation ; et ■ mettre en œuvre le projet « Harvesting the Future - Cotton in India » en 2025-2026. Carrefour a aussi fourni un soutien financier pour la mise en œuvre du projet et Carrefour s'est engagé à suivre et soutenir activement les efforts de remédiation sur deux ans. Ce plan d'action de Carrefour confirme la volonté du Groupe de s'impliquer durablement dans la prévention du travail des enfants et l'amélioration des conditions de travail dans les chaînes de valeur du coton.

3

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Synthèse de la gouvernance	296	3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux	341
Acteurs de la gouvernance	296	3.4.1 Processus de fixation et de mise en œuvre des politiques de rémunération des mandataires sociaux	341
Évolutions récentes en matière de gouvernance d'entreprise	297	3.4.2 Rémunération des Administrateurs	341
La gouvernance Carrefour en chiffres (31 décembre 2025)	298	3.4.3 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs	343
3.1 Une gouvernance équilibrée	299	3.4.4 Tableaux sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs	352
3.1.1 Équilibre des pouvoirs	299	3.5 Règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF	353
3.1.2 Équilibre de la composition du Conseil d'administration	301	3.6 Opérations effectuées sur les actions de la Société	353
3.2 Le Conseil d'administration	306	3.7 Conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce	355
3.2.1 La composition du Conseil d'administration	306	Procédure d'évaluation des conventions courantes et réglementées	355
3.2.2 Fonctionnement du Conseil d'administration	324	Conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce	355
3.2.3 Comités spécialisés du Conseil d'administration	328	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	355
3.3 Comité Exécutif Groupe	335	Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale	356
3.3.1 Composition du Comité Exécutif Groupe	335		
3.3.2 Équilibre de la composition du Comité Exécutif Groupe	336		
3.3.3 Biographies des membres du Comité Exécutif Groupe	337		

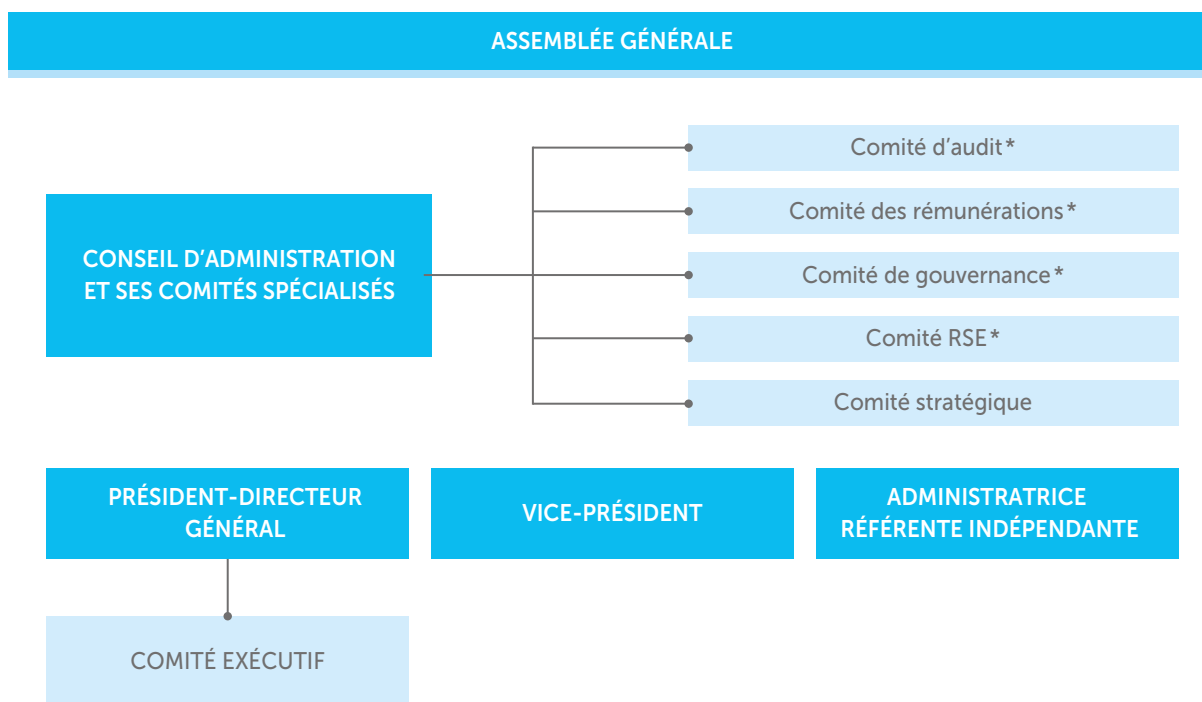
Le Conseil d'administration de la Société met en place une structure de gouvernance équilibrée et adaptée, en ligne avec les meilleures pratiques de place.

Dans le cadre de ces travaux, le Conseil d'administration s'appuie sur les travaux de son Comité de gouvernance. Il se réfère au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (Code AFEP-MEDEF), révisé en décembre 2022, consultable au siège social de la Société, ainsi que sur les sites

Internet de l'AFEP (www.afep.com) et du MEDEF (www.medef.com) et prend en compte les recommandations du guide d'application du Code AFEP-MEDEF, du Haut Comité de Gouvernement d'entreprise, de l'Autorité des marchés financiers, le dialogue actionnarial et le résultat des votes en Assemblée Générale des actionnaires, ainsi que les recommandations d'agences de conseil en vote et d'agences de notation extra-financière.

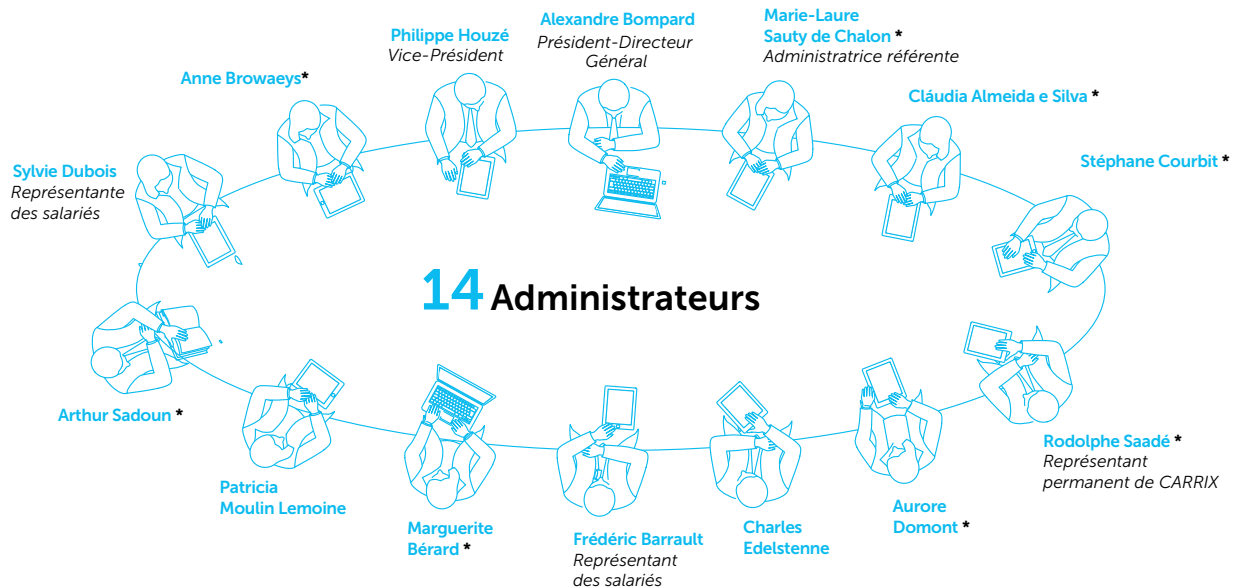
Synthèse de la gouvernance

ACTEURS DE LA GOUVERNANCE



* Comité présidé par un Administrateur indépendant

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2025



* Administrateur indépendant.

ÉVOLUTIONS RÉCENTES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Tenant compte notamment du dialogue actionnarial, des résultats des votes en Assemblée Générale des actionnaires et des meilleures pratiques de place, le Conseil d'administration mène une réflexion sur les évolutions qui pourraient être apportées à la gouvernance de l'entreprise.

À la suite de ces travaux, le Conseil d'administration du 13 mars 2025, sur recommandation du Comité de gouvernance, a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 28 mai 2025, qui l'a accepté :

- le renouvellement des mandats de trois Administrateurs : Madame Flavia Buarque de Almeida, Monsieur Eduardo Rossi et Monsieur Charles Edelstenne ;
- la ratification de la cooptation en qualité d'Administratrice de Madame Anne Browaeys.

Par ailleurs, eu égard à l'ancienneté du mandat d'Administrateur de Monsieur Charles Edelstenne, et pour ce seul motif, le Conseil d'administration a estimé que ce dernier ne pourrait plus, à compter de cette Assemblée Générale, être qualifié d'administrateur indépendant au sens des règles de gouvernance énoncées notamment par le code AFEP/MEDEF et l'Autorité des marchés financiers.

Ensuite, sur proposition de son Comité de gouvernance, le Conseil d'administration a décidé, lors de cette même réunion, de faire évoluer la composition de ses comités comme suit :

- Monsieur Charles Edelstenne a quitté le Comité de gouvernance et a rejoint le Comité stratégique ;
- Madame Aurore Domont a été nommée présidente du Comité de gouvernance ;
- Madame Cláudia Almeida e Silva a été nommée présidente du Comité RSE.

Sur proposition de son Comité de gouvernance, le Conseil d'administration a, lors de sa réunion du 24 juillet 2025, décidé de proposer à la prochaine Assemblée générale annuelle, prévue le 22 mai 2026, le renouvellement du mandat de Monsieur Alexandre Bompard avec l'intention de le reconduire en tant que Président-Directeur Général.

En outre, lors de sa réunion du 12 novembre 2025, le Conseil d'administration a reçu les démissions de Madame Flavia Buarque de Almeida et de Monsieur Eduardo Rossi. Il a alors décidé, sur proposition du Comité de gouvernance, de coopter la société CARRIX représentée par Monsieur Rodolphe Saadé, en remplacement de Monsieur Eduardo Rossi, pour la durée restante du mandat de ce dernier soit jusqu'à l'Assemblée Générale 2028. La société CARRIX a rejoint le Conseil d'administration et le Comité stratégique, en qualité d'Administrateur indépendant, le 1er décembre 2025.

Au 31 décembre 2025, la composition des comités est la suivante :

- Comité d'audit : Madame Marie-Laure Sauty de Chalon (Présidente, Administratrice référente indépendante), Madame Cláudia Almeida e Silva (Administratrice indépendante), Monsieur Philippe Houzé et Madame Marguerite Bérard (Administratrice indépendante) ;
- Comité de gouvernance : Madame Aurore Domont (Présidente, Administratrice indépendante), Monsieur Philippe Houzé et Monsieur Arthur Sadoun (Administrateur indépendant) ;
- Comité des rémunérations : Monsieur Stéphane Courbit (Président, Administrateur indépendant), Monsieur Charles Edelstenne, Madame Anne Browaey (Administratrice indépendante) et Monsieur Frédéric Barrault (Administrateur représentant les salariés) ;

■ Comité RSE : Madame Cláudia Almeida e Silva (Présidente, Administratrice indépendante), Madame Patricia Moulin Lemoine, Madame Aurore Domont (Administratrice indépendante) et Madame Sylvie Dubois (Administratrice représentant les salariés) ;

■ Comité stratégique : Monsieur Alexandre Bompard (Président), Monsieur Philippe Houzé, Monsieur Charles Edelstenne, la société Carrix (Administrateur indépendant, représenté par Monsieur Rodolphe Saadé) et Monsieur Stéphane Courbit (Administrateur indépendant).

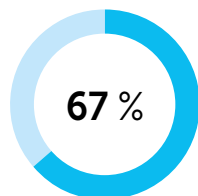
Lors de sa réunion du 17 février 2026, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 22 mai 2026, outre le renouvellement du mandat de Monsieur Alexandre Bompard, celui de Madame Marie-Laure Sauty de Chalon. Il a par ailleurs été décidé lors du Conseil d'administration du 11 mars 2026 de proposer à la prochaine Assemblée Générale le renouvellement anticipé des mandats de Mesdames Cláudia Almeida e Silva et Aurore Domont et de Monsieur Stéphane Courbit, afin d'améliorer l'échelonnement dans le temps des mandats d'Administrateurs et d'aligner la durée de mandat des Présidents de comité du Conseil d'administration avec celle du Président-Directeur Général. Enfin, le Conseil d'administration réuni ce même jour a également décidé de proposer à la prochaine Assemblée Générale la nomination de Madame Sylvia B. Coutinho en qualité d'Administratrice indépendante.

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, le Conseil d'administration est composé de 14 membres dont 2 Administrateurs représentant les salariés.

LA GOUVERNANCE CARREFOUR EN CHIFFRES (31 DÉCEMBRE 2025)



14
administrateurs dont
2 représentants les salariés



Taux d'indépendance*



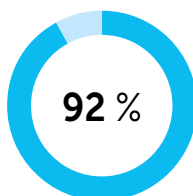
50 %
de femmes*



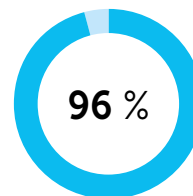
5
comités spécialisés
dont 4 présidés
par des Administrateurs indépendants
et 3 présidés par des femmes



12
réunions du Conseil en 2025



Taux de présence
aux Conseils



Taux de présence
aux Comités

* Conformément au Code AFEP-MEDEF et à la loi, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul de ces pourcentages.

3.1 Une gouvernance équilibrée (1)

3.1.1 ÉQUILIBRE DES POUVOIRS

Le Conseil d'administration s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable dans la structure de gouvernance de la Société.

3.1.1.1 Mode d'exercice de la Direction Générale

La réglementation française en vigueur ne privilégie aucun mode d'exercice de la Direction Générale.

Il appartient, dès lors, au Conseil d'administration de la Société, ainsi que le souligne l'article 3.2 du Code AFEF-MEDEF, de choisir entre les deux modalités possibles d'exercice de la Direction Générale (unifiée ou dissociée), selon les impératifs particuliers de la Société.

Lors de la nomination de Monsieur Alexandre Bompard en qualité de Président-Directeur Général, le 18 juillet 2017, le Conseil d'administration a décidé de maintenir l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, dans l'objectif de simplifier le processus décisionnel et d'accroître l'efficacité et la réactivité de la gouvernance de la Société. La ratification et le renouvellement de son mandat d'Administrateur ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 15 juin 2018.

L'Assemblée Générale du 26 mai 2023 a renouvelé le mandat d'Administrateur de Monsieur Alexandre Bompard. À la suite de ce renouvellement, le Conseil d'administration a décidé de le renouveler dans ses fonctions de Président-Directeur Général.

Le Conseil d'administration de Carrefour, réuni le 24 juillet 2025, a décidé de proposer à la prochaine Assemblée générale annuelle, prévue le 22 mai 2026, le renouvellement du mandat de Monsieur Alexandre Bompard avec l'intention de le reconduire en tant que Président-Directeur Général. Le Conseil d'administration, qui s'est prononcé unanimement sur ce choix sur proposition de son Comité de gouvernance, a ainsi réaffirmé son soutien et la confiance qu'il place en Monsieur Alexandre Bompard pour poursuivre la transformation du Groupe.

Le Conseil d'administration de la Société s'interroge régulièrement sur sa composition et sur son mode de fonctionnement, et s'attache à mettre en place une structure de gouvernance équilibrée, adaptée et capable de faire face aux circonstances et aux enjeux propres au groupe Carrefour. Le Conseil d'administration considère que les mesures de gouvernance mises en place au sein de la Société permettent d'assurer un équilibre des pouvoirs satisfaisant, en ligne avec les bonnes pratiques de place, et offrent les garanties nécessaires à l'exercice d'un tel mode de direction unifié, compte tenu notamment de :

- la présence d'une majorité d'Administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration et de deux Administrateurs représentant les salariés ;

- l'existence de cinq comités spécialisés du Conseil d'administration, ayant différentes missions et prérogatives en matière d'audit, de rémunérations, de gouvernance, de RSE et de stratégie (voir section 3.2.3 du présent Document d'Enregistrement Universel concernant le rôle et la composition de ces comités) ;

- la Présidence, assurée par un Administrateur indépendant, des Comité d'audit, Comité de gouvernance, Comité des rémunérations et Comité RSE ;

- la présence d'un Administrateur référent, indépendant (voir section 3.1.1.4 du présent Document d'Enregistrement Universel) ;

- la nomination, en 2020, d'un Vice-Président du Conseil d'administration, fonction assumée par un Administrateur représentant un actionnaire historique de la Société (voir section 3.1.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel) ;

- limitations apportées par le Règlement intérieur aux pouvoirs du Président-Directeur Général, prévoyant une approbation préalable du Conseil d'administration de certaines décisions à caractère stratégique majeur ou susceptibles d'avoir un effet significatif sur la Société (voir ci-dessous).

Le Conseil d'administration a pu constater l'efficacité de l'unification des fonctions de Président et de Directeur Général et s'est montré satisfait de l'équilibre des pouvoirs existant entre le Président-Directeur Général et les Administrateurs. En effet, il résulte de l'évaluation externe des travaux du Conseil d'administration, conduite fin 2025, que l'ensemble des Administrateurs de la Société apprécie la qualité de la gouvernance mise en place et confirme la pertinence de ce mode d'exercice de la Direction Générale, qui favorise une relation étroite et de confiance entre le Président-Directeur Général et les Administrateurs. Le Conseil d'administration a notamment estimé que le regroupement des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général permettait, notamment en période de profonde transformation du Groupe, une plus grande efficacité et réactivité dans la gestion du Groupe tout en permettant aux Administrateurs de remplir leurs missions. Le Conseil d'administration a relevé que cette organisation favorisait un dialogue transparent et dynamique entre la Direction Générale et le Conseil d'administration, en vue notamment de la mise en œuvre du nouveau plan stratégique « Carrefour 2030 ». Le Conseil d'administration veille à l'équilibre des pouvoirs en proposant la nomination d'une nouvelle Administratrice indépendante, renforçant ainsi le taux d'indépendance au sein du Conseil, et en élargissant les pouvoirs de l'Administrateur référent (voir section 3.1.1.4 du présent Document d'Enregistrement Universel).

(1) Cette section renvoie au GOV-1 : le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance.

3.1.1.2 Limites des pouvoirs du Président-Directeur Général

Compte tenu notamment du choix d'unifier les fonctions de Président et de Directeur Général, le Règlement intérieur du Conseil d'administration contient un certain nombre de restrictions venant encadrer les pouvoirs du Président-Directeur Général. Ainsi, le Président-Directeur Général ne peut accomplir, au nom et pour le compte de la Société, les opérations ou actes suivants sans avoir au préalable recueilli l'accord du Conseil d'administration :

- les opérations d'investissements et de désinvestissements envisagés par le Groupe, notamment les acquisitions et cessions d'actifs ou de participations, la souscription à toutes émissions d'actions, de parts sociales ou d'obligations, la conclusion de partenariats, d'accords de *joint-ventures* ainsi que toute opération susceptible d'affecter la stratégie du Groupe, d'un montant supérieur à 250 millions d'euros par investissement/désinvestissement pour la part du Groupe ;
- les opérations de financement, quelles que soient leurs modalités, d'un montant supérieur à 2 milliards d'euros ; le Président-Directeur Général rendant compte au Conseil d'administration des opérations inférieures à ce montant ;
- les décisions d'implantation à l'étranger, directement, par création d'établissement, de filiale directe ou indirecte, ou par prise de participation, ou les décisions de retrait de ces implantations ;
- toute opération de fusion, scission et apport d'actifs pour des valeurs d'apport d'actifs nets supérieurs à 250 millions d'euros, à l'exclusion de toute restructuration interne ;
- la cession (totale ou partielle) des actifs non financiers et non valorisés au bilan que sont les marques, et particulièrement la marque Carrefour et les fichiers Clients ;
- en cas de litige, toute transaction et tout compromis portant sur des montants supérieurs à un montant de 100 millions d'euros par dossier.

3.1.1.3 Vice-Président du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a décidé, le 20 avril 2020, de nommer Monsieur Philippe Houzé, acteur reconnu du secteur de la grande distribution, engagé dans le développement du commerce omnicanal, éthique et innovant, et représentant d'un actionnaire de référence du Groupe, en qualité de Vice-Président du Conseil d'administration.

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration, le Vice-Président du Conseil d'administration a pour mission de présider les séances du Conseil d'administration en l'absence du Président et d'assister le Président du Conseil dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

3.1.1.4 Administrateur référent indépendant

Le Conseil d'administration a décidé, le 21 juin 2011, consécutivement à la réunification des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, de créer la fonction d'Administrateur référent. Cette fonction est occupée par un Administrateur indépendant.

Consécutivement au départ de Monsieur Stéphane Israël, le Conseil d'administration a décidé, le 19 février 2025, de nommer Madame Marie-Laure Sauty de Chalon en qualité d'Administratrice référente indépendante.

Attributions

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration, l'Administrateur référent a pour mission d'assister le Président du Conseil d'administration dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. Dans ce domaine, il examine tout particulièrement les situations de conflit d'intérêts, même potentiel, qui pourraient, le cas échéant, concerner les Administrateurs ou le Président du Conseil d'administration au regard de l'intérêt social de la Société, que ce soit dans le cadre de projets opérationnels, d'orientations stratégiques ou de conventions spécifiques. Il rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Dans la continuité des travaux et des réflexions sur les améliorations qui pourraient être apportées à la gouvernance de la Société, le Conseil d'administration a décidé les 17 février 2021 et 22 mars 2023, sur recommandation du Comité de gouvernance, d'adapter son Règlement intérieur, afin d'étendre les attributions de l'Administrateur référent et de préciser les moyens dont il dispose dans l'exercice de ses missions.

Interlocuteur privilégié des Administrateurs, l'Administrateur référent valide l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration, auquel il peut proposer l'inscription de points spécifiques, et peut-être consulté sur le calendrier des réunions du Conseil d'administration. L'Administrateur référent peut également requérir du Président ou, le cas échéant, du Vice-Président, la convocation du Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.

Par ailleurs, il est chargé d'organiser deux réunions par an hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (*executive sessions*). Il a également la faculté d'organiser et d'animer des réunions spécifiques entre Administrateurs indépendants et informe le Président des conclusions de ces réunions.

L'Administrateur référent participe au dialogue actionnarial, notamment à l'occasion de roadshows gouvernance.

L'Administrateur référent est régulièrement informé des événements majeurs de l'activité de la Société.

Il est notamment associé à la préparation des plans de succession des dirigeants, ainsi que dans le processus de recrutement et d'accueil de nouveaux Administrateurs et, plus généralement, aux réflexions sur les questions de gouvernance.

Dans le cadre de ses attributions, l'Administrateur référent a accès à tous documents ou informations qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il peut solliciter la réalisation d'études externes aux frais de la Société ou requérir l'assistance du Secrétariat général du Groupe dans l'exercice de ses fonctions.

Principales activités en 2025

Au cours de l'exercice 2025, l'Administratrice référente :

- a eu des échanges réguliers avec les membres du Conseil d'administration et de ses différents comités sur le fonctionnement des organes de gouvernance de la Société et a été, de ce fait, un interlocuteur privilégié des Administrateurs indépendants et du Président-Directeur Général ;
- a supervisé l'autoévaluation du Conseil d'administration et s'est entretenu individuellement avec chacun des Administrateurs ;
- s'est assuré de la bonne application des règles de gouvernance au sein du Conseil d'administration et de ses comités ;
- a été associé aux travaux du Comité stratégique ;

- n'a pas eu à connaître de conflits d'intérêts au sein du Conseil d'administration ;
- a échangé avec le Président du Conseil d'administration sur les ordres du jour des réunions du Conseil d'administration ;
- a conduit des échanges du Conseil d'administration, hors la présence du mandataire social exécutif, relatifs notamment à la composition du Conseil d'administration, à l'agenda des réunions du Conseil d'administration et aux principaux thèmes devant être mis à son ordre du jour ;
- a contribué au dialogue actionnarial ;
- a participé aux réunions des Comités d'audit, des rémunérations et stratégique.

3.1.2 ÉQUILIBRE DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.1.2.1 Politique de diversité

Dans le cadre de la promotion de la diversité des profils des Administrateurs et conformément à l'article L. 22-10-10 2° du Code de commerce et à la recommandation 6.2 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle de ses comités spécialisés.

Objectifs

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

Le Conseil d'administration vise en outre à maintenir un taux d'indépendance global pertinent au regard de la structure de gouvernance de la Société et de son actionnariat, une représentation équilibrée des femmes et des hommes, et s'attache à promouvoir une représentation adaptée et variée d'Administrateurs, tant en termes d'expérience, que d'âge, de nationalité et de culture.

Mise en œuvre et suivi

Le Comité de gouvernance examine de manière régulière l'adéquation de la composition du Conseil d'administration, de celle de ses comités spécialisés et rend compte de ses travaux au Conseil d'administration.

Il identifie, conformément aux principaux objectifs présentés ci-dessus et, plus généralement, aux bonnes pratiques de gouvernance, les orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible au regard de sa politique de diversité. Il s'attache également, dans ce cadre, à prendre en compte les recommandations issues du dialogue actionnarial.

L'examen de la mise en œuvre et le suivi de la politique de diversité du Conseil d'administration interviennent annuellement, dans le cadre du processus d'évaluation du Conseil d'administration supervisée par l'Administrateur référent. Les conclusions de cette évaluation font l'objet chaque année d'un point à l'ordre du jour du Conseil d'administration.

Depuis l'exercice 2019, le Conseil d'administration a notamment établi, afin de faciliter le suivi de sa politique de diversité, une matrice des compétences des Administrateurs. Cette matrice, présentée ci-après, est mise à jour annuellement et permet de cartographier précisément les domaines d'expertise de chacun des Administrateurs.

En 2025, le Conseil d'administration a considéré que sa composition était satisfaisante au regard des critères de diversité examinés. Il reste néanmoins attentif à l'examen de toute évolution potentielle qui pourrait être en cohérence avec le développement et le dynamisme du Groupe.

Résultats

La mise en œuvre de la politique entreprise par le Conseil d'administration a conduit, depuis 2017, à un profond renouvellement de sa composition en vue d'atteindre une représentation équilibrée, notamment en matière d'indépendance, de genre, d'expertise, d'âge et d'ancienneté de ses membres.

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'administration comprenait 6 femmes sur 12 membres (hors Administrateurs représentant les salariés), soit un taux de 50 %, 67 % d'indépendants (pour l'appréciation de ces proportions, ne sont pas pris en compte les deux Administrateurs représentant les salariés) et comptait trois Administrateurs de nationalité étrangère. Par ailleurs, quatre comités sont présidés par des Administrateurs indépendants.

Le Conseil d'administration bénéficie ainsi de la présence d'Administrateurs d'origines diverses aux expériences complémentaires (expertises dans le secteur de la distribution, expertises financières, industrielles, économiques, commerciales, digital et innovation, etc.) avec pour certains une expérience et une connaissance approfondie du monde de l'entreprise, du secteur d'activité du Groupe et de son environnement, aussi bien en France qu'à l'étranger.

Critères

Objectifs

Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2025

Composition
du Conseil
d'administration

Représentation équilibrée des femmes
et des hommes au sein du Conseil
d'administration



50 %
de femmes*

* Pourcentage ne tenant pas compte des Administrateurs représentant les salariés, conformément aux recommandations du Code AFEF-MEDEF.

Veiller à réunir les compétences
nécessaires à la mise en œuvre
du plan stratégique de la Société



Nomination de deux Administrateurs
représentant les salariés

2
administrateurs représentant les salariés

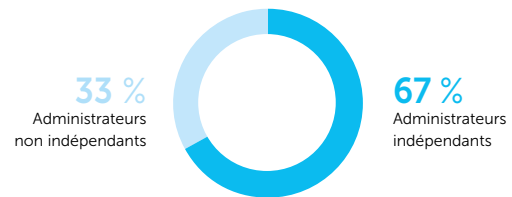


Élu par le Comité
de Groupe français

Élue par le Comité d'Information
et de Concertation Européen

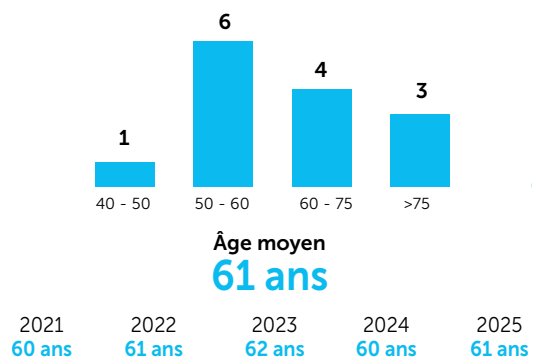
Critères Objectifs Mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2025

Indépendance des Administrateurs 50 % d'Administrateurs indépendants, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF pour les sociétés au capital dispersé et non-contrôlées

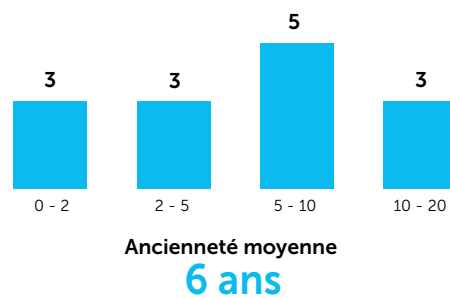


Pourcentage ne tenant pas compte des Administrateurs représentant les salariés, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Âge des Administrateurs au 31 décembre 2025 Pas plus d'un tiers d'Administrateurs de plus de 75 ans



Ancienneté moyenne au sein du Conseil d'administration au 31 décembre 2025



Les Administrateurs sont actifs et engagés, ce qui assure une qualité des délibérations du Conseil d'administration dans le cadre des décisions qu'il est amené à prendre. Les profils et le niveau d'expérience et d'expertise des Administrateurs sont détaillés dans les biographies figurant en section 3.2.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

3.1.2.2 Administrateurs représentant les salariés

L'article 11 des Statuts de la Société précise que « Dès lors que la Société entre dans le champ d'application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration comprend en outre, un ou plusieurs Administrateurs représentant les salariés dont le nombre et les modalités de nomination sont fixés par les dispositions légales en vigueur ainsi que par les présents Statuts. Lorsqu'un seul Administrateur représentant les salariés doit être nommé, celui-ci est désigné par le Comité de Groupe (Comité de Groupe français Carrefour). Lorsque deux Administrateurs représentant les salariés doivent être nommés, le second est désigné par le comité d'entreprise européen (comité d'information et de concertation européen Carrefour) ».

Madame Sylvie Dubois, Administratrice représentant les salariés, a été désignée par le comité d'information et de concertation européen Carrefour lors de sa réunion du 18 octobre 2023 et a intégré le Conseil d'administration le 25 octobre 2023.

Monsieur Frédéric Barrault, Administrateur représentant les salariés, a été désigné par le Comité de Groupe français Carrefour lors de sa réunion du 7 décembre 2023 et a intégré le Conseil d'administration le 15 décembre 2023.

Leurs biographies figurent en section 3.2.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel. Conformément à la loi, ils ont tous deux démissionné de leurs mandats de représentants du personnel.

Les Administrateurs représentant les salariés ont le même statut, les mêmes droits et les mêmes responsabilités que les autres Administrateurs.

Les Administrateurs représentant les salariés ont perçu une rémunération en 2025 selon les mêmes règles d'attribution que celles applicables aux autres Administrateurs.

Le Conseil d'administration a décidé de l'octroi aux Administrateurs représentant les salariés d'un nombre d'heures de formation de 20 heures par an et d'un temps de préparation de 15 heures par réunion. Ils ont bénéficié d'une formation interne afin de leur présenter le rôle et les règles de fonctionnement du Conseil d'administration ainsi que leurs droits, obligations et responsabilités en qualité d'Administrateur. Les Administrateurs représentant les salariés ont bénéficié, début 2024, de formations délivrées par l'Institut français des Administrateurs (IFA) et prises en charge par le Groupe.

Par ailleurs, il leur a été proposé de suivre un parcours d'intégration destiné à parfaire leurs connaissances de l'activité et de l'organisation du Groupe. À cet effet, des entretiens avec des dirigeants du Groupe ont eu lieu.

3.1.2.3 Indépendance des Administrateurs

Conformément au Code AFEP-MEDEF, appliqué par la Société, « la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle ».

Critères d'indépendance

Selon le Code AFEP-MEDEF, un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Ainsi, par Administrateur indépendant, il faut entendre, non pas seulement

Administrateur non-exécutif c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de Direction de la Société ou de son Groupe, mais encore dépourvu de liens d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci.

Pour qualifier un Administrateur d'indépendant, le Conseil d'administration s'est référé aux critères du Code AFEP-MEDEF :

- ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq dernières années :
 - salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société,
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur d'une société que la Société consolide,
 - salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou Administrateur de la société mère de la Société ou d'une société que celle-ci consolide ;
- ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
 - significatif de la Société ou de son Groupe,
 - ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été Commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être Administrateur de la Société depuis plus de douze ans.

Un dirigeant mandataire social non exécutif percevant une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe ne peut être considéré comme indépendant.

Des Administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil d'administration, sur rapport du Comité de gouvernance, s'interroge sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Examen de l'indépendance des Administrateurs

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit qu'il lui appartient, chaque année, sur recommandations du Comité de gouvernance, d'examiner la situation de chacun de ses Administrateurs au regard de son indépendance.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, et sur recommandations du Comité de gouvernance, le Conseil d'administration a procédé, fin 2025, à l'évaluation externe, conduite par un consultant indépendant, ayant pris la forme de questionnaires, du caractère indépendant des Administrateurs. Parmi ses membres, 8 sont considérés comme des Administrateurs indépendants, soit une proportion de 67 %, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF (pour l'appréciation de cette proportion, ne sont pas pris en compte les Administrateurs représentant les salariés).

Ainsi, Mesdames Cláudia Almeida e Silva, Aurore Domont, Marie-Laure Sauty de Chalon, Anne Browaeys et Marguerite Bérard ainsi que Messieurs Stéphane Courbit et, Arthur Sadoun et la société CARRIX (représentée par Rodolphe Saadé) sont qualifiés d'Administrateurs indépendants.

Sur recommandations du Comité de gouvernance, le Conseil d'administration a retenu qu'aucun des Administrateurs indépendants n'entretient directement ou indirectement de relations d'affaires significatives avec le Groupe pouvant créer un conflit d'intérêts tant du point de vue du Groupe que de

l'Administrateur concerné. L'analyse du caractère significatif de la relation d'affaires a porté sur plusieurs critères : l'antériorité et l'historique de la relation contractuelle entre le Groupe et le groupe au sein duquel un Administrateur de la Société exerce un mandat social ou une fonction exécutive, l'application à la relation contractuelle de conditions normales de marché, l'absence de dépendance économique ou d'exclusivité, la proportion non significative de chiffre d'affaires résultant des relations d'affaires entre le groupe concerné et le groupe Carrefour.

Le tableau ci-après présente la situation, au 31 décembre 2025, de chaque Administrateur (à l'exception des Administrateurs représentant les salariés) au regard des critères d'indépendance visés par le Code AFEP-MEDEF :

Administrateur ⁽¹⁾	Critère 1 Salaire mandataire social au cours des 5 années précédentes	Critère 2 Mandats croisés	Critère 3 Relations d'affaires significatives	Critère 4 Lien familial	Critère 5 Commissaire aux comptes	Critère 6 Durée de mandat supérieure à 12 ans	Critère 7 Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif	Critère 8 Statut de l'actionnaire important
Alexandre Bompard <i>Président-Directeur Général</i>	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Philippe Houzé <i>Vice-Président</i>	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X
Cláudia Almeida e Silva ^(*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Anne Browaeys ^(*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Stéphane Courbit ^(*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
CARRIX (représenté par Rodolphe Saadé) ^(*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Aurore Domont ^(*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Charles Edelstenne	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓
Marguerite Bérard ^(*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Patricia Moulin Lemoine	✓	✓	✓	X	✓	✓	✓	X
Arthur Sadoun ^(*)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Marie-Laure Sauty de Chalon ^(*) <i>Administratrice référente</i>	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

(1) Dans ce tableau :

✓ représente un critère d'indépendance satisfait ;

X représente un critère d'indépendance non satisfait.

(*) Administrateurs indépendants.

3.2 Le Conseil d'administration (1)

3.2.1 LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.1.1 Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2025

Au 31 décembre 2025, le Conseil d'administration est composé de quatorze membres, dont deux Administrateurs représentant les salariés. La composition du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés est décrite dans le tableau ci-dessous :

Administrateur	Nationalité	Âge	Sexe	Indépendance	Durée du mandat	
					Nomination	Dernier renouvellement
Alexandre Bompard <i>Président-Directeur Général</i>	Français	53	M		18/07/2017	26/05/2023
Philippe Houzé <i>Vice-Président</i>	Français	78	M		11/06/2015	24/05/2024
Cláudia Almeida e Silva	Portugaise	52	F	X	22/01/2019	24/05/2024
Anne Browaeys	Française	50	F	X	14/04/2025 ⁽⁴⁾	-
Stéphane Courbit	Français	60	M	X	15/06/2018	24/05/2024
CARRIX (représenté par Rodolphe Saadé)	Français	54	M	X	01/12/2025 ⁽⁵⁾	-
Aurore Domont	Française	57	F	X	15/06/2018	24/05/2024
Charles Edelstenne	Français	87	M		28/07/2008	28/05/2025
Frédéric Barrault ⁽³⁾	Français	60	M		07/12/2023	-
Marguerite Bérard	Française	48	F	X	24/05/2024	-
Patricia Moulin-Lemoine	Française	76	F		11/06/2015	24/05/2024
Arthur Sadoun	Française	54	H	X	07/09/2021 ⁽⁵⁾	24/05/2024
Sylvie Dubois ⁽³⁾	Française	60	F		18/10/2023	-
Marie-Laure Sauty de Chalon <i>Administratrice référente</i>	Française	63	F	X	15/06/2017	26/05/2023

(1) Date de l'Assemblée Générale Annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre de l'année précédente.

(2) Autres mandats exercés au sein de sociétés cotées (hors groupe Carrefour). Plusieurs mandats exercés dans des sociétés cotées appartenant à un même groupe sont décomptés comme un seul et unique mandat.

(3) Administrateur représentant les salariés.

(4) Date de cooptation : ratifiée par l'Assemblée Générale Annuelle 2025.

(5) Date de cooptation : ratification par l'Assemblée Générale Annuelle 2026.

(1) Cette section renvoie au GOV-1 : le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance.

Comités spécialisés du Conseil d'administration

Fin de mandat ⁽¹⁾	Autres mandats ⁽²⁾	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité de gouvernance	Comité RSE	Comité stratégique
AG 2026	1					◆
AG 2027	-	●		●		●
AG 2027	-	●			◆	
AG 2027	-		●			
AG 2027	-		◆			●
AG 2028	-					●
AG 2027	-			◆	●	
AG 2028	1		●			●
07/12/2026	-		●			
AG 2027	-	●				
AG 2027	-				●	
AG 2027	1			●		
18/10/2026	-				●	
AG 2026	2	◆				

- ◆ Président.
- Vice-Président.
- Membre.

Les Administrateurs sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire sur proposition du Conseil d'administration, sur recommandations du Comité de gouvernance, à l'exception des Administrateurs représentant les salariés. La durée de leur mandat est de trois ans.

3.2.1.2 Évolution de la composition du Conseil d'administration

Le tableau présenté ci-dessous synthétise les évolutions de la composition du Conseil d'administration en 2025 :

	Départs	Nominations	Renouvellements
Conseil d'administration	Stéphane Israël Flavia Buarque de Almeida Eduardo Rossi	Anne Browaeys CARRIX (représenté par Rodolphe Saadé)	Flavia Buarque de Almeida Eduardo Rossi Charles Edelstenne

Les évolutions récentes apportées à la composition du Conseil d'administration sont décrites dans la section « Évolutions récentes en matière de gouvernement d'entreprise » figurant en début de chapitre 3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

3.2.1.3 Biographie des Administrateurs au 31 décembre 2025

Alexandre Bompard

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL / *Président du Comité stratégique*



ANNÉES DE PRÉSENCE : 8 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

NÉ LE : 4 octobre 1972

NATIONALITÉ : Française

**NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 1 513 869 ⁽¹⁾

**DATE DE COOPTATION AU SEIN DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION :**
18 juillet 2017

**DATE DE RATIFICATION DE LA
COOPTATION :** 15 juin 2018

**DATE DU DERNIER
RENOUVELLEMENT :** 26 mai 2023

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée
Générale appelée à statuer sur les
comptes de l'exercice clos au
31 décembre 2025

Monsieur Alexandre Bompard est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise de Droit Public et d'un DEA de Sciences économiques, diplômé de l'École nationale de l'administration (promotion Cyrano de Bergerac). À sa sortie de l'ENA, Monsieur Alexandre Bompard est entré à l'Inspection générale des finances (1999-2002). Il devient par la suite conseiller technique de François Fillon, alors ministre des Affaires Sociales, du Travail et de la Solidarité (avril-décembre 2003). Entre 2004 et 2008, Monsieur Alexandre Bompard exerce plusieurs responsabilités au sein du groupe Canal+ : directeur de cabinet du Président Bertrand Méheut (2004-2005), puis directeur des sports et des affaires publiques (juin 2005-juin 2008). En juin 2008, il a été nommé Président-Directeur Général d'Europe 1 et d'Europe 1 Sport. En janvier 2011, il a rejoint le groupe Fnac, dont il a été nommé Président-Directeur Général. Le 20 juin 2013, Monsieur Alexandre Bompard a conduit l'introduction en Bourse de la Fnac. À l'automne 2015, la Fnac lance une offre de rachat sur le groupe Darty et Monsieur Alexandre Bompard devient, le 20 juillet 2016, Président-Directeur Général du nouvel ensemble regroupant les enseignes Fnac et Darty. Monsieur Alexandre Bompard est Chevalier de l'Ordre des Arts et des Lettres. Depuis le 18 juillet 2017, Monsieur Alexandre Bompard est Président-Directeur Général de la Société. En outre, depuis le 8 septembre 2017, il assure la Présidence de la Fondation d'entreprise Carrefour. Monsieur Alexandre Bompard est chevalier de la légion d'honneur, chevalier de l'ordre national du mérite et chevalier de l'ordre des Arts et des Lettres.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

En France

- Président du Conseil d'administration de la Fondation d'entreprise Carrefour (groupe Carrefour) ;
- Administrateur de Orange ^(*) ;
- Membre de la Fondation Nationale des Sciences Politiques ;
- Président de la Fédération Française du Commerce et de la Distribution ;
- Administrateur de la l'Association française des entreprises privées.

A l'étranger

- Administrateur de Concordis.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Néant.

À l'étranger

Néant.

(*) Société cotée.

(1) à la date du présent Document d'Enregistrement Universel.

Philippe Houzé

VICE-PRÉSIDENT / *Membre du Comité d'audit, du Comité de gouvernance et du Comité stratégique*

ANNÉES DE PRÉSENCE : 10 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

NÉ LE : 27 novembre 1947

NATIONALITÉ : Française

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ : 3 250DATE DE NOMINATION AU SEIN
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :
11 juin 2015DATE DU DERNIER
RENOUVELLEMENT :

24 mai 2024

DATE DE FIN DE MANDAT :
Assemblée Générale appelée
à statuer sur les comptes de
l'exercice clos au 31 décembre
2026

Philippe Houzé est Président de Motier, holding animatrice de la famille Moulin et Vice-Président du Conseil de surveillance du groupe Galeries Lafayette, un groupe familial héritier de 130 ans d'expérience dans la mode, le commerce et la distribution et qui détient les marques Galeries Lafayette, La Redoute, Louis Pion, Galeries Lafayette – Royal Quartz Paris, Mauboussin et Président de la Redoute.

Diplômé de l'INSEAD, Philippe Houzé a commencé sa carrière chez Monoprix en 1969. Nommé Directeur Général de Monoprix en 1982, puis Président-Directeur Général en 1994, il occupe cette fonction jusqu'en novembre 2012. Co-Président du groupe Galeries Lafayette de 1998 à 2004, il prend la présidence du Directoire du groupe en 2005 jusqu'en 2024.

Homme de commerce, de mode et de marketing, Philippe Houzé a réussi, grâce à des concepts innovants, à transformer Monoprix pour en faire une référence du commerce de proximité en centre-ville. En tant que Président du Directoire du groupe Galeries Lafayette, il a contribué à faire des Galeries Lafayette le leader européen des grands magasins avec la vocation d'agir comme une référence d'un commerce omnicanal, éthique et innovant, qui participe au rayonnement d'un certain « art de vivre à la française ».

En 2014, Philippe Houzé conduit une prise de participation significative dans le groupe Carrefour au nom de la holding familiale, Motier. En 2017, il réalise pour le groupe l'acquisition de 51 % du capital de La Redoute, et en prend le contrôle à 100 % en 2022. Philippe Houzé a reçu en 2015 le prix de l'*international retailer of the year* de la part de la National Retail Federation (NRF), prestigieuse association américaine du commerce de détail et de la distribution réunissant les principaux acteurs mondiaux du secteur.

Acteur engagé de la vie économique nationale, Philippe Houzé a fait du développement durable un engagement personnel : il s'est fortement impliqué dans la revitalisation des centres-villes tout en tenant compte des responsabilités environnementales et sociales du groupe Galeries Lafayette. Auteur de la « La vie s'invente en ville », il entend poursuivre son investissement au cœur des villes et s'impliquer dans la construction d'un futur souhaitable pour les générations futures. S'inscrivant dans la lignée des fondateurs, Philippe Houzé poursuit l'engagement du groupe Galeries Lafayette dans la création et l'art contemporain.

Il accompagne le lancement de la Fondation d'entreprise Galeries Lafayette, dont il est administrateur, qui a ouvert ses portes en mars 2018 au cœur du Marais à Paris dans un bâtiment réhabilité par l'architecte Pritzker Prize Rem Koolhaas.

Il est Administrateur référent du groupe Carrefour jusqu'au 20 avril 2020 puis, à compter de cette date, Vice-Président du Conseil d'administration. Il est également membre du Comité d'audit, du Comité de gouvernance et du Comité stratégique du groupe Carrefour.

Très investi vis-à-vis de la communauté étudiante, il est aussi Président du Conseil d'administration de ESCP Business School. Il a été, jusqu'en 2024, membre du Conseil d'administration de l'INSEAD et administrateur de l'Alliance Française. Il est membre élu de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP).

Philippe Houzé est Commandeur de la Légion d'Honneur, Chevalier de l'Ordre des Arts et Lettres, des Palmes Académiques et du Mérite Agricole.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

En France

- Président de la société Motier (SAS) ;
- Président du Conseil de surveillance de la société Motier (SAS) ;
- Président du Comité Stratégique et d'Investissements de la société Motier (SAS) ;
- Vice-Président du Conseil de Surveillance de la société Galeries Lafayette (SA) ;
- Président de la Redoute (SAS) ;
- Administrateur de Lafayette Anticipations-Fondation d'entreprise Galeries Lafayette (collège des fondateurs) ;
- Membre de l'association Alliance France Tourisme ;
- Administrateur et Président du Conseil d'administration EESC ESCP Europe ;
- Membre élu de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris et de Paris Île-de-France (CCIP) ;
- Membre du Comité Directeur de l'Union du Grand Commerce de Centre-Ville (UCV) ;
- Membre du Conseil d'administration de l'Alliance du Commerce ;
- Membre de l'IADS (International Association of Department Stores) ;
- Membre du Conseil d'administration de la Maison de la Culture du Japon à Paris ;
- Membre du Grand Conseil du Cercle de l'Union Interalliée.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Administrateur, Président du Comité des nominations et Président du Comité des rémunérations de HSBC France ^(*) (fin de mandat : 2022) ;
- Président du Conseil de surveillance de La Redoute SAS (fin de mandat : 2022) ;
- Membre du Comité de surveillance de BHV Exploitation (fin de mandat : 2021) ;
- Président du Directoire du groupe Galeries Lafayette (fin de mandat : 2024) ;
- Vice-Président et Directeur Général de la société Motier (SAS) (fin de mandat : 2024) ;
- Membre du Conseil d'administration de l'INSEAD (fin de mandat : 2024) ;
- Membre du Conseil de l'Alliance Française Paris Île-de-France (fin de mandat : 2024).

À l'étranger

Néant.

(*) Société cotée.

CARRIX (représenté par Rodolphe Saadé)

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT / *Membre du Comité stratégique*



PRÉSENCE : 1 MOIS

NÉ LE : 3 mars 1970

NATIONALITÉ : Française

**NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 36 815 740

**DATE DE NOMINATION AU SEIN DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION :**
1^{er} décembre 2025

DATE DE FIN DE MANDAT :
Assemblée Générale appelée à
statuer sur les comptes de l'exercice
clos au 31 décembre 2027

Rodolphe Saadé est Président-Directeur général du Groupe CMA CGM depuis 2017.

Sous sa direction, CMA CGM a consolidé sa position de troisième armateur mondial, avec une flotte de près de 700 navires. Il a renforcé la présence internationale du Groupe en acquérant des terminaux stratégiques à Nhava Sheva (Inde), Beyrouth (Liban), Alexandrie (Égypte), Los Angeles, New York (États-Unis), Khalifa Port (Abu Dhabi) et Santos (Brésil).

Il a également engagé l'expansion du Groupe dans la logistique, en redressant avec succès CEVA Logistics, aujourd'hui classé parmi les cinq premiers acteurs mondiaux du secteur, après l'acquisition de Bolloré Logistics en 2024. En 2021, Rodolphe Saadé a lancé CMA CGM Air Cargo, une division commerciale et opérationnelle spécialisée dans le fret aérien pour répondre aux besoins express de ses clients.

Au-delà du transport et de la logistique, Rodolphe Saadé s'est investi dans les médias en acquérant La Provence et La Tribune, puis en prenant une première participation dans Brut, ainsi qu'une participation dans M6, avant de finaliser l'acquisition complète de Brut en 2025. En juillet 2024, il a finalisé l'acquisition de BFM et RMC, élargissant ainsi la présence de CMA CGM dans le secteur des médias. En mai 2025, il a acquis la chaîne Chérie 25 et, via sa holding familiale, a investi dans le groupe de cinéma français Pathé.

Fidèle à son engagement en faveur de la neutralité carbone à horizon 2050, Rodolphe Saadé a investi 18 milliards de dollars pour décarboner la flotte du Groupe. Avec d'autres armateurs, il a porté un plan ambitieux de décarbonation du secteur maritime, fixant des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre de - 30 % d'ici 2030, - 80 % en 2040 et zéro émission nette en 2050.

Animé par son esprit entrepreneurial, Rodolphe Saadé a fondé ZEBOX, le réseau international d'accélérateurs de startups de CMA CGM, présent dans six régions et sur cinq continents. Il a également co-investi dans Kyutai, le premier laboratoire européen d'intelligence artificielle en open-science. Il a noué des partenariats stratégiques avec Google et Mistral AI pour stimuler l'innovation au sein du Groupe, au bénéfice des clients comme des collaborateurs.

Pour accompagner ces transformations et donner aux équipes de CMA CGM les moyens de se développer dans un environnement complexe et en rapide évolution, il a inauguré en mai 2024 TANGRAM, le nouveau centre de formation et d'innovation du Groupe à Marseille, dédié à l'avenir du transport, de la logistique et des médias.

Porté par de fortes valeurs humaines et familiales, le Groupe CMA CGM agit depuis 20 ans en faveur des plus vulnérables à travers sa Fondation. À ce jour, la Fondation CMA CGM a transporté 63 000 tonnes d'aide humanitaire vers 97 pays et soutenu plus de 550 projets éducatifs.

Pour exprimer la mission sociétale du Groupe, Rodolphe Saadé a choisi de lui donner une raison d'être, qui illustre ce qui fait sa singularité : « Nous imaginons de meilleures voies pour servir un monde en mouvement. »

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

En France et à l'étranger

Mandats et fonctions exercés par Monsieur Rodolphe Saadé à titre individuel ou en qualité de représentant de la société Carrix au 31 décembre 2025 :

- Directeur Général et Président du Conseil d'administration :
CMA CGM SA (FR)
CMA CGM LEVANT REGIONAL OFFICE SAL (LB)
MERIT INVEST SAL (LB)
MERIT REAL ESTATE SAL (LB)
MERIT VENTURES SAL (LB) (EX-MERIT VENTURES HOLDING SAL)
TRANSPORTAINER INC. SAL (LB)
ARB LIBAN SAL (LB)
MERIT SAL (LB) (EX-MERIT SAL HOLDING SAL)
LAND TRANSPORT INTERNATIONAL SAL (LB)
ORIENT SHIPPING SAL (LB)
- Président du Conseil d'administration :
ANL CONTAINER LINE PTY LTD (AUS)
CMA CGM ASIA SHIPPING PTE. LTD. (SG)
CMA CGM ASIA PACIFIC LIMITED (SG)
CMA CGM ASIA PACIFIC LINER PTE. LTD. (SG)
CEVA LOGISTICS SA (FR)
CMA CGM REAL ESTATE LEBANON SAL (LB)
CC LA BACHOURA SAL (LB)
FORAD IMMOBILIERE SAL (LB)
MERIT LIFESTYLE SAL (EX-MERIT NUTS SAL) (LB)
MERIT SHIPPING SAL (LB)

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

En France et à l'étranger

- Représentant permanent de :
CMA CGM SA (FR) : Président de CMA CGM PARTICIPATIONS SAS (FR)
et Président de ZE BOX SAS (FR)
CARRIX SAS (FR) : Administrateur de CARREFOUR SA (FR)
- Président du Comité des Nominations et Rémunérations :
CMA CGM SA (FR)
- Membre du Comité Stratégique :
CMA MEDIA SAS (FR)
- Gérant :
SCI ALLEGRIA (FR)
SCI LES OLIVIERS (FR)
Société civile LMS (FR)
Société civile JAS (FR)
SCI HENRI MARTIN (FR)
SCI LIJA (FR)
SCI MOULIN BLANC (FR)
SCI LES VIGNES (FR)
SARL LE PUIITS (FR)
SARL LA CITADELLE (FR)
SCI LES GRENADIERS (FR)
SCI LES MIMOSAS (FR)
SCI LES AMANDIERS (FR)
SCI LES GLYCINES (FR)
- Directeur Général :
JJS INVEST SAS (FR)
JJS INVEST 2 SAS (FR)
- Mandats exercés par la société Carrix au 31 décembre 2025 :
Administrateur de CARREFOUR S.A. (depuis le 1^{er} décembre 2025)

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

En France et à l'étranger

- Administrateur :
 - MERIT FRANCE SAS (FR)
 - CMA AUDIOVISUAL SAS (FR)
 - ARB LIBAN SAL (LB)
 - CMA CGM REAL ESTATE LEBANON SAL (LB)
 - AI RIFAI ROASTERY SAL (LB)
 - CC LA BACHOURA SAL (LB)
 - CMA CGM LEVANT REGIONAL OFFICE SAL (LB)
 - DYNAMICS OFFICE SUPPLIES SAL (LB)
 - MERIT INVEST SAL (LB)
 - MERIT LIFESTYLE SAL (LB) (EX-MERIT NUTS SAL)
 - MERIT REAL ESTATE SAL (LB)
 - MERIT VENTURES SAL (LB) (EX-MERIT VENTURES HOLDING SAL)
 - MERIT SHIPPING SAL (LB)
 - MERIT SAL (LB) (EX-MERIT SAL HOLDING SAL)
 - R1 REAL ESTATE SAL (LB)
 - RIFAI FOODS SAL (LB)
 - TRANSPORTAINER INC. SAL (LB)
 - LAND TRANSPORT INTERNATIONAL SAL (LB)
 - ORIENT SHIPPING SAL (LB)
 - FORAD IMMOBILIÈRE SAL (LB)
 - SURSOCK 71 SAL (LB)
- Président :
 - ZEBOX VENTURES SAS (FR)
 - MERIT FRANCE SAS (FR)
 - MERIT FRANCE IMMOBILIER SAS (FR)
 - MERIT FRANCE VENTURES SAS (FR)
 - MERIT FRANCE INVESTISSEMENTS SAS (FR)
 - RIFAI FRANCE SAS (FR)
 - CARRIX SAS (FR)
 - IMAGINE SAS (FR)
 - IMAGINE 2 SAS (FR)
 - SAS LES QUATRE VENTS (FR)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

Mandats et fonctions exercés et échus par Monsieur Rodolphe Saadé à titre individuel ou en qualité de représentant de la société Carrix au cours des cinq dernières années :

- Administrateur :
 - CMA CGM HOLLAND PYRAMIDS B.V. (PB) (jusqu'en 2021)
 - TERMINAL LINK STP SA (STP) (jusqu'en 2023)
 - AIR FRANCE KLM SA (FR) (jusqu'en 2023)
- Représentant permanent :
 - CMA CGM SA (FR) (jusqu'en 2022) : Président de NEW OXATIS SAS (représentant jusqu'en 2022)
 - CMA CGM PARTICIPATIONS SAS (FR) : Administrateur de CMA CGM CYPRUS LTD (représentant jusqu'en 2021)
- MA CGM PARTICIPATIONS SAS (FR) : Membre du Comité de Surveillance de M6 METROPOLE TELEVISION SA (FR) (représentant jusqu'en 2024)
- MA CGM AGENCIES WORLDWIDE SAS (FR) : Président de CMA CGM PAPEETE SAS (représentant jusqu'en 2021)
- Président du Conseil d'administration :
 - CEVA LOGISTICS EUROPE SA (FR) (jusqu'en 2023)
- Président :
 - CMA MEDIA SAS (FR) (jusqu'en 2024)

Cláudia Almeida e Silva

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE / *Présidente du Comité RSE et membre du Comité d'audit*



ANNÉES DE PRÉSENCE : 7 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 75 %

NÉE LE : 24 septembre 1973

NATIONALITÉ : Portugaise

**NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 1 100

**DATE DE COOPTATION AU SEIN DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION :**

22 janvier 2019

**DATE DE RATIFICATION DE LA
COOPTATION :** 14 juin 2019

**DATE DU DERNIER
RENOUVELLEMENT :**

24 mai 2024

DATE DE FIN DE MANDAT :

Assemblée Générale appelée à
statuer sur les comptes de l'exercice
clos au 31 décembre 2026

Cláudia Almeida e Silva est *Managing Partner* de Singularity Capital, fonds d'investissement dédié aux *early stages start-up*, et conseillère au sein de l'incubateur Startup Lisboa.

Elle a démarré sa carrière en 1997 en tant que consultante au sein de Coopers & Lybrand au Portugal, puis de PricewaterhouseCooper où elle a été nommée directrice du secteur de la gestion de la relation client (CRM) en 1999.

En 2002, Cláudia Almeida e Silva a rejoint le groupe de distribution Conforama au Portugal où elle a exercé la fonction de directrice commerciale en charge du marketing, de la *supply-chain* et de la gestion des produits.

En 2005, elle a rejoint La Fnac où elle est devenue directrice générale de la filiale portugaise en 2008 et, à compter de 2013, membre du Comité Exécutif groupe en charge de la supervision de l'Espagne puis du Brésil.

Elle est diplômée de la Catholic School of Business and Economics de Lisbonne dont elle est aujourd'hui *Executive in Residence*.

Sa parfaite connaissance du milieu des *start-up* et son expérience du secteur de la grande distribution en Europe du Sud et au Brésil sont des atouts précieux pour accompagner le plan de transformation du Groupe, « Carrefour 2026 ».

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

À l'étranger

- *Managing Director* de Singularity Capital SA (Portugal) ;
- *Managing Director* de Praça Hub Lda (Portugal) ;
- Membre indépendant du Conseil d'administration de Galp Energia SA ;
- Membre indépendant du Comité Audit de Galp Energia S.A. ;
- Membre indépendant du Conseil d'administration de Group CUF S.A. ;
- Membre indépendant du Comité Audit de Group CUF S.A. ;
- Membre indépendant du Comité de l'Expérience Client, de l'Innovation et de la Technologie.

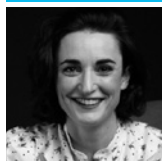
MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

À l'étranger

- Néant.

Anne Browaey

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE / *Membre du Comité des rémunérations*



PRÉSENCE : 8 MOIS

TAUX DE PRÉSENCE : 83 %

NÉE LE : 16 mai 1975

NATIONALITÉ : Française

**NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 3 500

**DATE DE COOPTATION AU SEIN DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION :**
13 avril 2025

**DATE DU DERNIER
RENOUVELLEMENT :**

28 mai 2025

DATE DE FIN DE MANDAT :
Assemblée Générale appelée à
statuer sur les comptes de l'exercice
clos au 31 décembre 2026

Diplômée de NEOMA Business School, Madame Anne Browaey a construit une carrière internationale dans les domaines du marketing, du digital et de la transformation des organisations, dans les secteurs des technologies, des médias et du tourisme.

Elle débute sa carrière dans les technologies et le conseil chez Equant (devenu Orange Business Services), avant d'occuper plusieurs fonctions de direction dans le marketing digital et les médias, notamment chez FullSIX (devenu BETC FullSIX) et au sein du Parisien/Aujourd'hui en France.

Elle rejoint ensuite le Club Med où elle est successivement Directrice Générale Marketing, Digital et Technologies, puis Directrice Générale des marchés Europe, Moyen-Orient et Afrique et membre du Comité de Direction Générale.

Madame Anne Browaey est administratrice et siège notamment au conseil d'administration du PMU. Elle met au service des conseils auxquels elle participe son expérience en matière de développement international, de marketing, de transformation digitale, de data et d'intelligence artificielle.

Elle a notamment été distinguée par l'ONG Actives et Les Échos dans la catégorie « Next Women 40 », par l'Institut Choiseul dans la catégorie « French Economic Top 100 Young Leader » et encore en qualité de « Most influential decision maker in digital ».

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

En France

- PMU : Administratrice indépendante, Présidente du Comité d'Audit et des risques, Présidente du Comité des rémunérations.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Néant.

Stéphane Courbit

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT / *Président du Comité des rémunérations et membre du Comité stratégique*



ANNÉES DE PRÉSENCE : 7 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 92 %

NÉ LE : 28 avril 1965

NATIONALITÉ : Française

NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES DANS LA SOCIÉTÉ : 1 000

DATE DE NOMINATION AU SEIN DU CONSEIL

D'ADMINISTRATION : 15 juin 2018

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT : 24 mai 2024

DATE DE FIN DE MANDAT : Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2026

Monsieur Stéphane Courbit est Président de LOV Group dont les activités principales sont la production audiovisuelle (Banijay), les jeux sur Internet (Betclic), l'hôtellerie de luxe (Airelles) et la pâtisserie (Ladurée).

Monsieur Stéphane Courbit a une expérience reconnue en tant qu'entrepreneur du secteur des médias et d'Internet et de dirigeant de groupe à dimension internationale.

Ses compétences et son expertise en matière de production de contenus et de digital sont autant d'atouts qu'il apporte au Conseil d'administration.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

En France

- Président de Lov Group Invest (et membre du Conseil de surveillance) ;
 - Gérant de SCI Parking La Garonne ;
 - Gérant de SCI James & Co ;
 - Gérant de SCI Gordita ;
 - Gérant de SCI Blancs Mills ;
 - Gérant de SCI Neva Thézillat ;
 - Gérant de SARL 5 Thézillat ;
 - Gérant de SCI Zust ;
 - Gérant de SCI Les Zudistes ;
 - Gérant de SCI 607 ;
 - Gérant de SCI 611 ;
 - Gérant de SCI Jaysal II ;
 - Gérant de SCI Minos ;
 - Gérant de SCI Roux Milly ;
 - Gérant de SCI Courvalios ;
 - Gérant de SCI ClemSC.
 - Président de LHC Immo ;
 - Président de Chalet Val d'Isère ;
 - Président de Estoublon PGA ;
 - Président de FL Lifestyle ;
 - Président de Fontaine Basse ;
 - Président de Fouquet ;
 - Président de Le Quesnay ;
 - Président de Le Quesnay Immo ;
 - Président de LHCH Venise ;
 - Président de FLC Group ;
 - Président de Lov & Co ;
 - Président de Lov & Food ;
 - Président de Lov & Lices ;
 - Président de Lov & SPB ;
 - Président de Lov & Z ;
 - Président de Lov Eggo ;
 - Président de Lov Habitat ;
 - Président de Résidence du Roy ;
 - Président de Schuss ;
 - Président de Taillat Holding ;
 - Président de Taillat Immo ;
 - Président de Tropezina Beach Development ;
 - Président de Tropezina Holding ;
 - Président de Cap Taillat ;
 - Président de Cédric Grollet & Airelles ;
 - Président de Le Quesnay Hospitality ;
 - Président de Samovar Immo ;
 - Gérant de SCI 2CJA.
 - Président de Lifestyle 1 ;
 - Président de Financière LHC ;
 - Président de Estoublon Hospitality ;
 - Président de Baulieu Hospitality ;
 - Président de Newco Hospitality 1 ;
 - Président de Newco Hospitality 2 ;
 - Président de Newco Hospitality 3 ;
 - Président de Lov 1, Lov 2, Lov 3, Lov 4 ;
 - Président de Taillat Villa 1 ;
 - Président de Taillat Villa 2 ;
 - Président de Taillat Villa 3.
- En tant que représentant de Lov Group Invest :**
- Président de Financière Lov (et membre du comité de surveillance) ;
 - Président de Banijay Group ;
 - Président de Banijay Group Holding (et membre du comité de surveillance) ;
 - Président de Betclic Everest Group (et membre du comité d'administration) ;
 - Président de Airelles ;
 - Président de Melezin ;
 - Président de Bastide de Gordes & Spa ;
 - Président de Hôtel Château de la Messardière ;
 - Gérant de Solières ;
 - Président de Lov Sapineaux ;
 - Président de Lov Immo ;
 - Président de Estoublon Holding ;
 - Président-Directeur Général de Lovestate ;
 - Gérant d'Ormello ;
 - Président de Choucalov ;
 - Président de Fold Holding ;
 - Président de Lov Hotel Collection Holding (et membre du comité de surveillance) ;
 - Président de Lov Hotel Collection ;
 - Président de Clos Bellevarde ;
 - Président de la Genevoise ;

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Gérant de EURL Zust (fin de mandat : 2021) ;
- Gérant de EURL Les Zudistes (fin de mandat : 2021) ;
- Gérant de SCI ST Le Phare (fin de mandat : 2021).
- Président de Betclic Group (fin de mandat : 2021) ;
- Président de Mangas Lov (fin de mandat : 2022) ;
- Président de LDH (fin de mandat : 2022) et membre du Comité de Surveillance ;
- Président de Lov Banijay (fin de mandat : 2022) ;
- Président-Directeur Général de Lovestate (fin de mandat : 2024) ;
- Président de Estoublon PGA (fin de mandat : 2025).

Aurore Domont

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE / *Présidente du Comité de gouvernance et membre du Comité RSE*



ANNÉES DE PRÉSENCE : 7 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 92 %

NÉE LE : 20 décembre 1968

NATIONALITÉ : Française

**NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 1 000

**DATE DE NOMINATION AU SEIN DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION :**
15 juin 2018

DATE DU DERNIER

RENOUVELLEMENT : 24 mai 2024

DATE DE FIN DE MANDAT :
**Assemblée Générale appelée à
statuer sur les comptes de l'exercice
clos au 31 décembre 2026**

Madame Aurore Domont est titulaire d'un master en droit des affaires de l'Université Paris I – Panthéon-Sorbonne.

Elle débute sa carrière chez CEP Communication avant de rejoindre en 1996 le groupe Lagardère Publicité, où elle occupe notamment les fonctions de directrice générale adjointe en charge des activités radio et presse.

En 2011, elle rejoint Prisma Media en tant que directrice exécutive de Prisma Pub.

Depuis 2013, elle est Présidente de Media Figaro et membre du Comité exécutif du Groupe Figaro. Elle y conduit la transformation des activités publicitaires et le développement de nouvelles offres associant contenus, data et technologies, afin d'accompagner l'évolution des usages et des plateformes.

Elle dirige également les initiatives d'engagement du Groupe Figaro, visant à renforcer la contribution du groupe aux grands enjeux sociétaux et au débat public. Elle est membre des Etats Generaux de l'Information dans le groupe de travail « Information et Technologie ».

Madame Aurore Domont possède une expertise reconnue dans la transformation digitale des modèles économiques, la diversification des revenus et les stratégies de communication omnicanales prenant en compte les nouvelles plateformes digitales.

Grâce à son expérience, elle apporte au Conseil d'administration une expertise sur les enjeux de RSE, de transformation digitale, d'évolution des usages et de communication dans un environnement médiatique et technologique en profonde mutation.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

En France

- Présidente de FigaroMedias ;
- Administratrice de Figaro Classified ;
- Membre du Conseil d'administration du SRI ;
- Présidente et membre du Conseil de surveillance de Mediasquare ;
- Membre du Conseil de surveillance de société du Figaro ;
- Membre du Conseil d'administration de l'ACPM ;
- Membre du Conseil d'administration du Syndicat des Régies Publishers.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Présidente de Social & Stories (fin de mandat : 2022).

Charles Edelstenne

ADMINISTRATEUR / *Membre du Comité stratégique et du Comité des rémunérations*



ANNÉES DE PRÉSENCE : 17 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 92 %

NÉ LE : 9 janvier 1938

NATIONALITÉ : Française

**NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 1 000

**DATE DE NOMINATION AU SEIN DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION :**
28 juillet 2008

DATE DU DERNIER

RENOUVELLEMENT : 28 mai 2025

DATE DE FIN DE MANDAT :

Assemblée Générale appelée à
statuer sur les comptes de l'exercice
clos au 31 décembre 2027

Expert-comptable diplômé (Lauréat de l'IFEC), Monsieur Charles Edelstenne a intégré Dassault Aviation en 1960, en qualité de Chef du Service des Études Financières.

Nommé successivement Secrétaire Général Adjoint, Secrétaire Général, Vice-Président Chargé des Affaires Économiques et Financières, il a été nommé en qualité d'administrateur en 1989, puis a été élu Président-Directeur Général en 2000, fonction qu'il a occupée jusqu'au 8 janvier 2013.

Fondateur Gérant, Directeur Général et actuellement Président d'honneur du Conseil d'administration de Dassault Systèmes SA, Monsieur Charles Edelstenne fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience de dirigeant et d'administrateur de groupes à dimension internationale et de sociétés cotées ainsi que de son expertise en matière financière et dans le domaine de la transformation digitale et de l'innovation.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

En France

- Administrateur et Président d'Honneur de Dassault Aviation SA ^(*) ;
- Président d'honneur du Conseil d'administration et administrateur de Dassault Systèmes SE ^(*) ;
- Président d'Honneur du GIFAS (Groupement des Industries Françaises Aéronautiques et Spatiales) ;
- Administrateur de Dassault Aviation ;
- Président d'honneur du GIMD ;
- Président de Groupe Industriel Marcel Dassault SAS ;
- Gérant de Société Civile ARIE ;
- Gérant de Société Civile ARIE 2 ;
- Gérant de Société Civile NILI ;
- Gérant de Société Civile NILI 2 ;
- Administrateur de Monceau DUMAS SICAV.

À l'étranger

- Administrateur de Dassault Falcon Jet Corporation (États-Unis).

(*) Société cotée.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Administrateur, membre du Comité stratégique et membre du Comité RSE de Thales SA ^(*) ;
- Président et Président du Conseil d'administration de Dassault Médias SAS ;
- Président et Président du Conseil d'administration de Groupe Figaro SASU ;
- Directeur Général de Dassault Wine Estates SASU ;
- Président de Rond-Point Immobilier SAS ;
- Gérant de Rond-Point Investissement EURL ;
- Président de Société du Figaro SAS ;
- Gérant de la Société Civile Immobilière de Maison Rouge ;
- Président du Conseil d'administration de Dassault Systèmes SE (fin de mandat : 2023) ;
- Gérant de la société civile immobilière de Maison Rouge (fin de mandat : 2022).

À l'étranger

- Président du Conseil d'administration de SITAM Belgique SA (Belgique).

Frédéric Barrault

ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS / *Membre du Comité des rémunérations*



ANNÉES DE PRÉSENCE : 2 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

NÉ LE : 25 juillet 1965

NATIONALITÉ : Française

**DATE DE DÉSIGNATION PAR LE
COMITÉ DE GROUPE FRANÇAIS**

CARREFOUR : 7 décembre 2023

**DATE D'INTÉGRATION DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION :**

15 décembre 2023

DATE DE FIN DE MANDAT :

7 décembre 2026

En 1987, Monsieur Frédéric Barrault rejoint le domaine de la grande distribution au sein du groupe Montlaur, en qualité de manager, au magasin de Lattes, près de Montpellier. À la suite du rachat de Montlaur par Carrefour, Monsieur Frédéric Barrault intègre le Groupe en 1992, dans l'hypermarché de Saint-Jean-de-Vedas, en qualité de manager.

Élu délégué syndical dans le magasin de Toulouse Purpan en 2006, il a par la suite été membre du CSE central chez Sogara puis chez Carrefour Hypermarchés. Il a été également membre du Comité Groupe de Carrefour pendant 8 ans.

De 2012 à 2019, il a exercé la fonction de secrétaire fédéral en charge des branches distribution chez la fédération CFE-CGC agroalimentaire. Puis, de 2020 à novembre 2023, il a été responsable de la communication de cette même fédération.

Monsieur Frédéric Barrault fait bénéficier le Conseil d'administration de sa compréhension du secteur de la grande distribution. Son expérience syndicale l'a également amené à construire sa réflexion en mariant les nécessités économiques et sociales.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

En France

- Néant.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Responsable de la communication de la fédération CFE-CGC agroalimentaire (fin de mandat : 2023).

Marguerite Bérard

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE / *Membre du Comité d'audit*



NÉE LE : 31 décembre 1977

NATIONALITÉ : Française

**NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 1 000

**DATE DE NOMINATION AU SEIN DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION :**
24 mai 2024

DATE DE FIN DE MANDAT :
Assemblée Générale appelée à
statuer sur les comptes de l'exercice
clos au 31 décembre 2026

ANNÉES DE PRÉSENCE : 2 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 83 %

Madame Marguerite Bérard est CEO du groupe bancaire néerlandais ABN AMRO depuis avril 2025. Elle a été Directrice de la Banque Commerciale en France et membre du Comité Exécutif de BNP Paribas de janvier 2019 à mars 2024.

Chez BPCE (Banques Populaires, Caisses d'Épargne, Natixis), qu'elle avait rejoint en 2012, Madame Marguerite Bérard était depuis 2016 en charge des finances, de la stratégie, des affaires juridiques, de la conformité et du Secrétariat général du conseil.

Diplômée de Princeton (2001) et de l'École Nationale d'Administration (2004), Madame Marguerite Bérard a été inspectrice des finances puis conseillère pour les affaires sociales au sein du cabinet du Président de la République de 2007 à 2010, avant de diriger le cabinet de Xavier Bertrand, ministre des affaires sociales et de la santé (2011 2012).

Madame Marguerite Bérard a été administratrice indépendante des conseils d'administration de Scor et d'Havas et administratrice non indépendante des conseils de Natixis, Nexity et Coface.

Madame Marguerite Bérard met notamment au service du Conseil d'administration son expérience dans les domaines financiers et de l'audit.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

En France

- Néant.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Administratrice indépendante et Vice-Présidente du Conseil d'administration de Solocal ^(*) (fin de mandat : mars 2025) ;
- Administratrice non indépendante de BNP Paribas Cardif (fin de mandat : mars 2024).

(*) Société cotée.

Patricia Moulin Lemoine

ADMINISTRATRICE / *Membre du Comité RSE*



ANNÉES DE PRÉSENCE : 10 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

NÉE LE : 20 février 1949

NATIONALITÉ : Française

**NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 1 167

**DATE DE NOMINATION AU SEIN DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION :**

11 juin 2015

DATE DU DERNIER

RENOUVELLEMENT : 24 mai 2024

DATE DE FIN DE MANDAT :

Assemblée Générale appelée à
statuer sur les comptes de l'exercice
clos au 31 décembre 2026

Diplômée de l'IEP Service Public en 1970. Titulaire du certificat d'aptitude à la profession d'avocat depuis 1971, Madame Patricia Moulin Lemoine a exercé entre 1972 et 2014 la profession d'avocate spécialisée en droit du travail, droit commercial, propriété industrielle, droit de la famille.

Elle a également dispensé des cours de droit civil et de droit des assurances, à destination des salariés aux Assurances Générales de France de 1977 à 1994 et des cours de droit social à l'UFR de sociologie Université Paris VIII Saint-Denis de 1985 à 1992.

Madame Patricia Moulin Lemoine fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience par sa connaissance du secteur *retail* ainsi que les domaines de la gouvernance et de la RSE.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

En France

- Directrice générale de Motier SAS ;
- Membre du Conseil de surveillance de Motier SAS ;
- Présidente du Conseil de surveillance de Galeries Lafayette SA ;
- Présidente de la société Grands Magasins Galeries Lafayette (SAS) ;
- Vice-Présidente de la *French-American Foundation* France ;
- Vice-Présidente du Conseil de surveillance de la Banque Transatlantique.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Vice-Présidente du comité de surveillance de la société BHV Exploitation (SAS) (fin de mandat 2022) ;
- Présidente de la société Immobilière du Marais (SAS) (fin de mandat 2022) ;
- Membre du Conseil de surveillance de S2F Flexico (fin de mandat 2025).

Arthur Sadoun

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT / *Membre du Comité de gouvernance*



ANNÉES DE PRÉSENCE : 4 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 92 %

NÉ LE : 23 mai 1971

NATIONALITÉ : Française

**NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 1 000

**DATE DE COOPTATION AU SEIN DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION :**
7 septembre 2021

**DATE DE RATIFICATION DE LA
COOPTATION :** Assemblée Générale
appelée à statuer sur les comptes de
l'exercice clos le 31 décembre 2021

**DATE DU DERNIER
RENOUVELLEMENT :** 24 mai 2024

DATE DE FIN DE MANDAT :
Assemblée Générale appelée à
statuer sur les comptes de l'exercice
clos le 31 décembre 2026

Arthur Sadoun, 52 ans, est Président du Directoire de Publicis Groupe, 2^e groupe mondial de communication.

Il a commencé sa carrière au Chili, où il a créé sa propre agence de publicité qu'il vendra plus tard à BBDO/Chili.

De retour en France en 1997, il rejoint le réseau TBWA (Omnicom) en tant que Directeur International du Planning Stratégique et devient le CEO de TBWA/Paris en 2003. Sous sa direction et pendant 4 années consécutives, TBWA/Paris est récompensée en tant qu'Agence de l'Année au Festival International de la Publicité à Cannes.

Fin 2006, Arthur Sadoun est nommé CEO de Publicis Conseil, vaisseau amiral du Groupe fondé par Marcel Bleustein-Blanchet et dirigé jusqu'alors par Maurice Lévy.

En avril 2011, Arthur Sadoun est nommé *Managing Director* de Publicis Worldwide, le réseau mondial des agences créatives du Groupe, avant d'en être nommé CEO en octobre 2013.

En décembre 2015, il est nommé CEO de Publicis Communications, le pôle de solutions créatives de Publicis Groupe composé des réseaux de Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, Publicis Worldwide, BBH, MSLGROUP et Prodigious.

Arthur Sadoun prend ses fonctions de Président du Directoire du Groupe le 1^{er} juin 2017 et devient le 3^e dirigeant de Publicis Groupe en 91 ans d'histoire suivant les traces de Maurice Lévy et du fondateur Marcel Bleustein-Blanchet.

Depuis, Arthur Sadoun a accéléré la transformation digitale initiée par Maurice Lévy, notamment en réalisant la plus grande acquisition du secteur avec Epsilon, un *leader* de la *data* et de la technologie. Le groupe a ainsi remporté une série de nouveaux grands contrats, plaçant Publicis en tête des classements de l'industrie au cours des 3 dernières années. Arthur Sadoun est diplômé de l'European Business School et d'un MBA de l'INSEAD.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

En France

- Président du Directoire de Publicis Groupe SA ^(*) (France).

À l'étranger

- Administrateur de BBH Holdings Limited (Royaume-Uni) ;
- Administrateur de MMS USA Investments, Inc (États-Unis) ;
- Administrateur de MMS USA Holdings, Inc (États-Unis) ;

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Néant.

(*) Société cotée.

Sylvie Dubois

ADMINISTRATRICE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS / *Membre du Comité RSE*



ANNÉES DE PRÉSENCE : 2 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

NÉE LE : 4 juillet 1965

NATIONALITÉ : Française

**DATE DE DÉSIGNATION PAR LE
COMITÉ D'INFORMATION ET DE
CONCERTATION EUROPÉEN
CARREFOUR :** 18 octobre 2023

**DATE D'INTÉGRATION DU CONSEIL
D'ADMINISTRATION :**
25 octobre 2023

DATE DE FIN DE MANDAT :
18 octobre 2026

Madame Sylvie Dubois a rejoint le domaine de la grande distribution en 1984, dans un supermarché du groupe Catteau à Aire-sur-la Lys, en qualité d'hôtesse de caisse. À la suite du rachat par le groupe Promodès du groupe Catteau et de la fusion entre le groupe Promodès et le groupe Carrefour en 2000, l'enseigne passe de Continent à Carrefour.

Madame Sylvie Dubois a exercé différents mandats de représentation au sein du Groupe. Elle a tout d'abord été déléguée du personnel et du comité d'établissement de Carrefour Aire-sur-la Lys de 2002 à 2010. En juillet 2010, elle intègre l'hypermarché de Carrefour La Chapelle-Saint-Luc en tant qu'employé libre-service, et est élue aux élections professionnelles de ce magasin en juillet 2011. En parallèle, Madame Sylvie Dubois a été élue au sein du CCE et du CSEC de Carrefour SAS.

En 2012, elle devient membre de la Commission Fonds de Solidarité Carrefour puis, en 2017, membre du Fonds Social Apgis.

En 2018, elle est devenue Secrétaire adjointe de l'Union Départementale Force Ouvrière de l'Aube et Conseiller prud'homal au CPH de Troyes.

En 2019, elle intègre le Comité de groupe Carrefour.

De 2018 à 2021, elle a été membre titulaire, puis suppléante au Conseil d'administration de la Caisse d'allocations familiales de l'Aube, au sein la commission Sociale et la commission des recours amiables.

Madame Sylvie Dubois fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience vécue au contact de la clientèle et de sa connaissance des formats et marchés du Groupe.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

En France

- Membre de la Commission Exécutive de l'Union Départementale Force Ouvrière de l'Aube (Fin de mandat : octobre 2027) ;
- Conseiller prud'homal au CPH de Troyes (fin de mandat : décembre 2025) ;
- Membre suppléante au Conseil d'administration de la Caisse d'allocations familiales de l'Aube (fin de mandat : décembre 2025).

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Déléguée du personnel et du comité d'établissement de Carrefour La Chapelle-Saint-Luc (fin du mandat : 2023) ;
- Membre du Comité Social et Économique Central de Carrefour SAS (fin du mandat : mai 2023) ;
- Membre de la Commission Fonds de Solidarité Carrefour (fin de mandat : mai 2023) ;
- Membre du Fonds Social Apgis (fin de mandat : mai 2023) ;
- Membre du Comité de groupe Carrefour (fin de mandat : mai 2023) ;
- Membre titulaire au Conseil d'administration de la Caisse d'allocations familiales de l'Aube (fin de mandat : 2021).

Marie-Laure Sauty de Chalon

ADMINISTRATRICE RÉFÉRENTE INDÉPENDANTE / *Présidente du Comité d'audit*



ANNÉES DE PRÉSENCE : 8 ANS

TAUX DE PRÉSENCE : 100 %

NÉE LE : 17 septembre 1962

NATIONALITÉ : Française

**NOMBRE D'ACTIONS DÉTENUES
DANS LA SOCIÉTÉ :** 2 000

**DATE DE NOMINATION AU SEIN DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION :**

15 juin 2017

DATE DU DERNIER

RENOUVELLEMENT : 26 mai 2023

DATE DE FIN DE MANDAT :

Assemblée Générale appelée à
statuer sur les comptes de l'exercice
clos au 31 décembre 2025

Madame Marie-Laure Sauty de Chalon est titulaire d'une maîtrise de droit et diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris. Après une carrière au sein de la presse et de la télévision, Madame Marie-Laure Sauty de Chalon a fondé Carat Interactive en 1997.

En 2001, elle a été Président-Directeur Général de Consodata North America. Elle a ensuite pris en 2004 la tête du groupe Aegis Media en France et en Europe du Sud.

Entre 2010 et 2018, elle était Présidente-Directeur Général du groupe Aufeminin. Elle a fondé Factor K en juillet 2018 dans laquelle le groupe NRJ a pris une participation minoritaire. Elle est Présidente du Conseil d'administration de l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC) depuis 2023.

Madame Marie-Laure Sauty de Chalon a également été membre de l'Autorité de la concurrence et professeur à l'Institut d'études politiques de Paris.

Madame Marie-Laure Sauty de Chalon fait bénéficier le Conseil d'administration de son expérience digitale et internationale au sein d'entreprises qui mêlent e-commerce et contenus pour accompagner la transformation digitale du Groupe.

AUTRES MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2025

En France

- Membre du Conseil de surveillance de JCDecaux SA ^(*) ;
- Administrateur, membre du comité Durabilité et Gouvernance et membre du Comité d'audit de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton (SE) ^(*) ;
- Président du Conseil d'administration de l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC).

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En France

- Membre du collège de l'Autorité de la concurrence (fin de mandat : 2023) ;
- Administrateur de Coopacademy (fin de mandat : 2023).

(*) Société cotée.

3.2.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.2.1 Modalités de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que le Conseil d'administration doit se réunir au moins 4 fois par an.

Il précise les modalités de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration en complément des règles légales, statutaires et des recommandations du Code AFEP-MEDEF auxquelles la Société se réfère.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration est divisé en 3 chapitres relatifs :

- au rôle, au fonctionnement et à l'évaluation du Conseil d'administration ainsi qu'à la rémunération des Administrateurs ;
- aux comités spécialisés du Conseil d'administration, à leurs règles communes, leur composition et leurs attributions ;
- aux droits et devoirs des Administrateurs.

Le Règlement intérieur vise ainsi à organiser les travaux du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés, à définir les pouvoirs du Conseil d'administration et à détailler les droits et devoirs des Administrateurs dans le cadre des bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise que le Conseil d'administration s'impose. Il est mis à jour par le Conseil d'administration afin de prendre en considération les évolutions légales et réglementaires ainsi que les bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise.

Au cours de l'exercice 2025, le Conseil d'administration a notamment délibéré hors la présence du Président-Directeur Général sur les sujets liés à sa rémunération, conformément à la recommandation 18.3 du Code AFEP-MEDEF.

Chaque nouvel Administrateur se voit remettre un guide de l'Administrateur qui présente les principes de conduite et les obligations devant être respectés par chacun d'eux, conformément aux dispositions légales et réglementaires, au Règlement intérieur du Conseil d'administration et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

L'Administrateur doit notamment exercer ses fonctions avec indépendance, intégrité, loyauté et professionnalisme. Il doit agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de la Société. Lorsqu'il participe aux délibérations du Conseil d'administration et exprime son vote, l'Administrateur représente l'ensemble des actionnaires de la Société.

Déontologie boursière

Le Groupe a pris en compte le Règlement européen n° 596/2014 relatif aux Abus de marché entré en vigueur le 3 juillet 2016 qui se substitue à la Directive européenne du 28 janvier 2003 et instaure de nouvelles règles et mesures s'appliquant aux sociétés cotées et à leurs dirigeants/mandataires sociaux en matière de détention d'information privilégiée.

L'Administrateur est particulièrement concerné par la réglementation relative à la prévention des manquements et délits d'initiés, tant à titre personnel qu'au titre de fonctions exercées au sein des sociétés actionnaires de la Société, et doit ainsi respecter la Charte de déontologie boursière mise en place par la Société. Il doit notamment conserver la confidentialité des informations jugées sensibles et confidentielles ainsi que des informations qualifiées de privilégiées au sens de la

réglementation en vigueur. Le caractère confidentiel de ces informations est levé à compter du moment où elles font l'objet d'une publication externe par voie de communiqué de presse par la Société, et dans la limite des informations ainsi communiquées. Ils sont également tenus de s'abstenir d'effectuer ou de tenter d'effectuer toute transaction sur les titres de la Société pendant les périodes de « fenêtres négatives », notamment celles relatives à la publication des informations financières annuelles, semestrielles et trimestrielles.

Gestion des conflits d'intérêts

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration, les Administrateurs sont également sensibilisés aux règles ayant trait aux conflits d'intérêts. Il y a notamment conflit d'intérêts dans le cas où un Administrateur ou un membre de sa famille pourrait bénéficier à titre personnel de la conduite des affaires de la Société, ou pourrait entretenir une relation ou un lien de quelque nature que ce soit avec la Société, ses filiales ou sa Direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.

L'Administrateur s'efforce d'éviter tout conflit d'intérêts pouvant exister entre ses intérêts moraux et matériels et ceux de la Société.

L'Administrateur est tenu d'informer le Conseil d'administration, et en particulier l'Administrateur référent, dès qu'il a connaissance, de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, avec la Société et ses filiales et s'abstient de participer aux débats et au vote de la délibération correspondante.

L'Administrateur doit ainsi communiquer sans délai au Président du Conseil d'administration et à l'Administrateur référent toute convention conclue entre lui-même ou une société dont il est dirigeant ou dans laquelle il détient directement ou indirectement une participation significative ou dans laquelle il est directement intéressé, et la Société ou l'une de ses filiales, ou qui a été conclue par personne interposée.

Le Président du Conseil d'administration peut à tout moment demander aux Administrateurs une déclaration attestant qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts. Par ailleurs, le Conseil d'administration n'a pas été saisi afin de donner d'avis quant à l'acceptation d'un nouveau mandat social dans une société cotée extérieure au Groupe par les dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Déclaration des mandataires sociaux

Il n'existe aucun lien familial entre les mandataires sociaux (Administrateurs, Président-Directeur Général) de la Société, à l'exception de Madame Patricia Moulin Lemoine et de Monsieur Philippe Houzé, parents par alliance (beau-frère et belle-sœur).

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, aucun des mandataires sociaux n'a, au cours des cinq dernières années :

- été condamné pour fraude ;
- été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en qualité de mandataire social ;
- fait l'objet d'une mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés) ;

- été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, aucun conflit d'intérêts même potentiel n'est identifié entre les devoirs de chacun des mandataires sociaux (Administrateurs, Président-Directeur Général) à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou autres devoirs, autre que les situations décrites dans la section ci-dessus « Gestion des conflits d'intérêts ».

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel l'un des mandataires sociaux de la Société aurait été nommé en tant que membre d'un de leurs organes d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de leur Direction Générale.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent Document d'Enregistrement Universel, aucun des mandataires sociaux n'est lié par un contrat de service avec la Société ou l'une de ses filiales.

3.2.2.2 Missions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration approuve les orientations stratégiques de l'activité de la Société et veille à leurs mises en œuvre. Il examine et décide des opérations importantes. Les Administrateurs sont informés de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux de la Société y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale.

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'administration, dans le cadre de ses missions, et sans que cette énumération soit exhaustive, le Conseil d'administration :

- approuve la stratégie de la Société et veille à sa mise en œuvre ;
- fixe les éventuelles limitations aux pouvoirs du Président-Directeur Général ;
- procède notamment :
 - aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns,
 - au contrôle de la gestion de la Société et de la sincérité de ses comptes,
 - à l'examen et à l'arrêté des comptes, à la fixation de l'ordre du jour de l'Assemblée Générale, à laquelle il rend compte de son activité dans le rapport annuel, et arrête les divers rapports légaux et réglementaires,
 - à l'examen des conventions réglementées et statue sur leur autorisation préalable ;
- veille à la communication aux actionnaires et aux investisseurs d'une information financière de qualité et d'une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur la stratégie, le modèle de développement, la prise en compte des enjeux extra-financiers significatifs pour la Société ;
- arrête chaque année, sur proposition du Comité de gouvernance, la liste des Administrateurs considérés comme indépendants au regard des critères spécifiés par le Code AFEP-MEDEF ;
- examen annuel du budget et suivi de sa mise en œuvre.

3.2.2.3 Travaux du Conseil d'administration en 2025

Après avoir pris connaissance des synthèses des travaux du Comité d'audit, du Comité de gouvernance, du Comité des rémunérations, du Comité RSE et du Comité stratégique, l'activité du Conseil d'administration s'est notamment portée sur les domaines suivants :

Thème	Travaux
Gestion financière	■ revue des travaux du Comité d'audit ; ■ arrêté des comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels et des rapports et projets de communiqués de presse y afférents ; ■ examen des chiffres d'affaires trimestriels et des projets de communiqué de presse y afférents ; ■ arrêté des documents de gestion prévisionnelle ; ■ renouvellement des autorisations annuelles consenties au Président-Directeur Général en matière d'émissions obligataires et de cautions, avals et garanties ; ■ revues de la politique de financement et des engagements du Groupe ; ■ approbation du budget 2026.
Suivi des orientations stratégiques du Groupe, de ses activités et des opérations	■ information régulière sur l'avancement des différents chantiers relatifs à la transformation du Groupe ; ■ décisions relatives à la revue stratégique des actifs du Groupe : retrait de la cote d'Atacadao, cession d'une participation au sein de Carmila et cession des activités en Italie ; ■ préparation du plan stratégique "Carrefour 2030" ; ■ information sur l'état de la conjoncture et de la concurrence, de la performance boursière de l'action Carrefour et des enjeux de notation financière.

Thème	Travaux
Gouvernance	■ suivi des travaux du Comité de gouvernance ; ■ approbation du rapport sur le gouvernement d'entreprise ; ■ réflexion sur les évolutions qui pourraient être apportées à la gouvernance de la Société : (i) renouvellement des mandats d'Administrateurs de Madame Flavia Buarque de Almeida et Messieurs Eduardo Rossi et Charles Edelstenne, (ii) ratification de la cooptation en qualité d'Administratrice de Madame Anne Browaays, (iii) nomination de Madame Marie-Laure Sauty de Chalon en qualité d'Administratrice référente et Présidente du Comité d'audit, (iv) nomination de Madame Aurore Domont en qualité de Présidente du Comité de gouvernance, (v) nomination de Madame Claudia Almeida e Silva en qualité de Présidente du Comité RSE, (vi) constatation des démissions de Madame Flavia Buarque de Almeida et de Monsieur Eduardo Rossi et (vii) cooptation de la société Carrix, représentée par Monsieur Rodolphe Saadé, en qualité d'Administrateur et nomination de cette dernière en qualité de membre du Comité stratégique ; ■ évaluation annuelle du caractère indépendant des Administrateurs ; ■ évaluation annuelle du Conseil d'administration.
Rémunérations	■ suivi des travaux du Comité des rémunérations ; ■ décision des éléments de rémunération et de la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour l'exercice 2025 ; ■ arrêté de la politique de rémunération des Administrateurs pour l'exercice 2025.
RSE	■ suivi des travaux du Comité RSE ; ■ Réflexion autour du déploiement de la politique RSE chez les franchisés ; ■ information sur le bilan de l'année 2025, notamment en ce qui concerne les programmes de « transition alimentaire » des pays et les enjeux prioritaires pour Carrefour, regroupés au sein des thèmes suivants : manger sain, local, bio, enfants et bébé, végétalisation de la consommation, transparence et responsabilité tarifaire ; ■ examen de la politique du Groupe en matière d'égalité hommes-femmes ; ■ revue des objectifs du Groupe en matière de RSE, notamment en matière de climat ; ■ mise en œuvre de la directive retour sur la publication de la CSRD ; ■ suivi de l'Indice RSE et Transition Alimentaire. Détermination du nouvel Indice RSE.
Assemblée Générale du 28 mai 2025	■ convocation, ordre du jour, texte des résolutions et rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée ; ■ définition de la politique de distribution de dividendes ; ■ examen annuel des conventions réglementées poursuivies au cours de l'exercice ; ■ a soumis à l'approbation de l'Assemblée les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce, les éléments de rémunération dus ou attribués au titre de l'exercice 2024 à Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, la politique de rémunération 2025 du Président-Directeur Général et la politique de rémunération 2025 des Administrateurs.

3.2.2.4 Évaluation du Conseil

Conformément à son Règlement intérieur, le Conseil d'administration procède régulièrement à l'évaluation de son fonctionnement et de l'exercice de ses missions. À ce titre, il examine les modalités de son fonctionnement, la qualité de l'information mise à disposition, celle de la préparation de ses décisions et de ses débats, ainsi que la contribution effective de chacun aux travaux du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés.

À cette fin, une fois par an, le Conseil d'administration doit consacrer un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement.

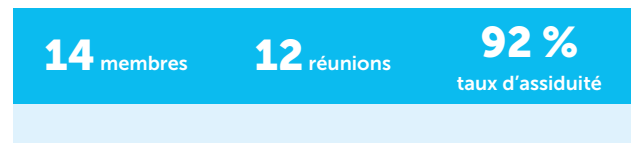
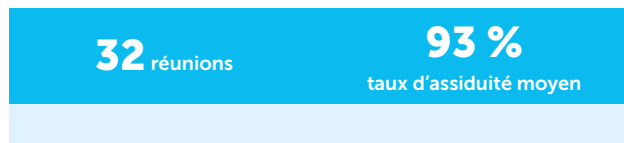
Au titre de l'exercice 2025, le Conseil d'administration a procédé à l'évaluation externe de son fonctionnement. À cette fin, un questionnaire a été préparé et envoyé à chaque Administrateur. Une synthèse des résultats de cette évaluation a été préparée par le Président du Comité de gouvernance et l'Administratrice référente qui a été présentée au Conseil d'administration du 11 mars 2026.

Il ressort de l'évaluation que les Administrateurs sont très satisfaits du fonctionnement d'ensemble du Conseil d'administration et de ses comités, ainsi que de leur association à la stratégie du Groupe. Les principales observations des membres du Conseil d'administration portent sur la bonne exécution, par l'équipe dirigeante, des orientations stratégiques de la Société, le renforcement de la professionnalisation et la complémentarité des compétences des membres du Conseil d'administration, la qualité des échanges et du dialogue en son sein, ainsi que l'efficacité des séances du Conseil d'administration (liberté de parole, transparence, pertinence des sujets présentés). Les observations des membres du Conseil d'administration ont été prises en considération, et se sont poursuivies en 2026, notamment sur le renforcement du rôle de l'Administrateur référent, sur l'organisation d'executive sessions avec la tenue de réunions préparatoires organisées par celui-ci avec différents groupes d'Administrateurs, et sur le renforcement de l'information du Conseil d'administration relative au plan de succession à court, moyen et long terme du Président-Directeur Général et des membres du Comité exécutif Groupe. De plus, dans le cadre de la présentation du plan stratégique « Carrefour 2030 », des sessions stratégiques et des réunions ad hoc ont été réalisées avec des dirigeants opérationnels du Groupe.

3.2.2.5 Fréquence et participation aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés en 2025

Le Conseil d'administration et ses comités spécialisés se sont réunis à trente-deux reprises au cours de l'exercice 2025 avec un taux d'assiduité moyen de 93 %.

Le Conseil d'administration s'est réuni à douze reprises au cours de l'exercice 2025 avec un taux d'assiduité moyen de 92 %.



Administrateur	Conseil d'administration	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité de gouvernance	Comité RSE	Comité stratégique
Alexandre Bompard <i>Président-Directeur Général</i>	100 %	-	-	-	-	100 %
Philippe Houzé <i>Vice-Président</i>	100 %	100 %	-	100 %	-	100 %
Cláudia Almeida e Silva	75 %	100 %	-	-	100 %	-
Frédéric Barrault	100 %	-	100 %	-	-	-
Marguerite Bérard	83 %	100 %	-	-	-	-
Anne Browaeys	83 %	-	-	-	-	-
Flavia Buarque de Almeida	82 %	-	-	100 %	-	-
CARRIX (représenté par Rodolphe Saadé)	N/A	-	-	-	-	N/A
Stéphane Courbit	92 %	-	100 %	-	-	80 %
Aurore Domont	92 %	-	-	100 %	100 %	-
Charles Edelstenne	92 %	-	100 %	100 %	-	100 %
Patricia Moulin Lemoine	100 %	-	-	-	100 %	-
Arthur Sadoun	92 %	-	-	75 %	-	-
Eduardo Rossi	91 %	-	-	-	-	-
Marie-Laure Sauty de Chalon <i>Administratrice référente</i>	100 %	100 %	-	-	-	-

3.2.3 COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration a décidé de la création de comités spécialisés chargés d'étudier les questions que lui-même ou son Président soumet pour avis à leur examen.

Afin de prendre en compte la nature et les spécificités des activités de la Société, les comités spécialisés du Conseil d'administration suivants ont été créés :

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

Ces comités spécialisés sont composés d'Administrateurs nommés par le Conseil d'administration pour la durée de leur mandat.

Ces comités spécialisés rendent compte régulièrement au Conseil d'administration de leurs travaux et lui soumettent leurs observations, avis, propositions ou recommandations. À cet effet, le Président de chaque comité spécialisé, ou, en cas d'empêchement, un autre membre de ce même comité spécialisé, présente oralement une synthèse de ses travaux à la plus prochaine séance du Conseil d'administration.

Les attributions de ces comités spécialisés ne peuvent avoir pour objet de leur déléguer les pouvoirs qui sont attribués au Conseil d'administration par la loi ou les Statuts. Les comités spécialisés ont un pouvoir consultatif et exercent leur activité sous la responsabilité du Conseil d'administration qui a le seul pouvoir légal de décision et demeure collectivement responsable de l'accomplissement de ses missions.

Le Président du Conseil d'administration s'assure que le nombre, les missions, la composition et le fonctionnement des comités spécialisés soient en permanence adaptés aux besoins du Conseil d'administration et aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise.

La Présidence de chaque comité spécialisé est assurée par un de ses membres, Administrateur indépendant, à l'exception de la Présidence du Comité stratégique.

Le secrétariat de chaque comité spécialisé est assuré par une personne choisie par son Président.

Ces comités spécialisés se réunissent, en tant que de besoin, sur convocation de leur Président ou à la demande de la moitié de leurs membres. Ils peuvent recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

Le Président d'un comité spécialisé peut demander au Président du Conseil d'administration l'audition de tout cadre dirigeant du Groupe sur des questions relevant de la compétence du comité spécialisé telle que définie par le Règlement intérieur du Conseil d'administration.

Le tableau présenté ci-dessous synthétise les évolutions de la composition des comités spécialisés du Conseil d'administration en 2025 :

	Départs	Entrées	Présidences
Comité d'audit	Stéphane Israël		Marie-Laure Sauty de Chalon
Comité des rémunérations	Stéphane Israël	Anne Browaey	
Comité de gouvernance	Charles Edelstenne Flavia Buarque de Almeida		Aurore Domont
Comité RSE			Cláudia Almeida e Silva
Comité stratégique	Stéphane Israël Flavia Buarque de Almeida	Charles Edelstenne CARRIX (représenté par Rodolphe Saadé)	

3.2.3.1 Le Comité d'audit

Le Comité d'audit se réunit au moins 5 fois par an.

Composition

Au 31 décembre 2025, le Comité d'audit était composé de 75 % de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF (lequel recommande les 2/3 au moins de membres indépendants). Par ailleurs, la Présidence de ce Comité est assurée par un Administrateur indépendant.

4 membres	5 réunions	100 % taux d'assiduité
Au 31 décembre 2025, la composition du Comité d'audit est la suivante : Présidente : Marie-Laure Sauty de Chalon ⁽¹⁾ ; Membres : Cláudia Almeida e Silva ⁽¹⁾, Philippe Houzé et Marguerite Bérard ⁽¹⁾.		

(1) Administrateur indépendant.

Conformément à l'article L. 823-19 du Code de commerce et au Code AFEP-MEDEF, les membres du Comité d'audit doivent présenter des compétences en matière financière et comptable. Les membres du Comité d'audit présentent de telles compétences au regard de leur expérience, de leur parcours professionnel et de leur formation décrite en section 3.2.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Attributions

Le Comité d'audit assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il est notamment chargé des missions suivantes :

■ quant à l'examen des comptes :

- il procède à l'examen des comptes et s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux de la Société avant saisine du Conseil d'administration ; il s'assure du suivi des processus qui concourent à leur établissement et apprécie la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives ; les délais de mise à disposition des comptes et de leur examen doivent être suffisants,
- il suit le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, formule des recommandations pour en garantir l'intégrité ; il se fait communiquer les principaux documents de communication financière,
- il suit l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit interne Groupe, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ; il veille à l'existence de ces systèmes, à leur déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives. À cette fin, il est informé des principaux constats des Commissaires aux comptes, des responsables de l'Audit interne Groupe et du contrôle des risques,
- il entend les responsables de l'Audit interne Groupe et du contrôle des risques et donne son avis sur l'organisation de leurs services. Il doit être informé du programme d'Audit

interne Groupe et être destinataire des rapports d'Audit interne Groupe ou d'une synthèse périodique de ces rapports,

- il examine les risques et les engagements hors-bilan significatifs, apprécie l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informe le Conseil d'administration, le cas échéant ; à ce titre, l'examen des comptes doit être accompagné d'une présentation par la Direction Générale décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan significatifs de la Société ainsi que d'une présentation des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels non seulement des résultats de l'audit légal, notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant les travaux, mais aussi des options comptables retenues ; il examine la partie du rapport de gestion à l'Assemblée Générale afférente aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques,
- il examine périodiquement la cartographie des principaux risques pouvant faire l'objet d'une traduction comptable ou identifiés par la Direction Générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes ; il prend connaissance des principales caractéristiques des dispositifs de gestion de ces risques et des résultats de leur fonctionnement en s'appuyant notamment sur les travaux des responsables de l'Audit interne Groupe et du contrôle des risques et des Commissaires aux comptes,
- il examine le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;

■ quant aux relations avec les Commissaires aux comptes :

les Commissaires aux comptes doivent présenter au Comité d'audit :

- leur programme général de travail et les sondages auxquels ils ont procédé,
- les modifications qui leur paraissent devoir être apportées aux comptes ou documents comptables et leurs observations sur les méthodes d'évaluation utilisées,
- les irrégularités et inexactitudes qu'ils ont découvertes,
- les conclusions auxquelles conduisent les observations et rectifications sur les résultats de la période comparés à ceux de la période précédente,
- au plus tard à la date de présentation du rapport d'audit, un rapport d'audit complémentaire établi conformément à la réglementation et qui expose les résultats du contrôle légal des comptes,
- il entend les Commissaires aux comptes notamment lors des réunions traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes, afin de rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux. Ainsi, le Comité d'audit sera informé des principales zones de risques ou d'incertitudes sur les comptes identifiées par les Commissaires aux comptes, de leur approche d'audit et des difficultés éventuellement rencontrées dans leur mission, les Commissaires aux comptes portent aussi à la connaissance du Comité d'audit les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant leurs travaux pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;

■ **quant au suivi des règles d'indépendance et d'objectivité des Commissaires aux comptes :**

- il pilote la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, il propose au Conseil d'administration la procédure de sélection et notamment s'il y a lieu de recourir à un appel d'offres, il supervise l'appel d'offres et valide le cahier des charges et le choix des cabinets consultés ; il adresse une recommandation au Conseil d'administration sur le(s) Commissaire(s) aux comptes proposé(s) à la nomination par l'Assemblée Générale des actionnaires ; il émet également une recommandation au Conseil d'administration lorsque le renouvellement du mandat du (des) Commissaire(s) aux comptes est envisagé conformément à la réglementation,
- il suit la réalisation par les Commissaires aux comptes de leur mission ; il tient compte des constatations et conclusions du Haut Conseil du Commissariat aux comptes consécutives aux contrôles réalisés en application de la réglementation en matière de contrôle de la profession de Commissaire aux comptes,
- il s'assure du respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance conformément à la réglementation ; il analyse avec les Commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance notamment en matière de montant et de répartition d'honoraires et prend les mesures de sauvegarde nécessaires pour atténuer ces risques ; il s'assure également du respect par les Commissaires aux comptes des conditions liées à

l'acceptation ou à la poursuite de leur mission et obtient annuellement leur déclaration d'indépendance ainsi que le montant et la répartition, par catégorie de missions, des honoraires qui leur ont été versés au cours de l'exercice écoulé,

- il approuve la fourniture par les Commissaires aux comptes des services non interdits autres que la certification des comptes tels qu'encadrés par la réglementation,
- il rend compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de ses missions. Il rend également compte des résultats de la mission de certification des comptes, de la manière dont cette mission a contribué à l'intégrité de l'information financière et du rôle qu'il a joué dans ce processus. Il l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée ;

■ **auditions :**

- sur tous les sujets liés à l'exercice de ses missions, le Comité d'audit entend à sa diligence, et hors la présence des membres de la Direction Générale s'il l'estime opportun, les Directeurs Financiers et Comptables du Groupe ainsi que la Direction de la trésorerie, les responsables de l'Audit interne Groupe et du contrôle des risques. Le Président du Conseil d'administration doit en être informé au préalable,
- le Comité d'audit peut recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

Principales activités en 2025

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des séances du Comité d'audit :

■ **quant à l'examen des comptes :**

- revue des projets de comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2025 ainsi que des rapports y afférents,
- revue des comptes consolidés semestriels ainsi que du rapport y afférent,
- revue des litiges et des risques dans le cadre de l'analyse des provisions,
- résultats des tests d'impairment des *goodwills*,
- activité et résultats du Groupe en 2025,
- proposition de dividende 2025,
- procédures de *hard-close*,
- examen des sections du rapport de gestion relatives aux procédures de contrôle interne et de gestion des risques et au traitement de l'information comptable et financière au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2025 ;

■ **quant au contrôle interne :**

- suivi des missions de l'Audit interne Groupe,
- politique de financement Groupe 2025-2026 et notation du Groupe,

- revue de la cartographie des risques (en ce compris les risques sociaux et environnementaux),
- revue des risques cyber-sécurité ;

■ **quant à la conformité avec la réglementation :**

- suivi des programmes de conformité,
- supervision, conjointement avec le Comité RSE, du processus de reporting des données quantitatives du rapport de durabilité, en application de la nouvelle directive CSRD,
- suivi du projet de loi de finances 2026 en France ;

■ **quant à la stratégie assurantielle du groupe :**

- suivi de la gestion des risques assurables du Groupe via le compte rendu par la Direction des Assurances de la stratégie assurantielle du Groupe, de l'évolution du marché de l'assurance et des budgets Assurances ;

■ **quant aux relations avec les Commissaires aux comptes :**

- suivi de l'approche d'audit des Commissaires aux comptes,
- revue des services non interdits autres que la certification des comptes tels qu'encadrés par la réglementation,
- lancement d'un appel d'offres en vue de la nomination de nouveaux Commissaires aux comptes.

3.2.3.2 Le Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

Le Comité des rémunérations comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

4 membres **2** réunions **100 %**
taux d'assiduité

Au 31 décembre 2025, la composition du Comité des rémunérations était la suivante :

Président : Stéphane Courbit ⁽¹⁾ ;
Membres : Charles Edelstenne, Anne Browaeys ⁽¹⁾
et Frédéric Barrault ⁽²⁾.

- (1) Administrateur indépendant.
(2) Administrateur représentant les salariés.

Attributions

Le Comité des rémunérations est chargé de formuler des propositions quant aux différents éléments de rémunération des Administrateurs (notamment sur l'enveloppe et les modalités de répartition de la rémunération des Administrateurs) et des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Il est chargé d'étudier toutes questions relatives au statut personnel des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, notamment les rémunérations, les régimes de retraite et de prévoyance, les avantages en nature ainsi que les dispositions de cessation de leur mandat.

Il a notamment pour mission de formuler des propositions sur les décisions d'octroi d'options de souscription et/ou d'achat d'actions de la Société au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux exécutifs et de tout ou partie du personnel salarié de la Société et de ses filiales en application des autorisations conférées par l'Assemblée Générale des actionnaires.

Il examine les conditions dans lesquelles seront consenties les options et propose la liste des bénéficiaires des options et le nombre d'options allouées à chacun d'eux. Il formule toute proposition sur la détermination des caractéristiques des options et notamment sur le prix de souscription et/ou d'achat des actions, sur leur durée, sur les conditions auxquelles leur levée pourrait être subordonnée et sur les modalités de leur exercice.

Il a également pour mission de formuler des propositions en matière d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en application des autorisations conférées par l'Assemblée Générale des actionnaires. Il propose le nom des bénéficiaires des attributions d'actions, les conditions tenant notamment à la durée des périodes d'acquisition et de conservation ainsi que les critères d'attribution des actions.

Il est informé de la politique des rémunérations des principaux dirigeants non-mandataires sociaux.

Principales activités en 2025

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des séances du Comité des rémunérations :

■ rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs :

- définition de la politique de rémunération 2025 de Monsieur Alexandre Bompard,
- fixation de la rémunération variable 2024 de Monsieur Alexandre Bompard,
- détermination du montant du régime de retraite à prestations définies pour l'exercice 2024,
- définition de la politique de rémunération des Administrateurs pour 2025,

- attributions gratuites d'actions pour les managers clés.

■ Assemblée Générale du 28 mai 2025 :

- revue de la politique de rémunération de Monsieur Alexandre Bompard,
- revue de la présentation des éléments de rémunération de Monsieur Alexandre Bompard figurant dans le Document d'Enregistrement Universel 2024 et des éléments devant être soumis au vote consultatif et à l'approbation de l'Assemblée, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et du Code de commerce (*Say on Pay*).

3.2.3.3 Le Comité de gouvernance

Le Comité de gouvernance se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

Au 31 décembre 2025, le Comité de gouvernance comprenait une majorité de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant et ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF.

3 membres

4 réunions

95 %
taux d'assiduité

Au 31 décembre 2025, la composition du Comité de gouvernance était la suivante :

Président : Aurore Domont ⁽¹⁾ ;

Membres : Philippe Houzé et Arthur Sadoun⁽¹⁾.

(1) Administrateur indépendant.

Attributions

Le Comité de gouvernance examine et formule un avis sur toute candidature à la nomination à un poste d'Administrateur ou à une fonction de dirigeant mandataire social. Il doit faire des propositions au Conseil d'administration après avoir examiné de façon circonstanciée tous les éléments à prendre en compte dans sa délibération, notamment au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société pour parvenir à une composition équilibrée du Conseil d'administration. Il apprécie l'opportunité des renouvellements de mandats.

Il organise la procédure de sélection des futurs Administrateurs.

La qualification d'Administrateur indépendant est débattue par le Comité de gouvernance et revue chaque année par le Conseil d'administration avant publication du rapport annuel.

Il est chargé d'évaluer l'indépendance des Administrateurs et en rend compte au Conseil d'administration. Le Comité de gouvernance examine, le cas échéant, les situations résultant d'absences répétées d'un Administrateur.

Il propose au Conseil d'administration, la nomination des membres des comités spécialisés lors de leur renouvellement.

Il a également pour mission d'assister le Conseil d'administration dans l'adaptation du gouvernement d'entreprise de la Société et dans l'évaluation de sa composition et de son fonctionnement.

Il examine les solutions permettant d'organiser la continuité de la bonne gouvernance de la Société et les plans de succession des dirigeants mandataires sociaux et de l'équipe de direction. Le Président-Directeur Général est associé aux travaux du Comité de gouvernance sur ces sujets.

Il examine la politique de diversité des instances dirigeantes de la Société notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes.

Il examine, le cas échéant, toute question relative à l'éthique des Administrateurs et, sur demande de l'Administrateur référent, toute éventuelle situation de conflit d'intérêts susceptible de concerner les Administrateurs.

Il examine le projet de rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et tout autre document requis par la loi et les règlements.

Principales activités en 2025

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des séances du Comité de gouvernance :

■ Gouvernance :

- évolution de la composition des comités spécialisés du Conseil d'administration. À ce titre, il a proposé de modifier la composition des comités du Conseil d'administration afin notamment d'en améliorer les taux d'indépendance,
- revue des plans de succession des dirigeants,
- pilotage, avec l'Administrateur référent, de l'évaluation annuelle du Conseil d'administration ;

■ Assemblée Générale du 28 mai 2025 :

- examen annuel de la qualification d'Administrateur indépendant,
- examen du rapport sur le gouvernement d'entreprise,
- évolution de la composition du Conseil d'administration : renouvellements, ratification de cooptation et nomination des mandats en vue de l'Assemblée ;

■ Comités spécialisés du Conseil d'administration :

- revue de la composition des comités spécialisés du Conseil d'administration.

3.2.3.4 Le Comité RSE

Le Comité RSE se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

Au 31 décembre 2025, le Comité RSE comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'Administrateur indépendant au sens du Code AFEP-MEDEF.

4 membres

4 réunions

100 %
taux d'assiduité

Au 31 décembre 2025, la composition du Comité RSE était la suivante :

Présidente : Cláudia Almeida e Silva ⁽¹⁾ ;

Membres : Aurore Domont ⁽¹⁾, Patricia Moulin Lemoine et Sylvie Dubois ⁽²⁾.

(1) Administrateur indépendant.

(2) Administrateur représentant les salariés.

Attributions

Le Comité RSE procède à :

- l'examen de la stratégie RSE du Groupe et de la mise en œuvre des projets liés à cette stratégie ;
- la vérification de l'intégration des engagements du Groupe en matière de RSE, au regard des enjeux propres à son activité et à ses objectifs ;
- l'appréciation des risques, l'identification de nouvelles opportunités, la prise en compte de l'impact de la politique RSE en termes de performance économique ;
- l'examen du bilan annuel de la performance extra-financière ;
- l'examen de la synthèse des notations réalisées sur le Groupe par les agences de notation et par les analyses extra-financières.

Principales activités en 2025

Les sujets principaux suivants ont été examinés au cours des séances du Comité RSE :

- revue du plan de vigilance inclus dans le Document d'Enregistrement Universel 2024 ;
- réflexion sur les plans d'actions, les objectifs et actions prioritaires du Groupe en matière de transition alimentaire et RSE ;
- revue des résultats de l'Indice RSE et détermination du nouvel indice ;
- réflexions sur les évolutions réglementaires notamment de la directive CSRD et du règlement relatif à la déforestation importée ;
- approfondissement de l'étude des leviers de réduction des émissions CO₂ du Groupe ;
- supervision, conjointement avec le Comité d'audit, du processus de reporting des données quantitatives du rapport de durabilité, en application de la nouvelle directive CSRD ;
- renforcement de l'expertise du comité sur les problématiques liées à la santé par le biais d'une formation dédiée ;
- examen de la politique Diversité et Inclusion en matière d'égalité Hommes-Femmes du Groupe.

3.2.3.5 Le Comité stratégique

Le Comité stratégique se réunit autant de fois que nécessaire.

Composition

5 membres	5 réunions	88 % taux d'assiduité
Au 31 décembre 2025, la composition du Comité stratégique était la suivante : Présidente : Alexandre Bompard ; Membres : Philippe Houzé, Stéphane Courbit ⁽¹⁾, Charles Edelstenne et CARRIX (représenté par Rodolphe Saadé) ⁽¹⁾.		

(1) Administrateur indépendant.

Attributions

Le Comité stratégique prépare les travaux du Conseil d'administration sur les orientations stratégiques du Groupe et les sujets d'intérêt majeurs, en particulier :

- les axes de développement et les possibilités de diversification des activités du Groupe ;
- les investissements stratégiques, les projets de partenariats significatifs.

Principales activités en 2025

Les membres du Comité stratégique ont été sollicités pour suivre la stratégie de développement du Groupe et la revue stratégique de son portefeuille d'activités, notamment sur les projets suivants : le retrait de la cote d'Atacadão, la cession d'une participation au sein de Carmila et la cession des activités en Italie. De plus, le Comité stratégique a été particulièrement mobilisé pour le plan stratégique « Carrefour 2030 ».

3.3 Comité Exécutif Groupe (1)

3.3.1 COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

Le Comité Exécutif Groupe est composé de managers issus du Groupe et de personnalités venant d'autres horizons et apportant des expertises complémentaires.

Le Comité Exécutif Groupe, présidé par le Président-Directeur Général, est composé, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, de treize membres :

	Principale fonction au sein du Groupe
Alexandre Bompard	Président-Directeur Général
Alexandre de Palmas	Directeur Exécutif France
Hervé Daudin	Directeur Exécutif Marchandises
Caroline Dassié	Directrice Exécutive Marketing et Clients
Emmanuel Grenier	Directeur Supply-Chain, E-Commerce, Data et Transformation Digitale
Charles Hufnagel	Directeur Exécutif Communication pour le Groupe et la France
Carine Kraus	Directrice Exécutive de l'Engagement
Matthieu Malige	Directeur Exécutif Finances et Gestion
Pablo Lorenzo	Directeur Exécutif Amérique latine (Brésil et Argentine)
Jérôme Nanty	Directeur Exécutif Ressources Humaines et Patrimoine pour le Groupe et la France
Élodie Perthuisot	Directrice Exécutive Carrefour Espagne
Alice Rault	Directrice Stratégie, Transformation et Energie Groupe
Laurent Vallée	Secrétaire Général et Directeur Exécutif Europe du Nord

(1) Cette section renvoie au GOV-1 : le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance.

3.3.2 ÉQUILIBRE DE LA COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

Le Conseil d'administration veille, conformément à l'article L. 22-10-10 4° du Code de commerce, au suivi de la politique du Groupe, qui œuvre depuis de nombreuses années en faveur d'une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes au sein du Comité Exécutif Groupe, ainsi que dans les 10 % de postes à plus fortes responsabilités.

Le Comité Exécutif Groupe, constitué autour de Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général, afin de renforcer le pilotage du Groupe et d'assurer un suivi étroit du plan de transformation du Groupe est composé de managers issus du Groupe et de personnalités venant d'horizons variés et apportant des expertises complémentaires.

Ce comité comprenait, lors de sa constitution, 14 membres dont 1 femme (soit un pourcentage de 7 %). À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, il est composé de 13 membres dont 4 femmes (soit un pourcentage de 31 %). Ces évolutions s'inscrivent plus largement dans la politique favorisant l'accès des femmes aux postes à responsabilités. Alors que les effectifs tendent vers la parité au niveau du groupe, une légère baisse de la part des femmes chez Carrefour dans l'ensemble

en 2025 a été observée (notamment du fait de la cession de l'Italie). Au sein de la population des directeurs seniors, une nouvelle catégorie de postes a été créée en 2021, les directeurs exécutifs (qui composent le top 200 du groupe). Parmi ces postes, le pourcentage occupé par des femmes est passé de 28 % en 2024 à 32,3 en 2025. Ces résultats s'expliquent notamment par la politique du Groupe qui œuvre depuis de nombreuses années en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (détails en section 2.1.3.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel), notamment en matière de mixité dans les postes dirigeants. Pour renforcer la présence des femmes à ces postes, Carrefour développe notamment depuis 2011 un programme international nommé *Women Leaders* et a signé en 2013 les *Women Empowerment Principles* d'ONU Femmes. Par ailleurs des programmes de développement, de coaching individuel et de mentorat pour les femmes existent au sein du groupe à cet effet. Des partenariats dédiés à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ont également été mis en place, pour promouvoir la parité au sein de Carrefour et permettre aux femmes de développer leurs connaissances et leurs réseaux.

3.3.3 BIOGRAPHIES DES MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

ALEXANDRE BOMPARD



Les éléments sur le parcours et l'expérience professionnelle de Monsieur Alexandre Bompard sont décrits en section 3.2.1.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

ALEXANDRE DE PALMAS



Alexandre de Palmas est diplômé de l'IEP de Paris et ancien élève de l'ENA.

Après une première expérience d'immobilier commercial au sein du groupe Casino, il exerce des fonctions de Direction Générale chez Clear Channel, Gallimard-Flammarion puis Elior. Il entre au groupe Carrefour en août 2018 comme Directeur Exécutif Proximité et *cash & carry* France. Il est nommé parallèlement Président-Directeur Général de Carmila en juillet 2019.

En juillet 2020, il est nommé Directeur Exécutif de Carrefour Espagne. En septembre 2023, il est nommé Directeur Exécutif France.

HERVÉ DAUDIN



Ancien élève de l'École Normale Supérieure et ingénieur du Corps des Ponts et Chaussées, Hervé Daudin a débuté sa carrière au Ministère de l'Économie et des Finances, avant de rejoindre le groupe Casino en 2002.

Il a d'abord été directeur de la Stratégie et du Plan, avant de prendre des responsabilités dans les fonctions amont (logistique, *supply*, IT). Il était depuis 2009 directeur Marchandises, président d'AMC (la centrale d'achat du groupe Casino) et membre du Comité Exécutif.

Hervé Daudin a été nommé Directeur Exécutif Marchandises Groupe le 4 novembre 2024.

CAROLINE DASSIÉ



Caroline Dassié a débuté sa carrière en 1994 au sein du groupe Danone, d'abord chez Lu, puis chez Blédina, où elle a occupé différentes fonctions commerciales et marketing.

En 2004, elle rejoint Danone Eaux France dont elle deviendra Directrice Commerciale et E-Commerce en 2014.

En 2015, elle est nommée Directrice Générale Alimentaire Internationale chez Intermarché.

Caroline Dassié intègre Carrefour France en 2018 en tant que Directrice Exécutive Supermarchés puis Directrice Exécutive Marketing et Clients du groupe Carrefour à partir du 1^{er} septembre 2021.

EMMANUEL GRENIER

Emmanuel Grenier a effectué toute sa carrière au sein du Groupe Casino, occupant d'abord des fonctions en Supply Chain & IT en Pologne puis en France, avant de diriger Cdiscount de 2008 à début 2023.

Il devient Directeur E-commerce, Data et Transformation Digitale du groupe Carrefour à partir du 1^{er} février 2024. Le 5 janvier 2026, il est nommé Directeur Supply-Chain, E-Commerce, Data et Transformation Digitale.

CHARLES HUFNAGEL

Charles Hufnagel est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris.

Il débute sa carrière au service de presse d'EDF en 1998. Il rejoint le groupe Areva lors de sa création en 2001. Il y assume les fonctions de chef du service de presse puis de directeur-adjoint de la communication. De 2007 à 2010, il est directeur d'Areva Abu Dhabi puis d'Areva South-Korea.

De 2010 à 2012, il est conseiller en communication d'Alain Juppé, ministre de la Défense puis ministre des Affaires étrangères.

De 2012 à 2015, il est directeur de la communication d'Areva. En 2016, il est nommé directeur de la communication de la Compagnie de Saint-Gobain.

De 2017 à 2020, il est conseiller pour la communication du Premier ministre, Édouard Philippe.

Charles Hufnagel a rejoint le groupe Carrefour le 1^{er} septembre 2020, et occupe la fonction de Directeur Exécutif Communication pour le Groupe et la France.

CARINE KRAUS

Diplômée de l'Essec et de Sciences-Po Paris, ancienne élève de l'ENA, Carine Kraus a débuté sa carrière au ministère de l'Économie et des Finances avant de rejoindre Veolia en 2012, où elle a notamment été Directrice Générale de Veolia Énergie France. Depuis 2020, elle était en charge du développement durable. En janvier 2022, elle est nommée Directrice Exécutive de l'Engagement du groupe Carrefour.

MATTHIEU MALIGE

Matthieu Malige est diplômé d'HEC et de l'École des Travaux Publics et titulaire d'un Master of Science (UCLA).

Il a commencé sa carrière chez Lazard Frères.

De 2003 à 2011, il a occupé différentes responsabilités au sein du groupe Carrefour : Directeur de la Stratégie et du Développement, Directeur Financier de Carrefour Belgique et Directeur Financier de Carrefour France. Il rejoint en 2011 le groupe Fnac en qualité de Directeur Financier et devient, le 20 juillet 2016, suite à l'acquisition de Darty, Directeur Financier groupe de Fnac Darty.

Depuis le 16 octobre 2017, Matthieu Malige occupe la fonction de Directeur Exécutif Finances Gestion.

PABLO LORENZO



Pablo Lorenzo est titulaire d'un diplôme en sciences comptables de l'Université nationale de Lomas de Zamora (UNLM) et d'un master en finance de l'ESSEC Business School.

Il a rejoint le groupe Carrefour il y a près de 30 ans en Argentine, où il a débuté sa carrière en tant que stagiaire. Dans ce pays, il occupe divers postes de direction, notamment celui de directeur des hypermarchés, directeur des projets stratégiques, du format Maxi et du développement du format Express.

En 2011, il rejoint le Comité Exécutif de Carrefour Argentine, dont il devient Directeur Général en 2021. Il a piloté la transformation numérique et la reprise de l'activité commerciale dans le pays. Pablo a également travaillé au sein de la direction des opérations de Carrefour en France ainsi qu'à la direction financière, et en Espagne, en tant que Directeur du Contrôle de Gestion et Directeur de l'Organisation.

En octobre 2023, il devient COO du Groupe Carrefour Brésil, responsable des opérations d'Atacadão, Carrefour et Sam's Club. Durant cette période, il met en œuvre des initiatives stratégiques telles que le modèle de service client 555.

Depuis juillet 2025, Pablo est Directeur Général du Groupe Carrefour Brésil, Directeur Exécutif pour l'Amérique Latine et membre du Comité Exécutif du Groupe Carrefour.

JÉRÔME NANTY



Jérôme Nanty est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise de droit public.

Il débute sa carrière en 1986 à la Société Générale, avant de rejoindre en 1989 la direction des marchés financiers du Crédit Lyonnais, d'abord comme opérateur sur la dette publique, puis comme responsable d'un portefeuille d'émetteurs obligataire. En 1998, il rejoint la Direction des ressources humaines comme responsable de la politique de l'emploi, puis des relations du travail. De 2001 à 2004, il est directeur des relations sociales du groupe Crédit Lyonnais. Il occupe les mêmes fonctions en parallèle pour le groupe Crédit Agricole à partir de 2003. À ce titre, il pilote le volet social du rapprochement entre le Crédit Lyonnais et le Crédit Agricole. Il est nommé directeur des ressources humaines de LCL en 2005, puis du groupe Caisse des Dépôts en 2008. De 2013 à 2016, il a été Secrétaire Général du groupe Transdev. Depuis juillet 2016, il était Secrétaire Général et directeur des ressources humaines du groupe Air France KLM.

Le 2 octobre 2017, Jérôme Nanty rejoint le groupe Carrefour au poste de Directeur Exécutif Ressources Humaines pour le Groupe et la France. En juin 2019, il est nommé Directeur Exécutif Ressources Humaines et Patrimoine pour le Groupe et la France.

ÉLODIE PERTHUISOT



Élodie Perthuisot a rejoint Carrefour en tant que directrice du marketing en 2018.

Elle a ensuite occupé le poste de directrice exécutive du e-commerce et du marketing avant d'être nommée en 2020 directrice du e-commerce et de la logistique e-commerce pour la France.

En mars 2021, elle est nommée Directrice Exécutive E-Commerce, données et transformation numérique pour le groupe Carrefour.

En septembre 2023, elle est également nommée Directrice Exécutive de Carrefour Espagne.

ALICE RAULT

Alice Rault a été nommée au 1^{er} mars 2022 Directrice Exécutive Stratégie et Transformation. Diplômée d'HEC, Alice Rault a débuté sa carrière dans le conseil et l'investissement avant de rejoindre en 2014 le groupe Imerys, où elle a notamment exercé les fonctions de Directrice de la Stratégie et du développement avant de prendre des responsabilités opérationnelles. Depuis 2019, Alice Rault était Chief Transformation Officer du groupe Suez. Le 5 janvier 2026, elle est nommée Directrice Stratégie, Transformation et Energie Groupe.

LAURENT VALLÉE

Laurent Vallée est diplômé de l'ESSEC, de l'IEP et ancien élève de l'ENA.

Il débute sa carrière au Conseil d'État où il exerce notamment les fonctions de Commissaire du Gouvernement et de Conseiller Constitutionnel du Secrétaire Général du Gouvernement. De 2008 à 2010, il est avocat au sein du cabinet Clifford Chance avant d'être nommé, en avril 2010, Directeur des Affaires civiles et du Sceau au ministère de la Justice. Secrétaire Général du groupe Canal+ entre 2013 et 2015, il est ensuite nommé Secrétaire Général du Conseil Constitutionnel entre mars 2015 et le 30 août 2017, date à laquelle il rejoint la Direction Générale du groupe Carrefour en tant que Secrétaire Général.

Il a aussi la responsabilité de Carrefour Partenariats International.

Le 4 juillet 2022, il est en outre nommé Directeur Exécutif de la zone Europe du Nord.

3.4 Rémunérations et avantages accordés aux mandataires sociaux

3.4.1 PROCESSUS DE FIXATION ET DE MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Les politiques de rémunération des mandataires sociaux ont été modifiées en vue d'être mises en conformité avec les dispositions de l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 et de son décret d'application.

Politique de rémunération applicable aux Administrateurs

La politique de rémunération est déterminée par le Conseil d'administration après consultation du Comité des rémunérations.

Le Comité des rémunérations comprend une majorité de membres répondant à la qualification d'Administrateurs indépendants, conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF. Il se réunit autant de fois que nécessaire.

Politique de rémunération applicable au Président-Directeur Général

Le Conseil d'administration, après consultation du Comité des rémunérations, approuve les principes et les règles applicables à la fixation de la rémunération du Président-Directeur Général, ainsi que les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération de toute nature.

Le Conseil d'administration examine périodiquement les critères et les conditions de performance auxquels sont soumis les éléments variables de rémunération afin de s'assurer que ceux-ci reflètent l'ambition du Groupe. La réalisation des conditions de performance est évaluée annuellement par le Conseil après avis du Comité des rémunérations.

3.4.2 RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

3.4.2.1 Politique de rémunération applicable aux Administrateurs, en raison de leur mandat, prévue par l'article L. 22-10-8 du Code de commerce

Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 11 avril 2018, de faire évoluer les modalités de répartition de la rémunération des Administrateurs concernant les réunions du Conseil d'administration. Cette répartition, inchangée depuis, est la suivante :

- Président du Conseil d'administration : 10 000 euros ;
- Vice-Président du Conseil d'administration : 40 000 euros ;
- Administrateur référent : 40 000 euros ;
- Administrateur : 45 000 euros composés :
 - d'une part fixe de 20 000 euros,
 - d'une part variable de 25 000 euros ;
- Président du Comité d'audit : 30 000 euros ;
- Président du Comité des rémunérations, du Comité de gouvernance, du Comité RSE et du Comité stratégique : 10 000 euros ;
- membre des comités spécialisés : 10 000 euros, liés à l'appartenance à un ou plusieurs comités spécialisés, fonction de l'assiduité du membre.

La part variable de la rémunération est proportionnelle au nombre de séances du Conseil d'administration et/ou du ou des comités spécialisés auxquelles les membres participent (100 % de la part variable étant attribuée pour une présence à la totalité des séances).

Le montant annuel maximum de la rémunération allouée aux Administrateurs à raison de leur mandat pour la période en cours et pour les périodes suivantes est de 1 280 000 euros.

Il peut être alloué par le Conseil d'administration des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats confiés à ses membres. Ces rémunérations sont alors soumises aux dispositions des articles L. 225-38 à L. 225-42 du Code de commerce.

Depuis 2020, la rémunération des Administrateurs est basée sur une année civile, soit pour la période courant du 1^{er} janvier au 31 décembre. La rémunération due au titre de l'exercice 2024 a été payée en 2025 et la rémunération due au titre de l'exercice 2025 sera payée en 2026.

Il est précisé que les deux Administrateurs représentant les salariés sont titulaires d'un contrat de travail au sein du Groupe et perçoivent donc à ce titre une rémunération qui n'a pas de lien avec l'exercice de leur mandat. En conséquence, cette rémunération n'est pas communiquée.

3.4.2.2 Rémunération attribuée ou versée aux Administrateurs

Au cours des exercices 2024 et 2025, les Administrateurs ont perçu les montants détaillés ci-après :

(en euros)	Montants des rémunérations perçues ⁽¹⁾			
	Exercice 2025		Exercice 2024	
	Montants attribués ⁽²⁾	Montants versés ⁽³⁾	Montants attribués ⁽⁴⁾	Montants versés ⁽⁵⁾
Alexandre Bompard	75 000	75 000	75 000	75 000
Philippe Houzé	115 000	115 000	115 000	115 000
Stéphane Israël ⁽⁶⁾	N/A	145 000	145 000	135 000
Claudia Almeida e Silva	63 750	65 000	65 000	65 000
Eduardo Rossi ⁽⁷⁾	42 727	32 143	32 143	N/A
Marguerite Bérard ⁽⁸⁾	50 833	22 857	22 857	N/A
Anne Browaeys ⁽⁹⁾	40 833	N/A	N/A	N/A
Flavia Buarque de Almeida	56 455	65 000	65 000	55 000
Stéphane Courbit	70 917	75 000	75 000	64 444
Abilio Diniz ⁽¹⁰⁾	N/A	N/A	N/A	55 000
Aurore Domont	75 417	75 000	75 000	75 000
Sylvie Dubois ⁽¹¹⁾	55 000	55 000	55 000	10 000
Charles Edelstenne	75 417	75 000	75 000	72 222
Thierry Faraut ⁽¹²⁾	N/A	N/A	N/A	60 992
Mathilde Lemoine ⁽¹³⁾	N/A	32 143	32 143	64 000
Patricia Moulin-Lemoine	55 000	55 000	55 000	55 000
Arthur Sadoun	50 417	55 000	55 000	45 000
Martine Saint-Cricq ⁽¹⁴⁾	N/A	N/A	N/A	46 709
Marie-Laure Sauty de Chalon	125 000	55 000	55 000	55 000
Frédéric Barrault ⁽¹⁵⁾	55 000	45 000	45 000	5 000
CARRIX représenté par Rodolphe Saadé ⁽¹⁶⁾	0	N/A	N/A	N/A
TOTAL	1 006 766	1 042 143	1 042 143	1 053 367

(1) Montants bruts avant prélèvement à la source pour les résidents étrangers et avant prélèvements sociaux et fiscaux pour les résidents français.

(2) Montants dus sur la base de la présence effective au titre de l'exercice 2025, soit du 1^{er} janvier au 31 décembre 2025.

(3) Montants payés durant l'exercice 2025 pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024.

(4) Montants dus sur la base de la présence effective au titre de l'exercice 2024, soit du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024.

(5) Montants payés durant l'exercice 2024 pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023.

(6) Administrateur jusqu'au 6 janvier 2025.

(7) Administrateur depuis le 13 mars 2024 et jusqu'au 12 novembre 2025.

(8) Administratrice depuis le 24 mai 2024.

(9) Administratrice depuis le 13 avril 2025.

(10) Administrateur jusqu'au 18 février 2024 (décès).

(11) Administratrice depuis le 18 octobre 2023.

(12) Administrateur jusqu'au 7 décembre 2023.

(13) Administratrice jusqu'au 24 mai 2024.

(14) Administratrice jusqu'au 18 octobre 2023.

(15) Administrateur depuis le 7 décembre 2023.

(16) Administrateur depuis le 1 décembre 2025.

3.4.3 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

3.4.3.1 Politique de rémunération applicable aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs, en raison de leur mandat, prévue par l'article L. 22-10-8 du Code de commerce

I/ Principes de détermination de la rémunération du Président-Directeur Général

Les principes et règles applicables à la détermination de la rémunération et des autres avantages du Président-Directeur Général sont approuvés par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration se référant notamment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Les principes régissant la détermination de la rémunération du Président-Directeur Général et permettant le respect de l'intérêt social, le développement de la stratégie commerciale et la pérennité de la Société sont :

L'équilibre et la mesure

Le Conseil d'administration veille à ce qu'aucun élément de rémunération ne soit disproportionné en tenant compte de différents facteurs, tant internes qu'externes, tels que les pratiques de marché, l'évolution du Groupe ou la performance du Président-Directeur Général. Il veille également à la pertinence de chaque élément de rémunération au regard de l'intérêt social de la Société.

La cohérence et l'exhaustivité

La politique de rémunération du Président-Directeur Général est déterminée de manière exhaustive et en tenant compte de la rémunération des autres dirigeants et salariés du Groupe.

La performance

La rémunération du Président-Directeur Général est étroitement liée aux performances opérationnelles du Groupe afin de rémunérer la performance et les progrès accomplis notamment au moyen d'une rémunération variable annuelle et d'un plan de rémunération à long terme.

La rémunération variable du Président-Directeur Général est soumise à la réalisation de conditions de performance, déterminées par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, qui prennent la forme d'objectifs quantifiables financiers et extra-financiers, et qualitatifs précis, simples, mesurables et exigeants.

Le Conseil d'administration peut les réexaminer périodiquement et être amené à en réviser certains afin que ceux-ci reflètent mieux l'ambition stratégique du Groupe. Il s'assure également de leur pérennité.

Par ailleurs, dans l'objectif d'associer étroitement le Président-Directeur Général au développement du Groupe dans la durée et de renforcer le lien avec les intérêts des actionnaires, une partie de la rémunération peut être composée d'actions de performance de la Société.

La réalisation des conditions de performance est évaluée annuellement par le Conseil d'administration après avis du Comité des rémunérations en tenant compte de la performance financière et non-financière annuelle du Groupe et de la performance individuelle du Président-Directeur Général sur la base des objectifs fixés par le Conseil.

La comparabilité

La rémunération du Président-Directeur Général doit être compétitive afin d'attirer, de motiver et de retenir aux fonctions les plus élevées du Groupe.

II/ Critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président-Directeur Général

Monsieur Alexandre Bompard a été nommé Président-Directeur Général le 18 juillet 2017. Son mandat a été renouvelé le 15 juin 2018, puis le 21 mai 2021 pour une durée de trois ans. L'Assemblée Générale du 26 mai 2023, sur proposition du Conseil d'administration du 22 mars 2023, a décidé de renouveler par anticipation son mandat d'Administrateur, afin d'aligner celui-ci sur le plan stratégique « Carrefour 2026 ». Il a également été renouvelé dans ses fonctions de Président-Directeur Général.

Ce mandat est révocable à tout moment par le Conseil d'administration, conformément aux dispositions légales applicables.

Dans le cadre du dialogue avec ses actionnaires, Carrefour organise avant l'assemblée générale et tout au long de l'année, des rencontres avec les investisseurs et les agences de conseil en vote sur des sujets liés à la gouvernance et à la rémunération des dirigeants. Chaque année, le Groupe prend en compte ces retours dans l'élaboration de la politique de rémunération des dirigeants. La pertinence de ce dispositif est confirmée par le large consensus exprimé lors des deux derniers exercices, la politique de rémunération ayant été adoptée à plus de 90 % en 2024 comme en 2025.

Les rencontres en 2025 et 2026 avec les investisseurs et agences de conseil en vote ont été prises en compte dans la préparation des résolutions soumises à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 22 mai 2026.

Ainsi, à la suite du dialogue actionnaires intervenu avec les principaux investisseurs et les agences de conseil en vote à propos des évolutions possibles de la structure de rémunération du Président Directeur Général, le Conseil d'administration du 11 mars 2026, sur proposition du Comité des rémunérations, a notamment décidé des évolutions suivantes, qui sont soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale :

- la suppression de toute possibilité de compensation entre les taux d'atteinte des critères de performance de la rémunération variable court terme de manière volontaire et proactive dès 2025 ;
- la formalisation du traitement des actions de performance en cas de départ, pendant la période d'acquisition du mandataire social ;

Le Conseil d'administration du 11 mars 2026, sur proposition du Comité des rémunérations, a fixé les éléments de rémunération du Président-Directeur Général (ces éléments sont détaillés à la section 3.4.3.2 du présent Document d'Enregistrement Universel).

Rémunération fixe et variable annuelle

La rémunération comporte une part fixe et une part variable annuelle. Cette rémunération est le reflet des responsabilités du Président-Directeur Général, de son expérience, de ses compétences et des pratiques de marché.

RÉMUNÉRATION FIXE ANNUELLE

La rémunération annuelle fixe du Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, s'élève à 1 600 000 euros bruts. Ce montant n'a fait l'objet que d'une seule revalorisation (+ 6,66 %) depuis sa nomination, intervenue lors du précédent renouvellement de son mandat en 2023.

Le Conseil d'administration, réuni en juillet 2025, s'est prononcé à l'unanimité en faveur du renouvellement du mandat de Monsieur Alexandre Bompard en qualité de Président-Directeur Général, lequel sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale en 2026. À cette occasion, le Conseil a réaffirmé son plein soutien et la confiance qu'il place en Monsieur Alexandre Bompard pour poursuivre la transformation du Groupe.

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'administration a procédé à une revue approfondie de la rémunération fixe du Président-Directeur Général. Il a notamment examiné :

- l'expérience accrue et les compétences renforcées de Monsieur Alexandre Bompard après trois années de pilotage efficace de la gouvernance, telles que reflétées notamment dans les conclusions de l'évaluation 2025 (3.4.3.3) du fonctionnement du Conseil d'Administration ;
- le profil de Monsieur Alexandre Bompard, disposant d'une connaissance pointue du secteur de l'industrie du retail (illustrée par son élection à la présidence de la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) en août 2023) et sa capacité à porter une stratégie ambitieuse dans un secteur particulièrement compétitif ;
- la nécessité d'assurer la continuité de la mise en œuvre de cette stratégie incluant l'amélioration constante de la performance opérationnelle, la conduite du changement, ainsi que des déploiements technologiques majeurs autour de l'Intelligence Artificielle ;
- l'implication dans les cessions ainsi que les acquisitions stratégiques et les investissements soutenant la croissance du Groupe à moyen et long terme ;
- le respect des engagements RSE du Groupe Carrefour, qui s'est fixé pour objectif, sous l'impulsion de la Direction Générale, de contribuer à la neutralité carbone sur les scopes 1 et 2 d'ici 2040 ;
- la cohérence avec l'évolution de la rémunération fixe au sein de Carrefour dans un contexte inflationniste marqué (+ 20 % en France depuis 2018 selon l'INSEE), alors que la rémunération fixe du Président-Directeur Général n'a progressé que de 6,66 % sur la période ;
- le positionnement par rapport au marché, sur la base d'une étude réalisée par le cabinet spécialisé Mercer en 2025 sur un panel de sociétés du CAC40.

À la suite de cet examen, le Conseil d'administration a décidé de porter la rémunération fixe brute annuelle du Président-Directeur Général à 1 700 000 euros.

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

Le montant de la rémunération variable annuelle ne peut excéder un maximum exprimé en pourcentage de la rémunération fixe annuelle de référence (telle que visée ci-dessus).

Le montant de la rémunération variable annuelle est subordonné à la réalisation de conditions de performance liées à l'atteinte d'objectifs quantifiables, financiers et extra-financiers, et d'objectifs qualitatifs individuels. Les conditions de performance sont basées, pour 80 % du montant sur l'atteinte d'objectifs quantifiables financiers et extra-financiers et, pour 20 %, sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs individuels définis par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations.

Ces critères permettent d'apprécier tant la performance individuelle du Président-Directeur Général que celle de la Société. La rémunération variable du Président-Directeur Général est liée aux résultats d'ensemble de la Société.

En application de la politique de rémunération, le montant de la rémunération variable annuelle ne peut représenter plus de 200 % de la rémunération fixe annuelle.

Pour l'exercice 2026, le Conseil d'administration a maintenu le plafond de la rémunération variable annuelle à 190 %, inchangé par rapport à l'année précédente.

Afin de limiter la possibilité de compensation entre les différents critères, le Conseil d'administration du 13 mars 2025 avait décidé d'abaisser de 200 à 190 % le taux d'atteinte maximal pour chaque critère, et de relever de 140 à 145 % le niveau de performance permettant de bénéficier de la rémunération variable annuelle maximale.

Afin de répondre aux demandes formulées par les actionnaires, les investisseurs et les agences en conseil de vote, dans le cadre du dialogue constant et fourni engagé avec eux, le Conseil d'Administration a décidé de mettre fin à toute possibilité de compensation entre les différents critères de performance de la rémunération variable annuelle. À cet effet, le taux d'atteinte maximal pour chaque critère est abaissé de 190 % à 145 % pour l'aligner sur le plafond d'atteinte global moyen pondéré. Par conséquent, la structure de rémunération variable est désormais plus contraignante dans la mesure où le versement d'une rémunération variable annuelle maximale, soit 190 % de la rémunération fixe, ne sera désormais possible que si, et seulement si, la performance maximale est atteinte sur chacun des critères financiers et extra-financiers.

Le niveau de réalisation attendu des objectifs utilisés pour la détermination de la rémunération variable annuelle est établi de manière précise, en cohérence avec le plan stratégique et les objectifs du Groupe, mais n'est pas rendu public ex ante pour des raisons de confidentialité.

La rémunération variable annuelle 2026 ne pourra, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, être versée qu'après approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

Rémunération à long terme

L'attribution d'une rémunération variable en actions permet d'associer le Président-Directeur Général aux résultats de la Société et à l'évolution de son cours de Bourse, et ainsi de renforcer les liens avec les actionnaires.

La rémunération à long terme peut prendre la forme de stock-options, d'attributions gratuites d'actions ou d'un versement en numéraire.

La rémunération à long terme ne peut excéder 55 % de la rémunération globale maximum.

Le bénéfice de cette rémunération long terme est subordonné à la réalisation sur une période pluriannuelle de conditions de performance à prépondérance quantitative déterminées par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, ainsi qu'à une condition de présence.

En cas d'attribution de stock-options ou d'actions de performance, le Conseil d'administration fixe la quantité d'actions à conserver par le Président-Directeur Général jusqu'à la cessation de son mandat social, conformément aux dispositions du Code de commerce.

Le Président-Directeur Général qui bénéficie d'options d'actions et/ou d'actions de performance doit prendre l'engagement de ne pas recourir à des opérations de couverture du risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options que sur les actions de performance et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a porté une attention particulière aux demandes des actionnaires et des agences en conseil de vote relatives au traitement des actions de performance attribuées au Président-directeur général en cas de départ de la Société pendant la période d'acquisition.

Le règlement des plans d'attribution prévoyait jusqu'ici qu'en dehors des cas légaux de dispense de la condition de présence (décès, invalidité et retraite), le Conseil d'administration pouvait décider d'y déroger à titre exceptionnel et ponctuel, pour le mandataire social comme pour les autres bénéficiaires :

- en cas de décès pendant la période d'acquisition, les héritiers ou ayants droit peuvent demander l'acquisition (livraison) des actions de performance. Dans le cas où le niveau de réalisation des conditions de performance n'est pas encore connu, la performance est présumée atteinte ;
- en cas d'invalidité constatée pendant la période d'acquisition, le bénéficiaire peut demander l'acquisition (livraison) des actions de performance. Dans le cas où le niveau de réalisation des conditions de performance n'est pas encore connu, la performance est présumée atteinte ;
- en cas de départ en retraite avant la fin de la période d'acquisition, le bénéficiaire conserve ses droits durant la période d'acquisition ;

S'agissant du Président-directeur général, il a été décidé, en cas de départ pour un motif autre que ceux prévus par la loi (cf ci-dessus), et en l'absence de faute grave ou lourde, de limiter le pouvoir de dérogation accordée au Conseil d'administration, dans la limite du prorata temporis du temps de présence au sein de la Société pour chaque plan. Dans ce cas, cette décision du Conseil, à la fois motivée et communiquée, sera accompagnée du maintien des critères de performance fixés pour l'acquisition effective des actions.

Avantages de toute nature

Le Président-Directeur Général peut bénéficier d'avantages de toute nature, sur décision du Conseil d'administration et sur proposition du Comité des rémunérations. Cette attribution peut être déterminée au regard des besoins qu'engendre l'exercice du mandat.

Le Président-Directeur Général bénéficie ainsi d'un véhicule de fonction, d'une assurance volontaire perte d'emploi et d'une couverture santé et prévoyance.

D'autres avantages en nature peuvent être prévus en vertu d'une situation spécifique.

Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur

Le Président-Directeur Général bénéficie d'une rémunération en sa qualité d'Administrateur, de Président du Conseil d'administration et de membre de comités spécialisés.

La rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur est versée selon la politique de rémunération des Administrateurs telle que décrite à la section 3.4.2.1 du présent Document d'Enregistrement Universel. Cette rémunération est notamment composée d'une part fixe et d'une part variable fonction de l'assiduité aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités spécialisés.

Rémunération exceptionnelle

En cas de circonstances particulières le justifiant, le Conseil d'administration peut décider de l'attribution d'une rémunération exceptionnelle au Président-Directeur Général. Les circonstances particulières dans lesquelles cette rémunération exceptionnelle peut être attribuée par le Conseil d'administration s'entendent

notamment comme la réalisation d'une opération fortement transformante de l'organisation.

Le versement de cette rémunération doit être motivé et la réalisation de l'événement ayant conduit à son versement explicitée.

Dans tous les cas, cette rémunération exceptionnelle ne peut dépasser 100 % de la rémunération fixe annuelle du Président-Directeur Général.

Cette rémunération peut prendre la forme d'un versement en numéraire ou de l'attribution d'actions ou de stock-options.

En cas de versement en numéraire, celui-ci ne pourrait intervenir, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, qu'après approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel a été prise la décision d'attribution de la rémunération exceptionnelle.

Rémunérations, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction

En application du principe de comparabilité énoncé ci-dessus, le Conseil d'administration peut, sur proposition du Comité des rémunérations, attribuer une rémunération liée à la prise de fonction.

Cette rémunération peut prendre la forme d'un versement en numéraire ou de l'attribution d'actions ou de stock-options. Elle doit être explicitée et son montant publié au moment de sa fixation.

Régime de retraite supplémentaire à prestations définies

L'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant modifié le régime juridique applicable aux dispositifs de retraite supplémentaire à prestations définies, tel que celui en vigueur au sein du groupe Carrefour, le Conseil d'administration, sur proposition du Président-Directeur Général, et après avis du Comité des rémunérations, a décidé de supprimer à compter du 1er janvier 2020 le dispositif dont bénéficiait le Président-Directeur Général, entraînant la perte de tous les droits acquis antérieurement au 1er janvier 2020.

Le Conseil d'administration a décidé de mettre en place, à compter du 1er janvier 2020, un nouveau régime à prestations définies conforme aux nouvelles dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale, de type « additif », dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- les droits annuels resteront acquis aux bénéficiaires en cas de départ de l'entreprise ;
- les droits seront calculés sur la rémunération de l'année en cours (rémunération de référence), sans qu'elle puisse excéder 60 fois le plafond annuel de la sécurité sociale. Pour la détermination de la rémunération de référence, seront uniquement prises en compte la rémunération fixe annuelle et la rémunération variable annuelle versée, à l'exclusion de toute autre forme de rémunération directe ou indirecte ;
- l'acquisition des droits s'effectue sous réserve de l'atteinte de conditions de performance annuelles renforcées, basées sur une partie des critères servant à déterminer la part variable annuelle du Président-Directeur Général : trois critères quantitatifs économiques – chiffre d'affaires, résultat opérationnel courant et cash-flow libre net – ainsi qu'un critère extra-financier de RSE (Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour). La moyenne des taux d'atteinte sur les quatre critères, d'un poids identique, sera utilisée pour déterminer le montant des droits acquis sur une année donnée.

Ces critères permettent de traduire les performances du Groupe et du Président-Directeur Général en restant proportionnés aux responsabilités de ce dernier et pertinents au regard de l'intérêt social et de la stratégie à long terme de la Société.

Le taux annuel d'acquisition des droits à rente sera progressif en fonction de l'atteinte des critères de performance. Il sera de :

- 1,75 % de la rémunération de référence pour un taux d'atteinte moyen supérieur ou égal à 75 % ;
- 2,25 % pour un taux d'atteinte moyen supérieur ou égal à 100 % (taux pivot à la cible) ;
- 2,75 % pour un taux d'atteinte moyen supérieur ou égal à 125 %.

Les droits à retraite supplémentaire ainsi obtenus sont acquis au bénéficiaire.

Le cumul des pourcentages appliqués pour un même bénéficiaire, tous employeurs confondus, sera plafonné à 30 %.

Indemnité de départ

Il est rappelé que le Président-Directeur Général, ainsi qu'il l'avait annoncé lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 15 juin 2018, a saisi le Conseil d'administration pour renoncer à l'indemnité de départ qui lui avait été attribuée par le Conseil d'administration dans sa séance du 18 juillet 2017. Ainsi, il n'est plus éligible à aucune indemnité de départ.

Engagement de non-concurrence

Le Conseil d'administration peut également décider de la conclusion d'un engagement de non-concurrence avec le Président-Directeur Général.

L'engagement de non-concurrence mis en place pour le Président-Directeur Général lors de sa prise de fonction a été modifié par le Conseil d'administration du 26 juillet 2018 afin de le mettre en conformité avec les nouvelles recommandations du Code AFEF-MEDEF, et a été approuvé par l'Assemblée Générale du 14 juin 2019 (13e résolution).

Cet engagement de non-concurrence a pour objet d'interdire au Président-Directeur Général, pendant une période de 24 mois à compter de la cessation du mandat social, l'exercice d'une activité professionnelle concurrente au sein d'un certain nombre de sociétés déterminées du secteur de la distribution alimentaire.

L'indemnité fixée en contrepartie de cet engagement doit être intégrée dans la politique de rémunération depuis l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019. Conformément à ces dispositions, et dans la continuité de la convention approuvée le 26 juillet 2018, le Conseil d'administration a confirmé que cette indemnité serait fixée à 12 mois de rémunération fixe et variable annuelle maximale. Cette indemnité sera applicable pendant cette période de 24 mois et fera l'objet d'un paiement fractionné pendant sa durée.

Le Conseil d'administration peut renoncer à la mise en œuvre de cet engagement de non-concurrence lors du départ du mandataire social.

Le Conseil d'administration a prévu également que le versement de l'indemnité de non-concurrence serait exclu dès lors que le dirigeant ferait valoir ses droits à la retraite. Aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.

Politique de conservation d'actions applicable aux dirigeants mandataires sociaux

Outre l'obligation faite à chaque Administrateur (hors Administrateurs représentant les salariés) de détenir un minimum de 1 000 actions pendant la durée de son mandat, le Conseil d'administration a mis en place une politique exigeante imposant à son Président-Directeur Général la détention, au nominatif et pendant toute la durée de son mandat, d'au moins 200 000 actions, correspondant, à la dernière date de renouvellement de son mandat, à environ deux ans de rémunération fixe.

Le Président-Directeur Général disposait d'un délai de 5 ans à compter de la date de sa première nomination pour se mettre en conformité avec cette obligation de détention minimale.

À la date du présent document, Monsieur Alexandre Bompard détient 1 513 869 actions Carrefour.

Dérogations exceptionnelles à l'application de la politique de rémunération

Conformément à l'article L. 22-10-8 III alinéa 2 du Code de commerce, en cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'administration pourra déroger à l'application de la politique de rémunération, dès lors qu'une telle dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société. Les événements exceptionnels qui pourraient donner lieu à l'utilisation de cette possibilité de dérogation à la politique de rémunération sont par exemple une opération transformante de croissance externe ou la suppression d'une activité significative, un changement de méthode comptable ou un événement majeur affectant les marchés en général et/ou plus particulièrement le secteur d'activité du groupe Carrefour. Les éléments de rémunération concernés sont la rémunération variable annuelle et long terme et les dérogations porteraient sur la modification des conditions de performance conditionnant l'acquisition de tout ou partie de ces éléments de rémunération et notamment l'ajustement, tant à la hausse qu'à la baisse, d'un ou plusieurs des paramètres attachés aux critères de performance (poids, seuils de déclenchement et valeurs). Une telle dérogation serait strictement mise en œuvre et exercée sur proposition du Comité des rémunérations et, le cas échéant, d'autres comités spécialisés, étant précisé que toute modification d'un élément de la politique de rémunération sera rendue publique et motivée, en particulier au regard de son alignement avec l'intérêt social de la Société et les intérêts des actionnaires. Les éléments de rémunération variable resteront soumis au vote contraignant de l'Assemblée Générale et ne pourront être versés qu'en cas de vote positif de cette dernière conformément aux dispositions des articles L. 22-10-8 et L. 22-10-34 II du Code de commerce.

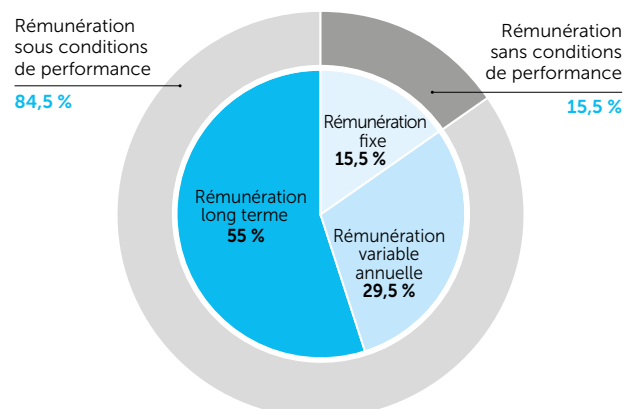
3.4.3.2 Éléments de rémunération attribuables au titre de 2026 au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard

Le Conseil d'administration a arrêté la structure de rémunération applicable au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, pour 2026 comme suit :

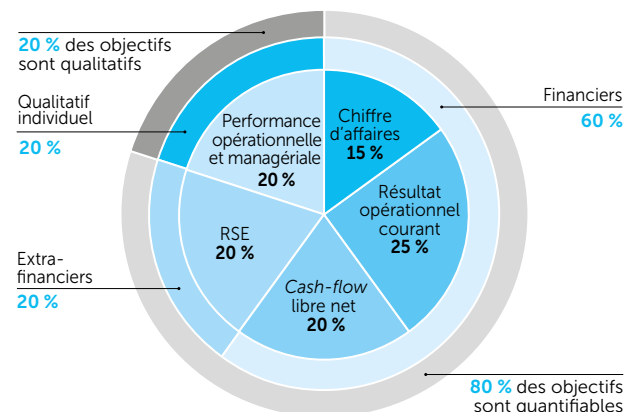
Présentation		
Rémunération fixe	1 700 000 euros	Le Conseil d'administration du 11 mars 2026 a décidé de porter le montant de la rémunération fixe à 1,7 million d'euros soit une augmentation de 6,25%.
Rémunération variable annuelle	Jusqu'à 190 % de la rémunération fixe	La rémunération variable annuelle pourra représenter 190 % de la rémunération fixe annuelle de référence ⁽¹⁾ en cas de performance globale égale à 145 %.
Nature des critères de performance	Poids	Commentaires
Critères quantitatifs (financiers et extra-financiers)		Le montant de la rémunération variable annuelle est subordonné à l'atteinte d'objectifs quantifiables, financiers et extra-financiers, à hauteur de 80 %, et d'un objectif qualitatif à hauteur de 20 %. Ces objectifs ont été définis par le Conseil d'administration du 11 mars 2026. Les critères quantitatifs fixés par le Conseil d'administration sont le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel courant, le cash-flow libre net, et la RSE. Le critère RSE est fondé sur l'indice interne RSE et Transition Alimentaire Carrefour, qui fait l'objet d'un audit externe. Cet indice est complet et en ligne avec les priorités stratégiques du Groupe. Le détail de la composition et l'évolution de cet indice figurent en section 1.6.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.
Chiffre d'affaires	15 %	
Résultat opérationnel courant	25 %	
Cash-flow libre net	20 %	
RSE	20 %	Le critère qualitatif porte sur la Performance opérationnelle et managériale et est constitué de quatre éléments, alignés sur les priorités stratégiques du Groupe fixées dans le plan Carrefour 2030 : ■ qualité de la gouvernance, au travers notamment de la relation avec le Conseil d'administration et les actionnaires ; ■ incarnation du Groupe vis-à-vis de l'extérieur, au travers notamment de la gestion de l'image, de la communication externe, des relations publiques et des positions de place ; ■ transformation opérationnelle, au travers notamment de l'équilibre des modes de gestion, du pilotage des opérations en magasins et en entrepôts et de la digitalisation ; ■ politique de développement, au travers des opérations de croissance externe et de l'expansion.
Critère qualitatif Performance opérationnelle et managériale	20 %	Le niveau de réalisation attendu des objectifs utilisés pour la détermination de la rémunération variable annuelle est établi de manière précise par le Conseil d'administration, en cohérence avec le plan stratégique et les objectifs du Groupe, mais ne peut être rendu public <i>ex ante</i> pour des raisons de confidentialité.
TOTAL	100 %	
Plan long terme en actions	Valorisation représentant 55 % de la rémunération globale maximum (fixe, variable annuel maximum et variable long terme)	Le Conseil d'administration du 17 février 2026 a décidé d'allouer cette rémunération sous la forme d'une attribution d'actions de performance. Cette attribution a été maintenue à une valorisation représentant 55 % de la rémunération globale maximum. Cette attribution s'inscrit dans le cadre de la 22e résolution approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 28 mai 2025. Ces actions sont intégralement assujetties à des conditions de performance. L'acquisition définitive de ces actions interviendra le 17 février 2029 sous réserve de l'atteinte des conditions de performance appréciées sur une période de trois ans et de la condition de présence. Le Président-Directeur Général sera tenu de conserver au minimum 30 % des actions ainsi acquises, dans la limite d'un portefeuille d'actions représentant 150 % de la rémunération fixe annuelle. Les critères de performance définis par le Conseil d'administration sont le résultat opérationnel courant, le cash-flow libre net, le Total Shareholder Return (sur un panel élargi constitué des sociétés suivantes : Ahold Delhaize, Colruyt, Dia, Dino, Jeronimo Martins, Kesko, Marks & Spencer, Sainsbury's, Sendas Distribuidora et Tesco) et la Responsabilité Sociétale des Entreprises, sur la base de trois indicateurs reflétant les engagements du groupe Carrefour à long terme pour lutter contre le changement climatique, à savoir les matières sensibles, les émissions de gaz à effet de serre et les engagements fournisseurs. Chaque critère a un poids de 25 %. Les objectifs à atteindre sont fixés par critère par le Conseil d'administration, en cohérence avec le plan stratégique et les objectifs publics du Groupe. La performance mesurée pour chaque critère permettra de déterminer le taux d'acquisition des actions au titre de ce critère. Les taux d'acquisition par critère sont compris entre 50 % et 100 %. La progression du taux d'acquisition est linéaire entre les bornes. En dessous d'un seuil d'acquisition de 50 %, aucune action ne sera acquise au titre de ce critère. Concernant le critère TSR, le seuil minimum correspond à la médiane du panel, sachant qu'en dessous de ce niveau aucune action ne sera acquise. Le taux d'acquisition des actions sera de 100 % de la première place à la quatrième place du panel, de 75 % à la cinquième place, et de 50 % à la médiane du panel. Le taux d'acquisition définitif des actions sera la moyenne des taux de ces quatre critères.
Avantages en nature		Le Président-Directeur Général bénéficie d'un véhicule de fonction et d'une assurance volontaire perte d'emploi.
Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur		La rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur est versée selon la politique de rémunération des Administrateurs telle que décrite à la section 3.4.2.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

(1) Telle que fixée par le Conseil d'administration du 11 mars 2026.

STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION MAXIMALE



RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE 2026



3.4.3.3 Rémunération attribuée ou versée en 2025 au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables, en raison de son mandat, au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 28 mai 2025.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des éléments de rémunération attribués ou versés à Monsieur Alexandre Bompard au titre de l'exercice 2025 en raison de son mandat de Président-Directeur Général ⁽¹⁾.

Le versement des éléments de rémunération variables et exceptionnels dus au titre de l'exercice 2025 est conditionné à leur approbation par l'Assemblée Générale du 22 mai 2026, dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

(en euros)	Exercice 2024		Exercice 2025	
	Montants versés ⁽³⁾	Montants attribués ⁽⁴⁾	Montants versés ⁽⁵⁾	Montants attribués ⁽⁶⁾
Monsieur Alexandre Bompard Président-Directeur Général				
Rémunération fixe	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000
Rémunération variable	2 849 128	1 682 200	1 682 200	1 797 296
Rémunération allouée à raison du mandat d'Administrateur ⁽¹⁾	75 000	75 000	75 000	75 000
Avantages en nature ⁽²⁾	17 870	17 870	18 101	18 101
TOTAL	4 541 998	3 375 070	3 375 301	3 490 397

(1) Voir section 3.4.2.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

(2) Véhicule de fonction et assurance volontaire perte d'emploi.

(3) Rémunération variable : montant versé durant l'exercice 2024 pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023.

(4) Rémunération variable : montant attribué pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024.

(5) Rémunération variable : montant versé durant l'exercice 2025 pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024.

(6) Rémunération variable : montant attribué pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2025 (conditionné à son approbation par l'Assemblée Générale du 22 mai 2026).

Les éléments de rémunération attribués ou versés au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard en 2025 sont les suivants :

Rémunération annuelle

Monsieur Alexandre Bompard a bénéficié d'une rémunération annuelle composée d'une partie fixe et d'une partie variable.

Rémunération fixe annuelle

Au titre de l'exercice 2025, il a été versé une rémunération fixe annuelle de 1 600 000 euros à Monsieur Alexandre Bompard.

(1) Les éléments relatifs à la rémunération long terme sont précisés dans la section 8.2.6 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Rémunération variable annuelle

La réalisation à 100 % des objectifs pouvait permettre à Monsieur Alexandre Bompard de bénéficier d'une rémunération variable annuelle égale à 100 % de sa rémunération fixe annuelle. La réalisation à 145 % des objectifs pouvait lui permettre de bénéficier d'une rémunération variable annuelle égale à 190 % de sa rémunération fixe annuelle. Entre ces deux bornes, la rémunération variable annuelle augmentait de façon linéaire.

Monsieur Alexandre Bompard a proposé au Comité des rémunérations et au Conseil d'administration, qui l'a accepté, de faire une application rétroactive pour le calcul de sa rémunération variable annuelle au titre de 2025, des nouvelles règles relatives à la non-compensation entre critères prévue dans la nouvelle Politique de Rémunération qui sera soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 22 mai 2026.

En conséquence, bien que la politique 2025 en vigueur permette que la performance de chacun des critères atteigne jusqu'à 190 % pour l'exercice clos, l'évaluation de la performance de chaque critère a été systématiquement réduite à 145 % lorsqu'elle était supérieure.

Les objectifs de performance de la rémunération variable annuelle étaient basés pour 80 % sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs (chiffre d'affaires, résultat opérationnel courant, cash-flow libre net, et Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour), et pour 20 % sur l'atteinte d'un objectif qualitatif Performance managériale et opérationnelle. Le poids de ces critères était fixé à 25 % pour le résultat opérationnel courant, 15 % pour le chiffre d'affaires, 20 % pour le cash-flow libre net, 20 % pour l'Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour et 20 % pour la Performance managériale et opérationnelle.

A la suite de la cession de Carrefour Italie, le Conseil d'administration a procédé à un ajustement des cibles financières (Chiffre d'Affaires, Résultat Opérationnel Courant et Free Cash Flow), afin d'aligner les objectifs sur le périmètre réel du Groupe, assurant ainsi que la rémunération variable reflète fidèlement l'exécution opérationnelle sur la base des activités poursuivies.

Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 11 mars 2026 a examiné la performance atteinte sur chaque objectif.

■ Critères quantitatifs financiers (chiffre d'affaires, résultat opérationnel courant et cash-flow libre net)

La performance du critère de chiffre d'affaires (à périmètre constant) s'est établie à 61,8 %, avec un résultat de +2,47 %, pour une cible à 3,42 %.

La performance du critère de cash-flow libre net en 2025, s'est établie à 139,2 %, avec un résultat de 1 570 millions d'euros, pour une cible à 1 439 millions d'euros.

La performance du critère de résultat opérationnel courant, à changes constants en 2025, s'est établie à 44,2 %, avec un résultat de 2 137 millions d'euros, pour une cible à 2 360 millions d'euros.

■ Critère quantitatif extra-financier (Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour)

Le critère RSE est fondé sur l'indice interne RSE et Transition Alimentaire Carrefour qui fait l'objet d'un audit externe. Cet indice est complet et en ligne avec les priorités stratégiques du Groupe. L'Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour s'est établi à 113 % en 2025. Le détail de la composition et l'évolution de cet indice figurent en section 1.6.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

La performance sur le critère RSE s'établit à 158,5 %, pour une cible à 100 %. Toutefois, conformément à la décision du Conseil d'Administration d'appliquer par anticipation les principes de la Politique de Rémunération 2026, le taux d'atteinte a été écrit à 145 % dans le cadre du calcul de la Rémunération Variable

Annuelle.

En 2025, Carrefour a renforcé sa position de leader dans les évaluations extra financières. Le Groupe a obtenu un A pour ses performances climatiques au CDP (Carbon Disclosure Project) Climat. Carrefour s'est maintenu au sein du CAC 40 ESG et a augmenté de 8 points sa notation à Ethifinance. Par ailleurs, Carrefour a maintenu ses notations au MSCI (AA).

■ Critère qualitatif (Performance opérationnelle et managériale)

Le Conseil d'Administration a décidé de fixer à 180 % le taux d'atteinte du critère qualitatif « Performance opérationnelle et managériale » afin de reconnaître les résultats obtenus sur les différentes dimensions qui en sont constitutives :

■ qualité de la gouvernance. Le Conseil d'administration a relevé le soin particulier avec lequel Alexandre Bompard a impliqué le Conseil et ses Comités dans la préparation du plan stratégique « Carrefour 2030 ». Des réunions dédiées, l'association permanente du Comité stratégique et des présidents de Comités, l'organisation d'un séminaire consacré à l'élaboration du plan ont ainsi fortement rythmé la seconde partie de l'année. Ces travaux ont été conduits à la fois en fonction d'un dialogue permanent avec l'ensemble des parties prenantes, mené très directement par Alexandre Bompard, et par le dialogue constant des membres du Conseil d'administration avec les principaux dirigeants opérationnels du Groupe. Un nouvel actionnaire de référence est également entré en 2025, convaincu par la stratégie engagée comme par la qualité de la direction d'Alexandre Bompard ;

■ incarnation du Groupe. Alexandre Bompard incarne très puissamment la Société. Sa communication externe est à la fois régulière et forte. Elle couvre de très nombreux sujets qui tiennent à la défense des intérêts du Groupe, à la représentation des intérêts du secteur et à une expression singulière au sein des milieux économiques. Président de la Fédération du commerce et de l'industrie, membre du conseil d'administration de l'Association française des entreprises privées, Alexandre Bompard participe à de nombreux forums où il porte la voix de Carrefour et des patrons français, dans un contexte économique et politique français à la fois tendu et incertain. Sa capacité à communiquer sur l'ensemble des medias, traditionnels comme et plus modernes, dans des registres très différents, est également valorisée par le Conseil d'administration ;

■ transformation opérationnelle. L'action d'Alexandre Bompard en 2025 a été marquée par la poursuite d'un investissement constant dans les prix, l'ouverture rapide de formats de croissance et la conversion de magasins intégrés en magasins franchisés. Il s'agit d'une transformation profonde du Groupe qui continue de s'accomplir tout en maintenant un contrôle rigoureux des coûts. La constance dans la transformation en profondeur du Groupe et de son organisation, en dépit de vents contraires et de conditions de marché plus difficiles, est à mettre fortement au crédit d'Alexandre Bompard ;

■ développement. L'année 2025 a été marquée par des opérations d'ampleur qui ont modifié le périmètre de Carrefour. La sortie de la cote du Brésil a ainsi été opérée dans des délais très stricts et des conditions économiques très satisfaisantes. Carrefour a également cédé ses activités en Italie, supprimant un foyer de pertes important. L'année 2025 a en outre été consacrée à une revue d'actifs très complète qui a été conduite à un rythme soutenu par Alexandre Bompard lui-même. Il a ainsi engagé, dès 2025, un reprofilage du Groupe attendu par les marchés et qui constitue l'un des fils directeurs du nouveau plan stratégique.

La performance globale sur l'ensemble des critères s'établit ainsi à 106,2 %. La rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, est fixée à 112,3 % de sa rémunération fixe annuelle, soit 1 797 296 euros. Ce montant ne pourra être versé qu'après l'approbation de

l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025. S'il n'avait pas été fait application rétroactive et volontaire de la fin de la compensation, la performance globale se serait établie à 115,9%, conduisant au paiement d'une part variable annuelle de 2 107 696€, soit un écart de 310 400€.

Plan long terme en actions

Le Conseil d'administration du 19 février 2025 a décidé d'allouer une rémunération long terme au Président-Directeur Général sous la forme d'une attribution d'actions de performance, pour une valorisation représentant 55 % de la rémunération globale maximum (5 671 111 euros) ⁽¹⁾. L'acquisition de ces actions interviendra le 19 février 2028 sous réserve que les conditions de performance aient été atteintes et que Monsieur Alexandre Bompard soit présent dans l'entreprise à cette date.

Ces actions sont intégralement assujetties à des conditions de performance appréciées au 19 février 2028.

Les critères de performance définis par le Conseil d'administration sont le résultat opérationnel courant, le cash-flow libre net, le Total Shareholder Return (sur un panel de sociétés dans le secteur de la distribution ⁽²⁾) et un critère RSE (constitué de trois indicateurs représentatifs des engagements de long terme du Groupe pour lutter contre le changement climatique, à savoir les matières sensibles, les émissions de gaz à effet de serre et les engagements fournisseurs).

Chaque critère a un poids de 25 %. Les objectifs à atteindre sont fixés par critère par le Conseil d'administration, mais ne sont pas rendus publics ex ante pour des raisons de confidentialité. La performance mesurée pour chaque critère permettra de déterminer le taux d'acquisition des actions au titre de ce critère. Les taux d'acquisition par critère sont compris entre 50 et 100 %. La progression du taux d'acquisition sera linéaire entre les bornes. En dessous d'un seuil d'acquisition de 50 %, aucune action ne sera acquise au titre de ce critère. Concernant le critère TSR, le seuil minimum correspond à la médiane du panel, sachant qu'en dessous de ce niveau aucune action ne sera acquise (le taux d'acquisition des actions sera de 100 % de la première à la quatrième place, 75 % à la cinquième place et 50 % à la médiane du panel). Le taux d'acquisition définitif des actions sera la moyenne des taux de ces quatre critères, dans la limite du nombre d'actions attribué par le Conseil d'administration soit un taux d'acquisition global plafonné à 100 %.

Monsieur Alexandre Bompard s'est engagé à ne pas recourir à des instruments de couverture du risque.

Valorisation des avantages de toute nature

Monsieur Alexandre Bompard bénéficie d'un véhicule de fonction, d'une assurance volontaire perte d'emploi et d'une couverture santé et prévoyance.. La valorisation comptable de ces avantages en nature s'établit à 18 101 euros.

Rémunérations, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction

Néant.

Rémunération versée à raison du mandat d'Administrateur

Le montant de la rémunération versée durant l'exercice 2025 à Monsieur Alexandre Bompard en qualité de Président du Conseil d'administration, d'Administrateur, de membre et de Président du Comité stratégique, déterminée selon la politique détaillée en section 3.4.2.2 du présent Document d'Enregistrement Universel, s'est élevé à 75 000 euros pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2024.

Rémunération versée par une entreprise dans le périmètre de consolidation

Monsieur Alexandre Bompard n'a perçu aucune rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation de Carrefour.

Régime de retraite supplémentaire à prestations définies

L'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 ayant modifié le régime juridique applicable au dispositif de retraite supplémentaire à prestations définies à droits aléatoires, tel que celui en vigueur au sein du groupe Carrefour, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, a décidé de faire évoluer le dispositif dont bénéficiait le Président-Directeur Général.

Sur proposition du Président-Directeur Général, le Conseil d'administration, après avis du Comité des rémunérations, a décidé dans sa séance du 3 avril 2020 de supprimer le dispositif dont bénéficiait le Président-Directeur Général jusqu'au 31 décembre 2019, entraînant ainsi la perte pour ce dernier de tous les droits aléatoires à retraite supplémentaire validés depuis son arrivée au sein du groupe Carrefour, correspondant à une rente annuelle brute estimée à 200 594 euros.

Le Conseil d'administration du 3 avril 2020 a décidé de mettre en place, à compter du 1er janvier 2020, un nouveau régime à prestations définies conforme aux nouvelles dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale et dont les principales caractéristiques sont décrites en section 3.4.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

L'application du régime au Président-Directeur Général résulte d'une décision du Conseil d'administration, prise après avis du Comité des rémunérations. Ce nouveau régime permet l'attribution, sous conditions de performance, de droits à retraite supplémentaire, exprimés et garantis sous forme de rente annuelle. La liquidation des droits ne peut intervenir qu'à compter de 64 ans, à condition d'avoir fait liquider sa pension de retraite dans un régime obligatoire d'assurance vieillesse.

Les droits ont été calculés sur la rémunération de l'année 2025 (rémunération de référence), plafonnée à 60 fois le plafond annuel de la sécurité sociale. Pour la détermination de la rémunération de référence, ont uniquement été prises en compte la rémunération fixe annuelle et la rémunération variable versée, à l'exclusion de toute autre forme de rémunération directe ou indirecte.

(1) Voir section 8.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

(2) Panel identique à celui décrit en section 3.4.3.2, concernant le plan long terme en actions au titre de 2026.

L'acquisition des droits s'effectue sous réserve de l'atteinte de conditions de performance annuelles, basées sur quatre des critères servant à déterminer la part variable annuelle du Président-Directeur Général : les trois critères quantitatifs économiques – chiffre d'affaires, résultat opérationnel courant et *cash-flow* libre net – ainsi qu'un critère extra-financier de RSE (Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour).

Conformément aux taux annuels d'acquisition des droits à rente de ce régime, et sur la base de la performance atteinte sur chacun de ces critères ⁽¹⁾, le Conseil d'administration du 11 mars 2026 a constaté une performance moyenne s'élevant à 100,92 %, soit une performance comprise entre 100 et 125 %, ouvrant ainsi droit à un taux d'acquisition des droits de 2,25 % pour le Président-Directeur Général au titre de 2025.

La rente annuelle brute acquise par le Président-Directeur Général au titre de 2025 s'élève ainsi à 63 585 euros, soit une rente cumulée s'élevant à 388 481 euros depuis la création du régime.

Les contributions versées à l'organisme assureur sont exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale, en contrepartie du paiement d'une contribution patronale de 29,7 %.

Indemnité de départ

Le Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, ne bénéficie d'aucune indemnité de départ.

Engagement de non-concurrence

L'engagement de non-concurrence mis en place pour le Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Bompard, lors de sa prise de fonction a été modifié par le Conseil d'administration du 26 juillet 2018 afin de le mettre en conformité avec les nouvelles recommandations du Code AFEP-MEDEF, et approuvé par l'Assemblée Générale du 14 juin 2019.

Les modalités et conditions de cet engagement sont décrites en section 3.4.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Aucun montant n'est dû ou n'a été versé à ce titre en 2025.

Conformité de la rémunération totale à la politique de rémunération

Les éléments fixes, variables, exceptionnels et les avantages de toute nature versés ou attribués à Monsieur Alexandre Bompard en raison de son mandat de Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2025 sont conformes à la politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations.

La rémunération totale de Monsieur Alexandre Bompard s'inscrit dans la stratégie à long terme de la Société et permet l'alignement des intérêts du Président-Directeur Général avec l'intérêt social de la Société et des actionnaires.

La Société n'a fait aucun écart ou dérogation par rapport à la politique de rémunération.

Prise en compte du dernier vote de l'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale du 28 mai 2025 a approuvé les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 à Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général.

Ratio d'équité et évolution des rémunérations

Conformément à l'article L. 22-10-9 I 6° et 7° du Code de commerce, le tableau ci-après présente les informations sur l'évolution de la rémunération du Président-Directeur Général et des salariés, ainsi que celles sur les ratios d'équité basés sur la rémunération moyenne et la rémunération médiane des salariés sur les cinq exercices les plus récents.

Les modalités du calcul ont été définies en prenant en compte les Lignes directrices sur les multiples de rémunération de l'AFEP-MEDEF.

Le périmètre pris en considération pour l'analyse a été étendu aux salariés de Carrefour Management travaillant au siège du Groupe en France.

	2021	2022	2023	2024	2025
Ratio rémunération moyenne des salariés	47	49	51	50	48
Ratio rémunération médiane des salariés	80	87	89	78	83
Évolution de la rémunération du Président-Directeur Général	6 %	7,7 %	6,6 %	(8,6) %	1,3 %
Évolution de la rémunération moyenne des salariés	(6) %	3 %	3 %	(5,1) %	5,3 %
<i>Cash-flow</i> libre net (en millions d'euros)	1 228	1 262	1 622	1 457	1 570
Indice RSE et Transition Alimentaire Carrefour	111 %	109 %	110 %	111 %	113 %

(1) Les performances respectives de ces critères au titre de la rémunération variable annuelle 2025 sont reportées en section 3.4.3.3.

3.4.4 TABLEAUX SUR LA RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX EXÉCUTIFS

Les tableaux récapitulatifs des rémunérations des mandataires sociaux exécutifs au cours de l'exercice sont produits en section 3.4.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Rémunérations allouées à raison du mandat d'Administrateur

Tableau produit en section 3.4.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du Groupe

Néant.

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social exécutif

Néant.

Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social exécutif par l'émetteur et par toute société du Groupe

Voir la section 8.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif

Voir la section 8.2 du présent Document d'Enregistrement Universel.

Information historique sur les options de souscription ou d'achat

Néant.

Récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social exécutif

Nom et fonction du dirigeant mandataire social				Plan concerné		Exercice 2024		Exercice 2025	
Monsieur Alexandre Bompard Président-Directeur Général				Plan de rémunération en numéraire		N/A		N/A	
				Régime de retraite supplémentaire ⁽¹⁾		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions ⁽¹⁾		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence ^{(1) (2)}	
Contrat de travail									
Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Monsieur Alexandre Bompard Président-Directeur Général					X	X		X	X

(1) Ces éléments de rémunération sont détaillés aux sections 3.4.3.1 et 3.4.3.3 du présent Document d'Enregistrement Universel.

(2) Le Président-Directeur Général peut, en contrepartie de son engagement de non-concurrence, percevoir une indemnité de non-concurrence égale à 12 mois de rémunération fixe et variable annuelle maximale. Cet engagement de non-concurrence est décrit en section 3.4.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

3.5 Règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF

Conformément à la règle « appliquer ou expliquer » du Code AFEP-MEDEF, la Société indique ci-après les dispositions de ce Code ayant été écartées au titre de l'exercice 2025 : Néant.

3.6 Opérations effectuées sur les actions de la Société

En application des dispositions de l'article 223-26 du règlement général de l'AMF, nous vous informons des opérations réalisées au cours de l'exercice 2025 par les personnes mentionnées à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sur les titres financiers :

Date de l'opération	Prénom/Nom ou raison sociale	Qualité au sein de la Société le jour de l'opération	Nature de l'opération	Nature de l'instrument financier	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
17/02/2025	Alexandre Bompard	Administrateur et Président-Directeur Général	Livraison du plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2022 (Plan LTI 2022)	Actions	N/A	N/A
17/02/2025	Matthieu Malige	Directeur Exécutif Finances et Gestion	Livraison du plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2022 (Plan LTI 2022)	Actions	N/A	N/A
20/02/2025	Peninsula Europe S.A.	Personne morale liée à Flavia Buarque de Almeida, Administratrice	Modification d'un instrument financier	Actions	N/A	N/A
20/02/2025	Peninsula Europe S.A.	Personne morale liée à Flavia Buarque de Almeida, Administratrice	Modification d'un instrument financier	Actions	N/A	N/A
25/07/2025	Galfa SAS	Personne morale liée à Philippe Houzé, Administrateur	Prorogation d'options d'achat et de vente	Actions	N/A	N/A
25/07/2025	Galfa SAS	Personne morale liée à Philippe Houzé, Administrateur	Nantissement	Actions	N/A	N/A
01/08/2025	Anne Browaey	Administratrice	Acquisition	Actions	12,4350	43 522,50
19/09/2025	Peninsula Europe S.A.	Personne morale liée à Flavia Buarque de Almeida, Administratrice	Modification d'un instrument financier	Actions	N/A	N/A
19/09/2025	Peninsula Europe S.A.	Personne morale liée à Flavia Buarque de Almeida, Administratrice	Modification d'un instrument financier	Actions	N/A	N/A

Date de l'opération	Prénom/Nom ou raison sociale	Qualité au sein de la Société le jour de l'opération	Nature de l'opération	Nature de l'instrument financier	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
04/11/2025	O3 Capital Global Fund	Personne morale liée à Flavia Buarque de Almeida, Administratrice	Levée d'une option d'achat	Actions	N/A	N/A
04/11/2025	O3 Capital Global Fund	Personne morale liée à Flavia Buarque de Almeida, Administratrice	Acquisition	Actions	N/A	N/A
10/11/2025	Península Europe S.A.	Personne morale liée à Flavia Buarque de Almeida, Administratrice	Modification d'un instrument financier	Actions	N/A	N/A
10/11/2025	Península Europe S.A.	Personne morale liée à Flavia Buarque de Almeida, Administratrice	Modification d'un instrument financier	Actions	N/A	N/A
01/12/2025	Alexandre Bompard	Administrateur et Président-Directeur Général	Cession	Actions	13,481700	222 448,05
04/12/2025	Carrix	Administrateur	Acquisition	Actions	13,4608	9 764 948,91
04/12/2025	Carrix	Administrateur	Acquisition	Actions	13,4587	13 458 700
09/12/2025	Carrix	Administrateur	Acquisition	Actions	13,4547	9 003 387,42

3.7 Conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce

PROCÉDURE D'ÉVALUATION DES CONVENTIONS COURANTES ET RÉGLEMENTÉES

Le Conseil d'administration a adopté une charte interne au Groupe permettant de qualifier les conventions à soumettre à la procédure des conventions réglementées et ainsi de les distinguer des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales.

Cette charte prévoit, outre un rappel du cadre réglementaire applicable aux différentes conventions susceptibles d'être conclues, une procédure d'évaluation régulière par la Société des conditions de conclusion des conventions courantes conclues au sein du Groupe, les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participant pas à son évaluation.

CONVENTIONS VISÉES AUX ARTICLES L. 225-38 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE

Le Conseil d'administration de la Société a autorisé, lors de sa réunion du 11 février 2025, l'acquisition des actions détenues par les actionnaires minoritaires de sa filiale brésilienne, Atacadão (Carrefour Brésil), et le retrait de cette dernière de la Bourse de São Paulo par le biais d'un traité de fusion d'actions. Ce dernier a été conclu le 11 février 2025, suivi de deux avenants signés les 7 et 10 mars pour l'avenant n°1 et le 3 avril pour l'avenant n°2 afin d'en ajuster les conditions et modalités. Cette opération a été définitivement validée par le Conseil d'administration du 15 mai 2025.

Madame Cláudia Almeida e Silva, Madame Flavia Buarque de Almeida et Monsieur Eduardo Rossi n'ont pas pris part aux délibérations, ni aux votes des réunions du Conseil d'administration, dans la mesure où ils sont considérés comme intéressés au sens de la réglementation applicable, Carrefour S.A. et Atacadão disposant d'administrateurs communs siégeant à leurs conseils d'administration respectifs.

Par ailleurs, aucune convention conclue et autorisée au cours d'exercices antérieurs n'a vu son exécution poursuivie au cours de l'exercice 2025.

RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025

A l'Assemblée générale de la société CARREFOUR (la « Société »),

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient,

selon les termes de l'article R.225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L.225-40 du code de commerce, nous avons été avisés de la convention suivante conclue au cours de l'exercice écoulé, qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration :

Traité de fusion et avenants conclus entre la « Société , Carrefour Nederland B.V. et Atacadão

Personnes concernées :

- Península Europe S.A., actionnaire de la société Atacadão et actionnaire disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % de la Société ;
- Madame Flavia Buarque de Almeida et Monsieur Eduardo Rossi, liés au groupe Península Europe S.A., administrateurs de la Société jusqu'au 12 novembre 2025, ainsi qu'administrateurs de la société Atacadão ;
- Madame Cláudia Almeida e Silva, administratrice de la Société et administratrice de la société Atacadão.

Nature, objet et modalités :

Votre Conseil d'administration a autorisé, lors de sa réunion du 11 février 2025, l'acquisition par la Société des actions détenues par les actionnaires minoritaires de sa filiale brésilienne, Atacadão (Carrefour Brésil), et le retrait de cette dernière de la Bourse de São Paulo par le biais d'un apport fusion de droit brésilien (« Incorporação de Ações ») aux termes duquel Atacadão devient une filiale détenue à 100 % par MergerSub, une société ad hoc de droit brésilien détenue par la Société et par Carrefour Nederland B.V. (« l'Opération »). Le traité de fusion a été conclu le 11 février 2025, suivi de (i) l'avenant n°1 autorisé par votre Conseil d'administration en date du 7 mars 2025 et signé en date des 7 et 10 mars 2025 et de (ii) l'avenant n°2 autorisé par votre Conseil d'administration en date du 2 avril 2025 et signé le 3 avril 2025, afin d'en ajuster les conditions et modalités. Cette opération a été définitivement validée par votre Conseil d'administration du 15 mai 2025.

Les actionnaires minoritaires se sont vus proposer trois options en échange de leurs actions :

- une rémunération 100 % en numéraire égale à BRL 8,50 par action Atacadão ;
- une rémunération en actions Carrefour S.A. (ou en *Brazilian Depositary Receipts*) correspondant à une (1) action Carrefour S.A. pour 9,96 actions MergerSub ; ou
- une combinaison des deux options précédentes dans une proportion 50 / 50.

Motifs justifiant de l'intérêt pour la Société :

Votre Conseil d'administration a considéré que la conclusion de ce traité de fusion était dans l'intérêt de la Société dans la mesure où Carrefour Brésil est un actif clé pour le Groupe.

Ces dernières années, Carrefour Brésil a accéléré son développement grâce à une croissance organique soutenue et des acquisitions stratégiques, notamment Makro en 2020 et Grupo BIG en 2022, consolidant ainsi une position de leader clairement établie sur le marché brésilien.

Votre Conseil d'administration a estimé que le cours de l'action Atacadão et sa valorisation étaient inférieurs aux prix de l'introduction en bourse, alors que la parité avec le cours de Carrefour S.A. était aussi favorable à cette dernière.

Par ailleurs, la plupart des objectifs de l'introduction en bourse de Carrefour Brésil ayant été largement atteints, le maintien de sa cotation apparaissait moins pertinent.

De plus, la sortie d'Atacadão de la cotation a été jugée bénéfique à la fois pour Atacadão et pour le groupe Carrefour dans son ensemble dans la mesure où elle permettrait à la société et à la direction de se concentrer sur le cœur de l'activité en s'affranchissant des contraintes liées à la cotation.

Enfin, cette opération a reflété la confiance de la Société dans la trajectoire de croissance de sa filiale, et sa conviction quant à son potentiel de création de valeur.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Levallois-Perret et Paris La Défense, le 24 mars 2026

Les commissaires aux comptes

Forvis Mazars SA

Olivier THIREAU
Emilie LOREAL

Deloitte & Associés

Olivier BROISSAND
Patrick E SUISSA

4

GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE 2025

4.1	Gestion des risques 2025	358	4.2	Dispositif de contrôle interne	377
4.1.1	Le dispositif de prévention et de gestion des risques	358	4.2.1	Définition et objectifs du dispositif de contrôle interne	377
4.1.2	Les principaux risques	359	4.2.2	Organisation et acteurs du Contrôle interne	378
4.1.3	Assurances	376	4.2.3	Dispositif de surveillance	383
			4.2.4	Dispositif de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	385
			4.3	Procédures judiciaires et d'arbitrage	388
			4.3.1	Procédures dans le cadre des activités courantes du Groupe	388
			4.3.2	Autres procédures	388

4.1 Gestion des risques 2025 ⁽¹⁾

Dans un environnement en évolution permanente, la gestion des risques constitue un élément essentiel pour assurer la pérennité des activités du Groupe. Un risque représente l'éventualité qu'un événement puisse survenir et affecter par ses conséquences la stratégie, les actifs, la réputation, ainsi que l'environnement et les parties prenantes de Carrefour (ex. : collaborateurs, clients, fournisseurs, collectivité).

La Direction risques Groupe est chargée de l'animation du dispositif de gestion des risques. Ce dispositif est basé sur l'identification, l'évaluation, l'analyse et le traitement des risques du Groupe. Il permet la mise en œuvre des actions préventives

ou correctives nécessaires pour préserver la valeur et la réputation du Groupe (4.1.1).

Les principaux risques du Groupe en 2025, au sein d'un univers de 54 risques au niveau du Groupe, sont présentés au sein du présent Document d'Enregistrement Universel conformément aux exigences du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen (4.1.2).

Pour garantir une couverture optimale de ces risques, le Groupe met également en place des solutions de transfert des risques au marché de l'assurance (4.1.3).

4.1.1 LE DISPOSITIF DE PRÉVENTION ET DE GESTION DES RISQUES

Il vise principalement à protéger les actifs et la réputation de Carrefour, en fournissant à la Direction Générale du Groupe une vision objective des principales menaces et opportunités pour accompagner la prise de décision et le pilotage de l'activité.

Le dispositif de prévention et de gestion des risques de Carrefour a été établi notamment selon les standards internationaux de référence en la matière, tels que ceux du COSO (*Committee Of Sponsoring Organizations*), de l'Autorité des marchés financiers ainsi que selon la norme de gestion des risques ISO 31000.

Son objectif consiste également à fédérer les collaborateurs autour d'une culture de gestion des risques et d'une vision commune des risques majeurs.

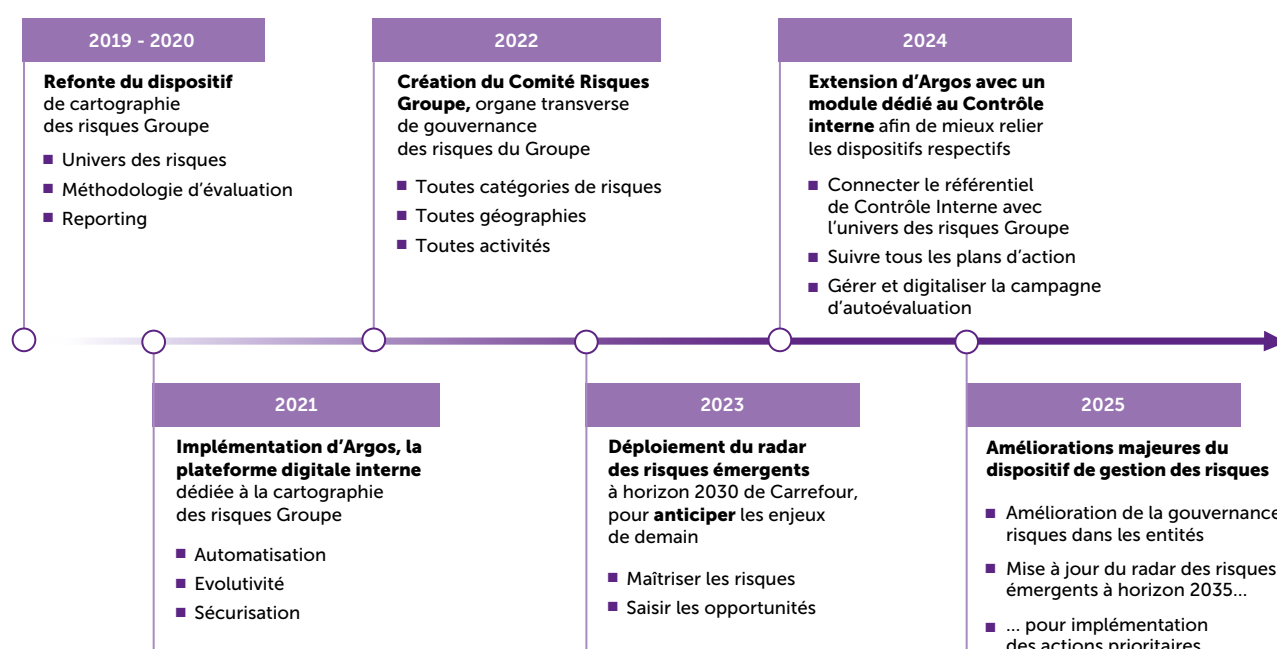
Les Directions exécutives des principales entités opérationnelles (dont les pays) procèdent à :

- la veille réglementaire et la prise en compte des impacts potentiels ;

- la mise en place des mesures d'atténuation de l'occurrence et des impacts des risques ;
- la gestion des incidents et la mise en place d'actions correctives ;
- l'information de la Direction Générale et des Directions fonctionnelles Groupe en cas d'événements significatifs.

Les Directions fonctionnelles Groupe sont responsables de la définition et de la communication des règles applicables à leur fonction en matière de gestion des risques. Elles accompagnent les entités opérationnelles dans la mise en œuvre de ces règles pour une gestion optimale de l'activité.

La Direction risques Groupe réalise une cartographie annuelle des risques en interrogeant les Directions des principales entités opérationnelles pour en évaluer la criticité nette et consolider les plans d'action associés. Par ailleurs, elle réalise des études centrées sur certains risques et accompagne les Directions fonctionnelles Groupe dans la réalisation de leur cartographie des risques.



(1) Cette section renvoie au GOV-5 : *Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité*.

4.1.2 LES PRINCIPAUX RISQUES

Méthodologie

La Direction risques Groupe a procédé, avec l'aide des Directions des principales entités opérationnelles et l'ensemble des Directions fonctionnelles Groupe, à l'enrichissement du référentiel des risques, puis à l'évaluation de 54 risques (intégrant les enjeux ESG) susceptibles d'affecter les activités ou la performance du Groupe. Cette évaluation est réalisée sur Argos, la plateforme digitale dédiée lancée en 2021.

Pour chaque risque, il est demandé :

- de décrire les événements passés et redoutés associés ;
- d'évaluer selon une échelle de notation définie au niveau du Groupe :
 - l'impact financier probable (hors assurances),
 - l'impact de réputation (télévision, journaux, réseaux sociaux, etc.),
 - la fréquence de matérialisation,
 - la capacité de maîtrise et les mesures mises en place pour détecter, prévenir et réduire l'impact et la fréquence du risque ;
- d'identifier les plans d'action existants ou à mettre en place.

Après revue des évaluations par les Directions des entités opérationnelles, la cartographie des principaux risques du Groupe est validée en Comité risques Groupe, puis présentée au Comité Exécutif Groupe et au Comité d'audit. Créé fin 2022, le Comité risques Groupe est l'organe exécutif transverse de gouvernance des risques interne à Carrefour. Placé sous l'égide du Secrétariat général Groupe, il réunit 8 membres du Comité Exécutif Groupe, ainsi que des Directeurs fonctionnels Groupe (Audit interne et Risques, Assurances, Conformité, Contrôle Interne, Cybersécurité, Juridique et Sécurité).

Il en ressort 14 principaux risques susceptibles, à la date du présent Document d'Enregistrement Universel, d'affecter l'activité, la situation financière, la réputation, les résultats ou les perspectives du Groupe. Conformément aux dispositions de l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, ces 14 principaux risques sont présentés au sein de 3 catégories :

- environnement économique, politique et social ;
- gouvernance, lois et réglementations ;
- opérations.

Dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques décrite ci-dessus, ces risques sont hiérarchisés et présentés au sein du présent Document d'Enregistrement Universel par ordre décroissant d'importance au sein de chaque catégorie, en fonction de 3 indices nets (*i.e.*, indice brut atténué par la prise en compte de l'efficacité du contrôle) :

- l'impact financier net ;
- l'impact de réputation net ;
- la fréquence nette.

Afin de garantir la comparabilité des résultats, la méthodologie de calcul de l'indice net demeure identique à celle employée précédemment.

Les impacts du changement climatique sur le Groupe et ses activités sont adressés au sein de différents risques de la cartographie, dont certains figurent dans ce chapitre : ils sont indiqués par le symbole « » dans le tableau ci-après.

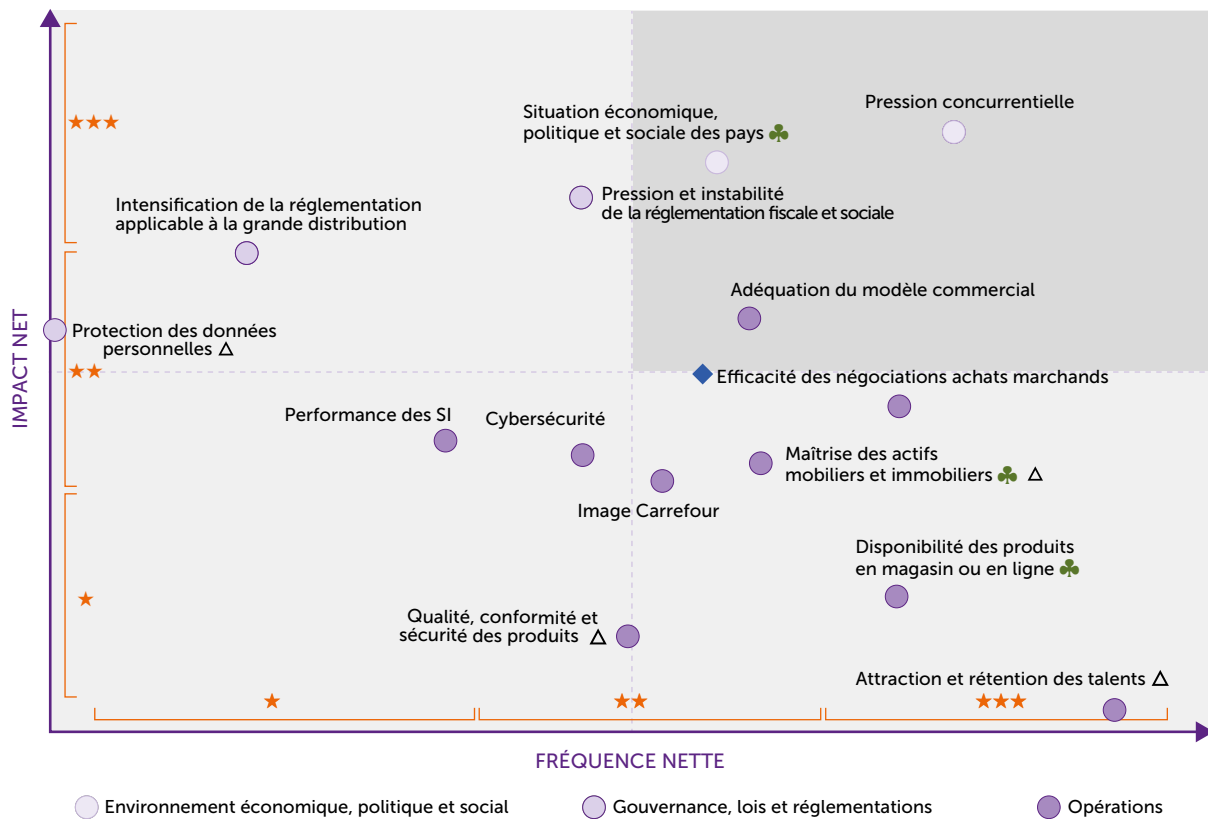
D'autres ne sont pas présentés (ex. : événements climatiques extrêmes, chaîne de valeur des matières premières) car ils ne font pas partie des risques majeurs du Groupe.

En effet, certains risques, analysés dans le cadre de l'élaboration de la cartographie des risques du Groupe mais ne répondant pas aux critères de matérialité et de spécificité retenus conformément à l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, devant toutefois être présentés dans le cadre du rapport de durabilité ou du rapport de gestion, figurent respectivement aux chapitres 2 (2.1.1.2) et 6 (note 14.7 aux comptes consolidés pour l'exercice 2025) du présent Document d'Enregistrement Universel.

Le tableau et la cartographie ci-dessous présentent les 14 principaux risques retenus, ainsi que leur évolution par rapport à la cartographie des risques 2024. Les risques détaillés dans le rapport durabilité (voir chapitre 2 du présent Document d'Enregistrement Universel) s'inscrivant dans cette matrice sont identifiés par le symbole « Δ ».

Catégorie	Risque	Évol. vs. 2024	Impact Financier	Impact Réputation	Fréquence Nette
Environnement économique, politique et social	Pression concurrentielle	~	★★★★	★★	★★★★
	Situation économique, politique et sociale des pays ♣	↗	★★★★	★★	★★
Gouvernance, lois et réglementations	Pression et instabilité de la réglementation fiscale et sociale	~	★★★★	★★★★	★★
	Intensification de la réglementation applicable à la grande distribution	~	★★	★★★★	★
	Protection des données personnelles Δ	~	★★	★★★★	★
Opérations	Adéquation du modèle commercial	~	★★	★★	★★★★
	◆ Efficacité des négociations achats marchands	n.a.	★★	★★	★★★★
	Maîtrise des actifs immobiliers ♣ Δ	↗	★★★★	★	★★★★
	Performance des SI	~	★★	★★	★★
	Disponibilité des produits en magasin ou en ligne ♣	~	★	★	★★★★
	Cybersécurité	~	★	★★★★	★★
	Image Carrefour	~	★	★★★★	★★
	Attraction et rétention des talents Δ	↗	★	★	★★★★
	Qualité, conformité et sécurité des produits Δ	↗	★	★★	★★

★ Modéré ★★ Élevé ★★★ Fort ◆ Nouveau risque 2025 ↗ Augmentation ~ Stable ↘ Baisse ♣ Exposition accrue au changement climatique Δ Risque détaillé dans le rapport de durabilité



Pression concurrentielle

Se différencier en proposant une alimentation de qualité à tous et au meilleur prix

Description du risque :

Les acteurs de la grande distribution sont soumis à une forte intensité concurrentielle, dans un contexte marqué par :

- une pression sur les volumes non-alimentaires en raison d'un climat d'incertitude globale poussant les ménages à réaliser des arbitrages ;
- la poursuite de la concentration du marché en France avec notamment l'annonce du rachat de magasins Colruyt par Les Mousquetaires et Leclerc, et du projet de passage des supermarchés Auchan sous enseigne Intermarché et Netto ;
- des mutations technologiques, telles que l'Intelligence Artificielle, qu'il s'agit d'exploiter à bon escient afin de mieux répondre aux attentes des consommateurs et de se différencier de ses concurrents.

L'intensité concurrentielle du marché de la grande distribution s'exprime par :

- une concurrence traditionnelle sur les prix de vente entre distributeurs qui investissent dans leur compétitivité et leur programme de fidélité et sur les prix d'achat (voir ci-dessous « Efficacité des négociations sur les achats marchands ») ;
- des acteurs traditionnels, venant du commerce physique (y compris les spécialistes en produits frais ou bio) qui élargissent leur empreinte au e-commerce (via le Drive et la livraison à domicile) ;
- des enseignes purement digitales, venant concurrencer les acteurs historiques, par une offre innovante de produits et de services, en établissant de plus en plus souvent une présence physique, en particulier via des partenariats ou des rachats.

Une mauvaise prise en compte de la pression concurrentielle pourrait être à l'origine d'une inadéquation du modèle commercial, en particulier dans les domaines suivants (pour plus de détails, voir ci-dessous « Adéquation du modèle commercial ») :

- l'équation prix-promo-fidélité : le niveau de prix, la générosité des promotions et du programme de fidélité ;
- la cohérence des produits et services proposés avec les attentes clients, notamment via l'e-commerce ;
- l'adéquation des formats de magasins et des canaux de distribution (digitaux et physiques) proposés, au regard des modes de consommation ;
- l'arbitrage entre les modes de gestion franchisé et intégré, en prenant en compte la concurrence entre les différentes enseignes pour recruter les meilleurs candidats franchisés.

Face à cette pression concurrentielle, la réponse de Carrefour s'articule autour de son engagement à proposer des produits et une alimentation de qualité accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une baisse de la satisfaction clients ;
- une baisse du taux de nourriture de l'enseigne chez les clients (part de marché de l'enseigne chez les clients) ;
- une détérioration de l'image en termes d'adéquation de l'offre de produits et de services ;
- une baisse de l'attractivité de l'enseigne auprès des franchisés (actuels ou potentiels) ;
- une baisse des parts de marché ;
- une baisse du chiffre d'affaires ;
- une baisse de la rentabilité.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- des vagues successives d'investissement prix, à la fois nationales et locales, sur des produits à marque Carrefour et à marques nationales ;
- le lancement en 2025 du nouveau programme de fidélité « Le Club Carrefour » en France et l'optimisation des programmes de fidélité existants (ex. : en Pologne) ;
- des objectifs centrés sur la satisfaction clients, en particulier via le Net Promoter Score® ;
- le renforcement des innovations, en particulier sur les produits à marque Carrefour, avec plus de 1 200 lancements en 2025, dont 500 en France ;
- le renforcement d'Eureca (la centrale européenne d'achat unique de Carrefour à destination des grands fournisseurs internationaux de Produits de Grande Consommation) et la création de Concordis en 2025 (alliance européenne aux achats avec Coopérative U et RTG International) pour optimiser l'efficacité des négociations sur les achats marchands ;
- pour le reste des mesures clés, voir ci-dessous « Adéquation du modèle commercial ».

Situation économique, politique et sociale des pays

Un contexte mondial incertain, pesant sur les habitudes de consommation

Description du risque :

La situation économique, (géo)politique et sociale des pays où opère le Groupe influe significativement sur sa base de coûts (ex. : achats marchands, achats non marchands et salaires des collaborateurs) et la conduite de ses opérations (ex. : chaîne d'approvisionnement) mais aussi sur la demande des ménages (ex. : niveau des dépenses et habitudes d'achat). Une dégradation de cet environnement global est susceptible d'impacter négativement les activités et les résultats de Carrefour.

Après un pic entre 2021 et 2023, l'inflation mondiale poursuit son ralentissement : 4,1 % en 2025 vs 5,8 % en 2024 et 6,9 % en 2023. On observe cependant une hétérogénéité dans les géographies du Groupe, notamment au Brésil où les taux d'intérêts ont été à nouveau relevés par la banque centrale en juin 2025, atteignant leur plus haut niveau depuis août 2006. En Argentine, l'inflation annuelle demeure élevée (+ 31,4 % en novembre 2025) mais la situation économique poursuit sa normalisation. Par ailleurs, des tensions inflationnistes persistent sur certaines matières premières, comme le cacao ou le café.

Le premier semestre 2025 a été marqué par un environnement de consommation redevenu plus porteur en Europe, mettant fin à une longue période de pression sur les volumes. En revanche, le Brésil a connu une décroissance des volumes sur le marché du *cash & carry* à compter du mois de mai et l'Argentine a également affiché des volumes en recul. La conjoncture pèse sur la consommation globale des ménages, notamment sur le non-alimentaire, avec des niveaux d'épargne élevés, et maintient la forte pression sur les prix en tant que critère décisif d'achat.

Cette situation pourrait se traduire par une dégradation du climat social des pays, avec d'éventuels mouvements sociaux (ex. : grèves généralisées) impactant le climat des affaires.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une sensibilité toujours exacerbée des consommateurs au prix, favorisant les produits d'entrée de gamme et les modèles *discount* ;
- une baisse de la consommation, entraînant une dégradation du chiffre d'affaires ;
- une détérioration de la rentabilité, en raison de la hausse des coûts d'achat et des salaires des collaborateurs ;
- une dégradation de l'image prix, en cas de décalage des actions prix par rapport à la concurrence ;
- un risque sur la traduction comptable des résultats de certains pays en euros, lié principalement à une dépréciation de la monnaie fonctionnelle dans ces pays (notamment en Argentine) ;
- une dégradation du climat social et des affaires.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- un ensemble de mesures en faveur du pouvoir d'achat (ex. : investissements sur le prix des produits permanents et sur la générosité des promotions) ;
 - le travail sur l'équation prix-promo-fidélité, en particulier avec l'optimisation de la promotion et des efforts sur les produits à marque Carrefour et les produits premier prix ;
 - le *monitoring* des politiques tarifaires de la concurrence ;
 - la massification des achats, notamment au niveau européen avec la création de l'alliance aux achats Concordis avec Coopérative U et RTG International ;
 - la veille sur l'évolution des coûts des achats marchands et non marchands ;
 - les plans d'économie (incluant des économies d'énergie) ;
 - une politique de gestion de crise au niveau du Groupe avec les formations associées ;
 - un suivi de l'évolution de la conjoncture et des perspectives économiques dans les pays d'implantation, notamment dans le cadre des revues de performance et en vue de la définition et l'actualisation des plans stratégiques ;
 - la construction d'une cartographie des matières premières à risque, en prenant en compte les risques environnementaux, climatiques et sociaux, pour sécuriser les approvisionnements ;
 - un dispositif de veille globale ainsi qu'une cartographie des risques des pays les plus exposés prenant en compte de nombreux indicateurs, avec une mise à jour régulière et un suivi dans une logique prospective.
- Ces différents outils permettent d'accompagner la prise de décision dans le cadre du développement international du Groupe.

Pression et instabilité de la réglementation fiscale et sociale

Anticiper et se conformer à la réglementation fiscale et sociale en préservant son équilibre économique

Description du risque :

Les activités du Groupe en font un contributeur important aux recettes fiscales et sociales des pays au sein desquels il opère.

Le Groupe est confronté à un nombre très élevé d'impôts et de taxes, notamment :

- en France, dans le champ de près de 114 taxes dont 81 effectivement applicables et un poids élevé des impôts de production et des cotisations sociales ;
- au Brésil, avec des régimes fiscaux complexes incluant la taxe sur la distribution des biens et la prestation de services (ICMS) et les contributions fédérales relatives au programme d'intégration sociale et au financement de la Sécurité sociale (Pis-Cofins). Une réforme visant à simplifier le système d'impôts sur la consommation – avec deux nouvelles taxes locale et fédérale, remplaçant les cinq impôts précédents (IPI, ISS, ICMS, PIS, Cofins) – sera applicable dès 2026 avec une période de transition allant jusqu'en 2033.

L'instabilité des régimes fiscaux et sociaux dans certains pays fait peser des risques et des incertitudes sur les activités du Groupe dans certaines géographies. Carrefour pourrait connaître des difficultés dans la gestion et l'anticipation de l'évolution des lois fiscales et sociales auxquelles le Groupe et ses prestataires sont soumis.

En pratique, la dégradation de la situation économique et des comptes publics pourrait inciter les États à rechercher de nouvelles recettes fiscales et sociales ou à contraindre la monétisation des crédits d'impôt (ex. : Brésil et Argentine).

Plus précisément, les risques liés à la réglementation fiscale pourraient notamment se matérialiser du fait de :

- l'accroissement de la pression fiscale pesant sur les entreprises, notamment en France avec le projet de prolongation d'un an de la surtaxe sur les bénéfices des grandes entreprises, en particulier celles avec un modèle intégré au sein du *retail* ;
- l'accroissement des obligations déclaratives (ex. : *e-invoicing* en Roumanie en 2024) ;
- la complexité et les évolutions des systèmes fiscaux, en particulier au Brésil.

Une pression accrue de la réglementation sociale sur Carrefour pourrait se matérialiser par une hausse :

- du salaire minimum ;
- des charges sociales.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

Une mauvaise anticipation ou appréciation des évolutions de l'environnement fiscal et social pourrait peser sur la performance financière du Groupe, ainsi que sur ses activités. Elle pourrait également entraver la continuité des opérations dans certaines régions.

Les principaux impacts de la matérialisation de ce risque pourraient être :

- une dégradation de l'attractivité et de la compétitivité, en particulier via l'image prix, dans le cas d'une répercussion proportionnelle à la hausse des charges sur le prix de vente ;
- une baisse de la profitabilité, en lien avec l'augmentation des charges fiscales et sociales, dans le cas d'une répercussion insuffisante sur le prix de vente ;
- une dégradation de l'image du Groupe ;
- une possible remise en cause du maintien des activités du Groupe dans certains pays ;
- des sanctions en cas d'une mauvaise application ou interprétation de la législation en vigueur, par Carrefour voire par ses prestataires.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

Afin d'atténuer ce risque, le suivi et la prise en compte des évolutions réglementaires sont assurés par les Directions fonctionnelles concernées, notamment par :

- la Direction financière, en particulier la Direction fiscalité, s'agissant des évolutions réglementaires en matière fiscale ;
- les Directions juridiques et les Directions des ressources humaines, s'agissant des évolutions réglementaires en matière sociale.

Les mesures suivantes ont également été implémentées :

- un plan de digitalisation des outils et de centralisation des données (ex. : processus, bases de données) ;
- la signature de la « Relation de confiance » avec la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) en France ;
- la défense des intérêts du Groupe auprès des autorités compétentes (ex. : parlementaires, chambre de commerce, gouvernement) ;
- l'amélioration de la monétisation des crédits d'impôt dans les pays concernés ;
- l'analyse des risques fiscaux et sociaux afin d'enregistrer des provisions adaptées ;
- une discipline opérationnelle visant à maîtriser la structure des coûts afin de limiter la répercussion des nouvelles charges fiscales et sociales sur les prix de vente ;
- une veille continue et une cartographie des changements fiscaux et sociaux dans chaque pays, en particulier concernant la réforme fiscale au Brésil ;
- la formation des collaborateurs aux différentes réformes, avec la nomination d'experts dédiés si nécessaire.

Intensification de la réglementation applicable à la grande distribution

Forte exposition de Carrefour en tant que multinationale avec une marque emblématique

Description du risque :

Les activités du Groupe s'inscrivent dans un cadre législatif et réglementaire visant à concilier les impératifs de la liberté du commerce avec des objectifs de protection du libre jeu de la concurrence (droit de la concurrence et droit des pratiques restrictives de concurrence) et de protection des consommateurs (droit de la consommation).

Ce cadre est particulièrement contraignant en Europe, où le Groupe opère en France, Belgique, Espagne, Italie (finalisation de la cession de Carrefour Italie le 30 novembre 2025), Pologne et Roumanie. Ce corpus législatif s'impose également aux différentes structures de négociations mutualisées (ex. : Eureka, la centrale européenne d'achat unique de Carrefour à destination des grands fournisseurs internationaux de PGC), encadrées par la directive européenne sur les pratiques commerciales déloyales entre les professionnels du Secteur agro-alimentaire (*Unfair Trading Practices* – 2019). La transposition et la mise en œuvre de cette directive ont impliqué des adaptations du cadre réglementaire existant dans les différents pays (exemple le plus récent : la Roumanie en 2022).

C'est le cas en particulier en France où les lois « EGalim » (2018) et « EGalim 2 » (2021) visent à promouvoir l'équilibre des relations commerciales avec le Secteur agricole et une alimentation saine et durable. Renforçant le volet initial « EGalim », « EGalim 2 » porte principalement sur une meilleure prise en compte des coûts de production des agriculteurs. Entrée en vigueur en avril 2023, la loi dite « EGalim 3 » étend le périmètre des restrictions définies par « EGalim 2 » et en renforce certains mécanismes déjà en vigueur (ex. : loi Descrozaillès imposant un plafonnement des promotions à 34 % de la valeur aux produits du rayon DPH).

Le risque de non-respect du corpus législatif et réglementaire est susceptible de se manifester, notamment au travers :

- de pratiques anticoncurrentielles, telles que des ententes avec des concurrents ou avec des fournisseurs, qui fausseraient le libre jeu de la concurrence ;
- de pratiques restrictives de concurrence, telles que des négociations de conditions commerciales avec des fournisseurs sans contrepartie, ou de manière disproportionnée (créant un déséquilibre significatif dans les droits ou obligations des parties), le non-respect des obligations de forme en matière de négociation des contrats annuels avec les fournisseurs, ou via la rupture brutale des relations commerciales ;
- de pratiques commerciales déloyales ou trompeuses, telles que la publicité déloyale ou mensongère.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- des sanctions financières, en cas de pratiques anticoncurrentielles ou de pratiques restrictives de la concurrence ;
- des sanctions pénales et financières, en cas de pratiques commerciales déloyales ou trompeuses ;
- une limitation de la marge de manœuvre du Groupe concernant les promotions ;
- une réduction de la marge de négociation avec les fournisseurs ;
- une dégradation de l'image du Groupe.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- l'adoption d'un cadre de procédures et de règles encadrant strictement chaque pratique (achats, ristournes, promotions, *pricing*, etc.) ;
- des sessions régulières de formation et de sensibilisation des collaborateurs à la réglementation applicable au Secteur de la grande distribution (avec un élargissement du périmètre des fonctions ciblées par ces formations) ;
- une veille juridique et un suivi des obligations ;
- la prise en compte des évolutions réglementaires dans la conduite des opérations, en particulier dans la gestion de l'équation prix-promotion-fidélité (ex. : politique de réduction des prix et animation du programme de fidélité).

Protection des données personnelles Δ

Pérenniser et renforcer le dispositif de contrôle

Description du risque :

La protection des données personnelles est régie par des législations telles que le « règlement général sur la Protection des Données » (RGPD), en vigueur depuis 2018 dans l'Union européenne en complément des législations nationales, parmi lesquelles la « Loi Générale sur la Protection des Données » (LGPD au Brésil), ainsi que la « Loi de protection des données à caractère personnel » (LPDPC en Argentine), toutes deux entrées en vigueur en 2020.

Ces règlements instaurent un cadre juridique pour la protection des données personnelles, avec un renforcement des droits des citoyens, de nouvelles obligations pour les entreprises et des sanctions pécuniaires accrues.

Le Groupe a adapté son organisation et ses processus, notamment par la création d'une Direction de la protection des données personnelles (DPO) au niveau du Groupe, avec une filière de DPO pays. Compte tenu du grand nombre de données collectées et gérées concernant ses clients, ses collaborateurs et ses fournisseurs, de l'évolution constante des réglementations applicables, de la multiplication et de la complexité des solutions et des systèmes d'information utilisés et de son engagement dans le digital, le Groupe pourrait ne pas toujours être parfaitement en conformité avec l'ensemble des textes applicables.

Les cas de non-conformité à cette réglementation pourraient être les suivants :

- le détournement d'usage des données personnelles au regard des finalités exposées aux personnes concernées lors de leur collecte (i.e. usage illicite) ;
- le recours à des solutions ou à des partenaires qui ne présentent pas toutes les garanties nécessaires de protection des données personnelles ;
- un défaut dans la conception de projets impliquant des traitements de données personnelles (*privacy by design*) ou de mise en œuvre des recommandations idoines ;
- l'impossibilité ou la difficulté pour les personnes concernées d'exercer leurs droits sur leurs données personnelles (ex. : effacement des accès, de la portabilité) ;
- le défaut d'information des personnes concernées, de manière claire et concise, notamment sur la durée de conservation des données, l'existence de profilage, leurs droits et leurs voies de recours disponibles ;
- l'absence de sécurisation des données personnelles ou de notification de leur violation aux autorités de contrôle et aux personnes concernées.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- financiers : des sanctions financières (jusqu'à 4 % du chiffre d'affaires Groupe), des investissements imposés par les autorités pour remédier à toute non-conformité constatée ou la mise en cause de la responsabilité financière du Groupe par ses partenaires voire par les personnes concernées ;
- réputationnels : désengagement des clients, des salariés ou des partenaires s'ils considèrent que le Groupe ne respecte pas la réglementation ;
- opérationnels : l'impossibilité d'exercer son activité commerciale en cas d'atteinte à la disponibilité des données personnelles (ex. : effacement accidentel, attaque extérieure).

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- la présence d'un DPO dans chaque pays pour traiter toutes les problématiques de la protection des données personnelles et accompagner les métiers et filiales dans le pays concerné ;
- 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 place d'une procédure de gestion et de suivi des incidents de sécurité et de déclaration des violations de données ;
- la mise à disposition d'un module d'*e-learning* RGPD à tous les collaborateurs ;
- la rédaction et le partage d'une *Group Privacy Policy* ;
- la conduite de contrôles de deuxième et de troisième niveaux ;
- le suivi du Règlement européen sur l'intelligence artificielle (IA Act) du 13 juin 2024 et l'intégration de la fonction DPO dans le nouveau Comité de gouvernance IA ;
- le pilotage et le suivi de la gestion des consentements concernant les cookies sur les sites web et les applications mobiles avec la mise en place d'un CMP (*Consent management platform*) utilisable pour l'ensemble des entités du Groupe.

Adéquation du modèle commercial

Optimiser le modèle commercial afin de répondre aux évolutions des attentes clients et de se différencier de la concurrence

Description du risque :

Les pressions induites par le contexte (géo)politique global ainsi que par l'évolution des habitudes de consommation sur le niveau de la demande et la pression concurrentielle, accentuent les défis auxquels le Groupe fait face dans la définition et l'adaptation de son modèle commercial.

L'offre du Groupe pourrait s'avérer inadéquate dans les domaines suivants :

- l'équation prix-promo-fidélité : le niveau de prix, la générosité des promotions et du programme de fidélité pour recruter et fidéliser les clients en préservant leur pouvoir d'achat, à la fois en magasin et en ligne ;
- l'offre e-commerce en termes de choix, de prix, et d'expérience d'achat (notamment en période de pics d'activité), avec un enjeu majeur relatif à la performance de la chaîne d'approvisionnement et des opérations (magasins et entrepôts) ;
- l'adaptation à l'évolution des attentes clients quant aux formats de magasins proposés (ex. : hypermarché) ;
- l'articulation des attentes clients avec les canaux de distribution digitaux *via* un modèle omnicanal ;
- la cohérence de l'offre commerciale (produits et services proposés) avec les attentes clients en matière de choix et de RSE comme facteur différenciant dans un environnement très concurrentiel.

La franchise représentant un axe clé de développement du Groupe, l'enjeu repose sur la construction d'un modèle de franchise attractif, qui assure une répartition équilibrée de la valeur créée entre les acteurs. L'adhésion des franchisés au modèle économique et à la stratégie du Groupe est également un facteur clé de succès.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une dégradation de l'image prix face à une compétition agressive ;
- une détérioration de l'image en raison d'une inadéquation de l'offre de produits et de services aux habitudes de consommation ;
- une inadéquation entre la demande et les capacités de préparation et de livraison des commandes e-commerce (ex. : saturation des Drives) ;
- un défaut de captation de la croissance des ventes e-commerce ;
- une détérioration de la rentabilité des opérations e-commerce ;
- une baisse corrélée des ventes physiques auprès des clients omnicanaux ;
- les difficultés à acquérir, à satisfaire et fidéliser des clients ;
- la baisse du taux de nourriture de l'enseigne chez les clients (part de marché de l'enseigne dans les dépenses des clients) ;
- une baisse des parts de marché et du chiffre d'affaires ;
- des difficultés à recruter et fidéliser les franchisés en raison d'une baisse de l'attractivité de l'enseigne auprès des clients ou des candidats franchisés ;
- un défaut dans la gestion et l'accompagnement des partenaires franchisés.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- des vagues successives d'investissement prix, à la fois nationales et locales, sur des produits à marque Carrefour et à marques nationales ;
- une optimisation de la stratégie promotionnelle ;
- le lancement en 2025 du nouveau programme de fidélité « Le Club Carrefour » en France et l'optimisation des programmes de fidélité existants (ex. : en Pologne) ;
- la poursuite de l'effort sur les coûts permettant de dégager des marges de manœuvre pour investir dans la dynamique commerciale ;
- l'adaptation de l'offre à la zone de chalandise de manière plus ciblée ;
- l'intégration en France des enseignes Cora et Match ;
- la veille sur les opportunités de croissance externe permettant d'améliorer le mix-format ;
- l'intégration sur l'application Carrefour d'un nouvel agent IA, Hopla+, pour faciliter l'expérience d'achat ;
- l'implémentation d'outils logistiques spécialisés pour l'amélioration du taux de conformité des commandes e-commerce ;
- l'amélioration des processus des modèles de préparation (hybride, *pick-in store* et entrepôts) pour améliorer la productivité et la qualité de service (taux de conformité et respect des créneaux) ;
- le renforcement de l'application mobile (ex. : en France) ;
- l'expansion de la franchise sur les différents formats ;
- l'amélioration des processus de recrutement (ex. : digitalisation, garanties financières) et de l'accompagnement des franchisés ;
- la co-construction avec les franchisés des actions commerciales ;
- le renforcement des innovations, en particulier sur les produits à marque Carrefour, avec plus de 1 200 lancements en 2025, dont 500 en France ;
- l'accélération des mesures de réduction des emballages plastiques et de lutte contre le gaspillage alimentaire ;
- l'analyse de l'évolution des attentes des consommateurs et des objectifs centrés sur la satisfaction clients, en particulier *via* le Net Promoter Score®.

Efficacité des négociations sur les achats marchands ◆

Obtenir les meilleures conditions d'achat afin d'assurer sa compétitivité

Description du risque :

Face à l'intensité concurrentielle au sein de la grande distribution, l'obtention par Carrefour des meilleures conditions d'achat (prix d'achat, ristournes, volumes, périodes, etc.) sur l'ensemble de ses produits (MN et MDC) et de ses géographies est un levier incontournable afin d'offrir les meilleurs prix à ses clients et d'atteindre ses objectifs financiers.

Les négociations sur les achats marchands peuvent être inefficaces pour les raisons suivantes :

- un défaut de définition ou d'exécution de la stratégie de négociation (ex. : niveau de granularité, cibles stratégiques) ;
- un défaut d'expertise ou de formation des négociateurs ;
- une mauvaise définition des volumes en raison d'erreurs dans les prévisions des ventes ;
- une base d'achats trop faible pour atteindre un poids critique de négociation ;
- une connaissance insuffisante de la composition en matières premières des produits finis pour évaluer correctement l'impact des hausses des cours sur le prix d'achat.

Le contexte géopolitique et les événements climatiques extrêmes peuvent également exercer une pression sur les négociations, en provoquant une inflation du coût des matières premières (ex. : café, cacao) et des transports, entraînant ainsi une majoration des hausses de prix demandées par les fournisseurs.

Par ailleurs, il est crucial pour Carrefour de prendre en compte et d'anticiper l'évolution des différentes réglementations encadrant les négociations avec les fournisseurs dans toutes ses géographies.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- des prix d'achat et de vente supérieurs à la concurrence ;
- une indisponibilité des produits en magasin ou en ligne ;
- une baisse de la satisfaction clients ;
- une baisse des parts de marché ;
- une baisse de la rentabilité, liée à une hausse des prix à l'achat non répercutée ;
- des sanctions financières en cas de non-respect des réglementations applicables.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

Les mesures d'atténuation mises en œuvre portent principalement sur les points suivants :

- la création en 2022 d'Eureca, la centrale européenne d'achat unique de Carrefour à destination des grands fournisseurs internationaux de PGC (Produits de Grande Consommation) ;
- le développement de la collaboration entre les pays et Eureca en termes de gouvernance et de partage des informations ;
- la mise en place en juillet 2025 de Concordis, alliance européenne à l'achat avec Coopérative U et RTG Internationale et dont le périmètre comprend la négociation à l'achat et la vente de services internationaux ;
- la veille marché sur les matières premières ou les produits à risque pour mettre en place des stratégies de substitution et de diversification des sources d'approvisionnement ;
- la construction d'une cartographie des matières premières à risque, en prenant en compte les risques environnementaux, climatiques et sociaux, pour sécuriser les approvisionnements.

Maîtrise des actifs mobiliers et immobiliers △

Sécuriser et moderniser les actifs immobiliers et les équipements du Groupe pour optimiser le parcours client et la performance énergétique

Description du risque :

La qualité des actifs du Groupe est un enjeu déterminant en termes de compétitivité, de performances financières et opérationnelles. Leur saine gestion consiste à assurer les opérations de préservation (ex. : audits structurels, de performance et des équipements), de contrôle de conformité aux différentes réglementations en vigueur (ex. : normes incendie, réglementation européenne sur les gaz fréon et HFC/HFO), mais également à garantir la qualité du parcours clients.

La valorisation des actifs constitue un autre enjeu fondamental, tout en restant attentif aux préoccupations suivantes :

- la préservation de l'environnement (ex. : réduction de la consommation d'énergie, préservation des ressources et de la biodiversité) ;
- l'adaptation des actifs au changement climatique avec des sinistres dont la fréquence et l'ampleur s'accroissent au niveau mondial ;
- la réponse aux attentes des clients, en particulier en termes de modernité des magasins.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une baisse de la fréquentation de ses magasins en raison de la dégradation du parcours clients ;
- une dégradation de l'image ;
- une atteinte à la sécurité des biens et des personnes ;
- une dévalorisation financière des actifs ;
- des surcoûts en cas de défaut d'anticipation ou d'investissement dans les opérations de maintenance ou de rénovation à mener ;
- des sanctions financières ou administratives (ex. : fermeture de site ou de rayon) par les autorités pour défaut de conformité ;
- des pannes ou ruptures perturbant la continuité de l'activité ;
- une obsolescence progressive de certains équipements nuisant à leur performance (ex. : systèmes de froid) ;
- une contamination des sols aux hydrocarbures en cas de défaut d'entretien des stations-services.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe ⁽¹⁾ :

Les actions menées par le Groupe pour assurer la maîtrise de ses actifs mobiliers (ex. : systèmes de froid) et immobiliers (ex. : galeries, magasins, entrepôts, stations-service) sont les suivantes :

- une Direction Immobilier, technique et expansion dédiée, composée de spécialistes métiers, accompagnés de prestataires agréés ;
- une veille juridique et technique permettant de garantir la conformité des actifs aux dernières normes réglementaires et sécuritaires en vigueur ;
- le suivi de la criticité/vétusté du parc immobilier par les gestionnaires d'actifs, les syndicats, les départements techniques et les propriétaires tiers qui définissent et planifient les actions nécessaires via des programmes d'investissement pluriannuels ;
- la poursuite du projet « Actifs Climat » pour mieux adapter les actifs face au changement climatique via la mise en place des actions adéquates (ex. sensibilisation, études de vulnérabilité, travaux, etc.) ;
- des audits préventifs réguliers des installations et structures sensibles (ex. : équipements de protection incendie) ;
- une procédure de gestion de crise, régulièrement mise à jour, en cas d'occurrence des sinistres ;
- un plan de continuité d'activité (liste et analyse des fonctions et ressources vitales, modalités de retour à l'activité normale à l'issue de la crise) ;
- des audits techniques du parc de stations-service ;
- le suivi des infrastructures énergétiques et l'orientation vers des solutions permettant d'améliorer l'efficacité énergétique ;
- le déploiement de systèmes automatisés de gestion technique des bâtiments (Gestion Technique des Bâtiments/Gestion Technique Centralisée) afin d'optimiser leur performance énergétique.

Les mesures mises en œuvre afin de limiter les risques liés aux activités de bailleur de locaux commerciaux sont les suivantes :

- une équipe de gestion locative et de gestionnaires d'actifs, assurant une relation permanente auprès des bailleurs et locataires ;
- une équipe de gestion immobilière, assurant notamment l'optimisation des charges liées à l'exploitation des actifs ;
- une Direction juridique Immobilière, en charge notamment de l'analyse et de la rédaction des actes (ex. : baux, avenants, protocoles), de la réglementation en matière de copropriété, et de la veille réglementaire et légale ;
- des mesures et outils d'accompagnement des locataires.

(1) Ce paragraphe renvoie au DR E2-2 : *Actions et ressources relatives à la pollution*.

Performance des SI

Optimiser la performance des systèmes d'information pour atteindre les objectifs stratégiques

Description du risque :

Les activités variées (distribution physique et digitale, immobilier, services financiers, *Retail Media*, etc.) et les processus du Groupe reposent en grande partie sur la fiabilité et l'efficacité de nombreux systèmes d'information, développés ou administrés par des ressources internes ou externes. Les outils IT utilisés par Carrefour comprennent le matériel et les logiciels dans les entrepôts (ex. : gestion du stockage et des approvisionnements), les sièges (ex. : serveurs, PC) et les magasins (ex. : système de gestion des caisses, balances et étiquettes électroniques).

Dans ce contexte, Carrefour vise toujours à préserver et à améliorer ses outils IT pour accroître sa performance au travers d'investissements dans des solutions innovantes (ex. : l'intelligence artificielle). En effet, la compétitivité de Carrefour dépend de sa capacité à répondre aux évolutions des habitudes de consommation et des attentes des clients, en particulier en matière de services digitaux.

Il s'agit notamment pour Carrefour de faire un état des lieux régulier du matériel et des applications pour prévenir toute obsolescence ou sous-performance. En effet, l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe, pour beaucoup en lien avec le digital, est conditionnée par le niveau de performance de différents systèmes d'information (ex. : approvisionnement, e-commerce).

Le Groupe doit ainsi identifier les bons partenaires et les bonnes solutions, puis y associer les investissements adéquats afin de répondre à ces problématiques, au cœur du développement de l'entreprise. Il doit également minimiser le risque de dépendance à l'égard des partenaires IT clés, qui pourrait se traduire par une perturbation de l'activité ou des surcoûts majeurs.

Enfin, les systèmes d'information traitent et stockent des données sensibles, telles que les données personnelles. Ces données pourraient être dérobées lors d'une cyberattaque, puis éventuellement divulguées par les attaquants.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une interruption partielle ou totale de l'activité (magasins, entrepôts, sites Internet/applications), notamment lors d'un pic d'activité ;
- des dysfonctionnements dans des domaines spécifiques de ses activités (ex. : suivi des commandes, facturation, encaissement) ;
- une perte ou une dégradation de l'accès des collaborateurs aux outils informatiques nécessaires à la réalisation de leurs missions ;
- des inefficacités opérationnelles entraînant une dégradation de la productivité et de la compétitivité ;
- une dégradation de la satisfaction client ;
- une dégradation du pouvoir de négociation dans les renouvellements contractuels ;
- une dépendance opérationnelle à l'égard des partenaires ou prestataires IT clés.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- des investissements pour la digitalisation de l'entreprise et l'innovation ;
- une acculturation digitale des collaborateurs (ex. : *Digital Retail Academy* pour assurer la conduite du changement autour du digital et développer les talents digitaux) ;
- un suivi des performances des systèmes d'information critiques (ex. : sites e-commerce, systèmes logistiques) ;
- un plan de gestion des obsolescences et des renouvellements (*roadmap* des outils informatiques) ;
- la migration des systèmes d'information vers le *Cloud* pour en améliorer la sécurité, l'accessibilité et l'évolutivité ;
- l'établissement de plans de continuité et de reprise d'activité en cas de sinistre ;
- une veille des solutions et des prestataires IT.

Disponibilité des produits en magasin ou en ligne

Garantir la disponibilité des produits à travers tous les canaux de distribution malgré d'éventuelles perturbations de l'approvisionnement

Description du risque :

Carrefour peut être confronté à des indisponibilités de produits alimentaires ou non-alimentaires, dans ses magasins ou sur ses sites e-commerce. Ces problèmes peuvent représenter un irritant important pour les clients.

Ils sont provoqués par des perturbations plus ou moins longues de la chaîne d'approvisionnement, se produisant à différentes étapes et provenant de plusieurs sources.

Les tensions suivantes ont été observées en 2025 sur la chaîne d'approvisionnement, pour certains produits, en relation avec les tensions géopolitiques et les aléas climatiques :

- des pénuries sur certains produits alimentaires (ex. : café, cacao) ;
- une détérioration des taux de service en lien par exemple avec la pénurie de chauffeurs (surtout en Europe) ;
- des perturbations du fret maritime (coûts et délais) ;
- des mouvements sociaux.

L'enjeu pour le Groupe consiste à minimiser les impacts de ces perturbations sur la disponibilité des produits au sein de l'ensemble de ses canaux de distribution, à la fois physiques et digitaux, grâce aux actions suivantes :

- anticiper les fluctuations de l'offre en termes de prix et de volumes disponibles ;
- anticiper les évolutions de la demande des consommateurs ;
- adapter de façon continue toute la chaîne d'approvisionnement afin de maximiser les taux de service (en entrepôts et en magasins).

De façon plus structurelle, il s'agit pour Carrefour d'assurer l'efficacité opérationnelle de l'ensemble des processus de gestion de sa chaîne d'approvisionnement, de la prévision des ventes à la mise en rayon des produits en magasins.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une dégradation de l'image de Carrefour ;
- une détérioration de la satisfaction clients ;
- une baisse de fréquentation des magasins ou des sites e-commerce ;
- une baisse des parts de marché ;
- une baisse du chiffre d'affaires.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement (coûts et productivité) ;
- l'automatisation *via* la digitalisation des processus de prévision de ventes et de commande ;
- la recherche d'ingrédients, de produits et de fournisseurs alternatifs ;
- les achats d'opportunité et des stockages de sécurité (en particulier sur certains produits sensibles) ;
- la communication active avec les fournisseurs pour anticiper les pénuries ;
- la définition et la mise en place de plans de continuité de l'activité en cas de panne partielle ou totale d'un ou plusieurs entrepôts ;
- la mise en place de cellules de crise dédiées aux approvisionnements ;
- la construction d'une cartographie des matières premières à risque, en prenant en compte les risques environnementaux, climatiques et sociaux, pour sécuriser les approvisionnements ;
- la conduite d'appels d'offres réguliers pour sélectionner les prestataires logistiques et transporteurs ;
- le *monitoring* continu des taux de service et des taux de disponibilité linéaire ;
- le suivi de la performance des prestataires logistiques et transporteurs.

Cybersécurité

Prévenir les cyberattaques ciblant Carrefour, ses clients, ses collaborateurs ou ses partenaires

Description du risque :

L'exposition du Groupe aux cyberattaques découle des facteurs suivants :

- une croissance générale de la menace cyber pesant sur les entreprises et les institutions ;
- la diversité de ses activités (distribution physique et digitale, immobilier, services financiers, *Retail Media*, etc.) ;
- une présence géographique dans un grand nombre de pays dans lesquels il opère directement ou à travers ses partenaires ;
- des nombreux systèmes d'information, développés et administrés en interne ou en externe, notamment en raison de la digitalisation croissante de son fonctionnement ;
- des nombreux partenaires (fournisseurs, prestataires logistiques et IT, etc.) ;
- une forte visibilité en tant qu'acteur économique majeur.

Une paralysie (partielle ou totale) des outils IT du Groupe pourrait perturber la conduite de ses opérations, notamment au niveau des systèmes d'approvisionnement, d'encaissement, d'e-commerce, du pilotage financier et de la production des états financiers.

Cette paralysie pourrait être causée par divers actes de cybercriminalité (tels que les rançongiciels, attaques en déni de service distribué). L'impact de ces cyberattaques pourrait être amplifié par l'obsolescence de certains outils ou la complexité de systèmes interconnectés (y compris avec des fournisseurs ou partenaires). Leur fréquence, ainsi que leur rapidité d'action, pourraient également être augmentées par les nouvelles capacités fournies par l'IA.

Par ailleurs, les systèmes d'information pourraient être détournés de leur usage normal par des acteurs malveillants (ex. : utilisation d'infrastructures Carrefour pour héberger des sites malveillants).

Les clients pourraient également être trompés par de faux sites web ou applications mobiles usurpant l'identité de Carrefour afin de dérober leurs informations personnelles ou de l'argent.

Enfin, les systèmes d'information traitent et stockent des données sensibles (telles que les données personnelles). Ces données pourraient être dérobées lors d'une cyberattaque, puis éventuellement divulguées par les attaquants.

Par conséquent, la protection contre la cybercriminalité, sous toutes ses formes, est primordiale pour le Groupe.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une interruption partielle ou totale de l'activité (magasins, entrepôts, sites Internet/applications), notamment lors d'un pic d'activité ;
- des dysfonctionnements dans des domaines spécifiques de ses activités (ex. : suivi des commandes, facturation, encaissement) ;
- une perte ou une fuite de données sensibles (sur l'entreprise, ses clients, ses collaborateurs ou ses partenaires) ;
- une perte ou une dégradation de l'accès des collaborateurs aux outils informatiques nécessaires à la réalisation de leurs missions ;
- des pertes financières pour le Groupe, ses partenaires ou ses clients ;
- des sanctions infligées par les autorités de régulation ;
- un désavantage compétitif par rapport à la concurrence pouvant entraîner une baisse des parts de marché ;
- une dégradation de l'image du Groupe.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- le Comité de la sécurité de l'information Groupe – composé notamment du Secrétaire Général, du Directeur Exécutif E-commerce, Data et Transformation Digitale, du *Chief Digital Technology Officer* France et Groupe, du *Chief Information Security Officer* (CISO) et du Délégué à la Protection des Données (DPO) – assure le pilotage du dispositif avec l'appui de relais dans les entités ;
- une gouvernance de la cybersécurité s'appuyant sur le cadre de cybersécurité du National Institute of Standards and Technology (NIST), comprenant une évaluation de la qualité des mesures en place ;
- un *Security Operation Center* (SOC) global en charge de la détection des incidents de sécurité et de leur traitement ;
- un programme d'identification et de remédiation/mitigation des vulnérabilités logicielles ainsi qu'un projet de construction d'un *Vulnerability Operation Center* (VOC) global ;
- un centre d'expertise en sécurité applicative, intégrant notamment des tests de sécurité de type *bug bounty* ;
- un pôle de compétence cyber pour l'IA en charge de supporter la protection des IA du Groupe et de promouvoir l'utilisation de l'IA dans les solutions et processus de Cyberdéfense ;
- la migration des systèmes d'information vers le *Cloud* pour en améliorer la sécurité, l'accessibilité et l'évolutivité, avec un programme dédié de protection de cet environnement ;
- un programme de renforcement des infrastructures informatiques critiques ;
- l'établissement et le test de plans de continuité et de reprise d'activité en cas de sinistre ;
- le chiffrement des données sensibles par le programme *DataSecure* ;
- la protection des accès aux systèmes d'information via la généralisation d'un deuxième facteur d'authentification ;
- un renforcement des processus de sauvegarde régulière des données ;
- la ségrégation des différents systèmes d'information ;
- la sensibilisation et la formation des collaborateurs ;
- la mise en place d'un plan de gestion des obsolescences et des renouvellements (*roadmap* des outils informatiques).

Image Carrefour

Préserver et nourrir l'image du groupe Carrefour dans le monde

Description du risque :

Au même titre que le capital financier et humain, l'image ou la réputation constitue un actif stratégique pour le Groupe.

L'image de Carrefour est nourrie par l'ensemble de ses actions en tant qu'acteur de la société, distributeur et employeur, dans un contexte de forte pression concurrentielle et d'exigences accrues des parties prenantes en matière de responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance, renforcées par les réglementations européennes telles que la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD, entrée en vigueur en 2024) et la *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CS3D, à transposer d'ici juillet 2027).

L'enjeu pour le Groupe est de gérer son image de façon harmonisée à travers tous ses canaux de vente (physiques et digitaux) et de communication (réseaux sociaux, services clients, médias traditionnels, etc.). Cet enjeu est exacerbé par la diversité et la spécificité des activités de Carrefour, principalement tournées vers le consommateur (distribution physique et digitale, immobilier, services financiers, *Retail Media*, etc.), ainsi que par son implantation mondiale (en intégré ou en franchisé).

Dans ce cadre, le développement des réseaux sociaux, en termes de résonance et d'influence, est un paramètre incontournable à prendre en compte. Au-delà du risque, une gestion optimale des réseaux sociaux représente une opportunité pour Carrefour de gagner en efficacité dans la gestion de sa réputation.

Un défaut dans la gestion de l'image du groupe Carrefour pourrait se matérialiser comme suit :

- une stratégie de communication inadéquate, dans sa définition ou son exécution, qui ne permettrait pas de se différencier de la concurrence ;
- un manque d'alignement stratégique entre les différents médias ou canaux de vente (ex. : magasins intégrés et franchisés, sites Internet, applications mobiles) ;
- une réponse tardive ou inappropriée à une crise relayée par les réseaux sociaux et les médias traditionnels (ex. : campagne de désinformation, scandale alimentaire, accident en magasin, *boycott*, etc.) ;
- un manque d'alignement des réponses apportées aux consommateurs *via* les différents canaux du service clients (ex. : email, web, téléphone, etc.).

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une dégradation du climat des affaires pour le Groupe (ex. : des difficultés à nouer des nouveaux partenariats stratégiques ou à négocier avec ses fournisseurs) ;
- une baisse de la fréquentation des magasins, des sites Internet et des applications mobiles Carrefour ;
- une détérioration des parts de marché ;
- des difficultés à attirer ou à retenir ses collaborateurs.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- une politique de gestion de crise au niveau du Groupe, des pays et des entités opérationnelles ;
- la veille des médias (y compris les réseaux sociaux) ;
- la mise en place de politiques dédiées à la mise en conformité avec les réglementations européennes en matière environnementale, sociale et de gouvernance ;
- la mise en place dans certains pays d'équipes dédiées (ex. : relations presse) ;
- une meilleure gestion de la communication, notamment *via* les réseaux sociaux ;
- l'amélioration continue du service clients ;
- le renforcement continu des processus liés à la qualité et à la sécurité des personnes et des biens notamment *via* un projet d'adaptation des sites au changement climatique ;
- le développement des mesures en faveur de la diversité et de l'inclusion dans l'entreprise ;
- la formation et l'accompagnement des collaborateurs en magasins (y compris franchisés) et des tiers (ex. : fournisseurs, prestataires de sécurité) ;
- la poursuite des initiatives du programme « Act for Food » dans le cadre du lancement de son deuxième chapitre, pour permettre à tous ses clients de mieux manger, au meilleur prix.

Attraction et rétention des talents

Attirer et retenir les talents pour offrir la meilleure qualité de service aux clients

Description du risque :

Avec plus de 298 604 collaborateurs travaillant sous enseigne Carrefour, le Groupe figure parmi les 50 premiers employeurs privés au monde en 2025. Dans un marché du travail marqué par un taux de chômage qui se maintient à son plus bas niveau depuis 2005 : 4,9 % dans l'OCDE mi-2025 ⁽¹⁾ – où l'image du Secteur joue un rôle essentiel – attirer et conserver les meilleurs candidats est incontournable dans la réalisation des objectifs stratégiques du Groupe. La qualité des services offerts aux clients repose en effet sur la compétence, l'engagement et la motivation des collaborateurs.

Le Groupe poursuit sa Transformation digitale qui est au cœur de sa stratégie Carrefour 2026, avec des investissements massifs dans l'innovation numérique. Attirer des talents digitaux, particulièrement recherchés sur le marché, constitue un défi majeur. La politique d'attraction et de rétention des talents doit combiner les multiples composantes d'une équation complexe : un modèle social attractif, une culture d'entreprise engageante, une rémunération compétitive, le développement des compétences, la meilleure flexibilité possible dans l'organisation du travail et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une dégradation de l'image employeur ;
- un retard dans l'atteinte des objectifs stratégiques du Groupe (notamment en matière de Transformation digitale) ;
- un manque d'efficacité opérationnelle et de compétitivité ;
- un désengagement des collaborateurs ;
- une fuite des talents ;
- une perte d'historique et de savoir-faire sur des processus clés ;
- une inflation des salaires afin de pouvoir acquérir certaines compétences rares.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

- le développement de la marque employeur (ex. : communication, présence dans les événements professionnels, partenariats avec les écoles et les universités, programmes *Graduate* ciblant de jeunes diplômés à fort potentiel, co-fondation de l'Institut du Management Marcel Fournier) ;
- un programme de rétention des talents et d'engagement des collaborateurs (ex. : construction de plans de carrière dynamiques, politique de développement des compétences, enquête d'engagement, renforcement de la culture d'entreprise) ;
- un programme d'intégration des nouveaux collaborateurs au fil des acquisitions ;
- un dispositif de télétravail dans les sièges ;
- des dispositifs de recrutement digitalisés (ex. : site de recrutement en France, utilisation de l'intelligence artificielle) permettant d'atteindre plus de candidats et améliorant le processus pour ces derniers ;
- la définition des plans de succession pour une meilleure anticipation des départs/mobilités ;
- le renforcement des programmes de formation destinés aux opérationnels des magasins et aux fonctions centrales, en particulier sur l'acculturation digitale (ex. : *e-learning*, écoles/ateliers internes proposés par des spécialistes des domaines concernés).

(1) OCDE – 11 septembre 2025 : <https://www.oecd.org/fr/data/insights/statistical-releases/2025/09/unemployment-rates-updated-september-2025.html>.

Qualité, conformité et sécurité des produits Δ

Garantir la qualité de l'ensemble des produits de la fabrication à la commercialisation

Description du risque :

Garantir la qualité et la sécurité des produits à marque Carrefour et respecter les normes d'hygiène dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que dans les magasins, sont des enjeux majeurs. Ces derniers sont renforcés par le programme d'actions pour mieux manger « Act for Food » (lancé en 2018 et renforcé en 2024), en adéquation avec la raison d'être de Carrefour et son ambition de devenir le leader de la transition alimentaire pour tous. Le développement accéléré de la contribution des produits à marque Carrefour (objectif de 40 % des ventes alimentaires à horizon 2026) rend les exigences de qualité encore plus prégnantes.

Le non-respect du cahier des charges, des règles d'achat, un problème d'étiquetage ou un défaut dans le suivi logistique (ex. : respect de la chaîne du froid) sont susceptibles d'entraîner la commercialisation de produits non conformes.

Ce risque pourrait se matérialiser en raison notamment :

- d'un problème dans la définition du cahier des charges des produits à marque Carrefour (en particulier en matière de respect des engagements en faveur de la transition alimentaire pour tous) ;
- d'un défaut dans la fabrication des produits à marque Carrefour ;
- d'un défaut de conformité aux obligations de sécurité des produits importés (hors marque Carrefour) ou aux obligations du référentiel produits (ex. : Règlement européen contre la déforestation et la dégradation des forêts, etc.) ;
- d'un manquement aux normes de qualité et d'hygiène en magasin ou en entrepôt des produits à marque Carrefour et à marques nationales ;
- d'une carence significative dans les contrôles et la traçabilité des produits à marque Carrefour et à marques nationales ;
- d'un défaut du dispositif de retrait-rappel des produits défectueux à marque Carrefour et à marques nationales.

Impacts potentiels du risque pour le Groupe :

- une fermeture partielle ou totale de sites pour non-respect des normes d'hygiène (magasins, entrepôts) ;
- des sanctions financières, voire pénales, surtout en cas d'incident sur des produits à marque Carrefour ;
- des pertes financières liées à des procédures de retrait-rappel de produits à marque Carrefour ;
- une baisse du chiffre d'affaires, notamment sur les produits à marque Carrefour ;
- une dégradation de l'image ;
- une détérioration de la satisfaction clients ;
- une baisse des parts de marché.

Mesures clés d'atténuation du risque adoptées par le Groupe :

La Direction qualité du Groupe a développé de nombreux standards et outils (dont les chartes qualité), déployés dans l'ensemble des pays du Groupe. Les Directions qualité Pays sont également mises en réseau à travers la « file » Qualité, avec des réunions et des échanges réguliers permettant de partager les bonnes pratiques et garantir la cohérence des approches au niveau du Groupe.

Plus précisément, les mesures d'atténuation mises en œuvre portent principalement sur les points suivants :

- l'application et le renforcement de règles d'achat au niveau du Groupe, avec des engagements en faveur de la transition alimentaire et de la qualité des produits ;
- le développement de la culture qualité au sein de l'entreprise via la formation et la sensibilisation des collaborateurs, en particulier concernant les procédures de retrait-rappel ;
- un référentiel qualité mis à jour chaque année pour intégrer les bonnes pratiques relatives aux nouveaux concepts et aux évolutions réglementaires ;
- un suivi régulier des indicateurs et des analyses en laboratoire des produits ;
- des audits/certifications des fournisseurs, des entrepôts et des magasins ;
- des contrôles des produits à marque Carrefour ;
- la digitalisation des procédures et des outils de retrait-rappel des produits non-conformes permettant de prévenir les directeurs de magasin de l'existence de produits non conformes et de bloquer ces produits en caisse ;
- une amélioration continue des flux de communication des procédures de retrait-rappel ;
- la définition et la mise en place d'une politique de gestion de crise.

4.1.3 ASSURANCES

Le Groupe mène une politique d'assurance globale visant à protéger les actifs, les personnes et l'ensemble des responsabilités encourues par le Groupe du fait de l'exercice de ses activités.

4.1.3.1 Politique assurance Groupe

La politique assurance du Groupe est notamment basée sur l'identification des risques assurables à travers une revue régulière des risques existants et émergents, en étroite collaboration avec les opérationnels, les différentes Directions du Groupe concernées et des consultants spécialisés.

Programmes mondiaux

Afin de couvrir les principaux risques identifiés, Carrefour a mis en place des programmes d'assurance groupe mondiaux (notamment pour les polices de Dommages et Pertes d'Exploitation, Responsabilité Civile, Responsabilité Civile des Mandataires Sociaux, risque Cyber...) placés auprès d'assureurs internationaux de renom, permettant de garantir un niveau de couverture uniforme pour l'ensemble de ses risques sur le périmètre intégré.

Acquisitions en cours d'année

Les mécanismes d'intégration automatique et les procédures d'intégration sont mises en place pour intégrer les acquisitions au sein des programmes groupe dès le transfert des risques.

Le cas échéant, les programmes groupe interviennent en complément des garanties hors programmes.

Politique de prévention

La politique d'assurance du Groupe implique un suivi des mesures de prévention des risques, assuré par la Direction sécurité Groupe, en coordination avec les relais locaux du Groupe dans chaque pays, mais aussi avec les assureurs du Groupe.

Politique de transfert des risques assurables et d'auto-assurance de certains risques

Afin d'optimiser ses coûts d'assurance et d'avoir une meilleure maîtrise de ses risques, et dans le respect de sa politique assurance, le Groupe transfère les risques assurables identifiés au marché de l'assurance, et mène une politique de conservation de certains de ses risques de fréquence en Dommages aux biens et pertes d'exploitation, en Responsabilité civile ainsi qu'en Transport de marchandises, au travers de sa société interne de réassurance (les résultats de cette société sont consolidés dans les comptes du Groupe).

Des limites de garantie accordées par année d'assurance permettent de contrôler et de limiter le niveau de risque accepté par la société interne de réassurance.

4.1.3.2 Informations concernant les principaux programmes d'assurance

Les informations qui suivent sont données à titre indicatif, afin d'illustrer les champs d'actions de l'année 2025. Elles ne sauraient être considérées comme immuables, dans la mesure où le marché de l'assurance est mouvant. En effet, la politique d'assurance du Groupe dépend et s'adapte aux conditions du marché de l'assurance.

Dommage aux biens et pertes d'exploitation

Cette assurance a pour objectif de protéger les actifs du Groupe à travers une police délivrée sous forme « tous risques sauf » sur la base des garanties disponibles sur le marché de l'assurance. Elle couvre notamment les risques traditionnels de ce type de garantie : incendie, foudre, vol, événement naturel et les pertes d'exploitation consécutives.

Les limites et les exclusions de cette garantie Dommage aux biens et pertes d'exploitation sont conformes aux pratiques du marché. Les franchises sont adaptées aux formats des magasins.

Responsabilité civile

Ce programme vise à couvrir le Groupe contre les conséquences pécuniaires de sa responsabilité dans les cas où elle viendrait à être recherchée du fait de dommages et/ou préjudices corporels ou matériels causés aux tiers.

Les limites et les exclusions de cette garantie Responsabilité civile sont conformes aux pratiques du marché. Les franchises varient selon les pays.

Le programme d'assurance de Responsabilité Civile couvre également les risques liés aux atteintes à l'environnement.

Assurances obligatoires

Le Groupe souscrit différents programmes d'assurance dans le respect des législations locales, notamment :

- assurance automobile ;
- assurance construction, (dommage ouvrage, responsabilité civile décennale, etc.) ;
- assurances de responsabilité civile professionnelle liées à ses activités de :
 - banque,
 - assurance,
 - agence de voyage.

4.2 Dispositif de contrôle interne ⁽¹⁾

4.2.1 DÉFINITION ET OBJECTIFS DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

4.2.1.1 Introduction et Cadre de Référence Applicable

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'appuie sur le cadre de référence des dispositifs de gestion des risques et contrôle interne proposé en 2007 par l'Autorité des marchés financiers (AMF), et actualisé le 22 juillet 2010. Ce cadre de référence aborde de manière exhaustive les processus de pilotage et d'élaboration de l'information comptable, financière et extra-financière du point de vue des contrôles internes, ainsi que les procédures propres de gestion des risques et de contrôle interne.

Ce cadre de référence est lui-même cohérent avec le référentiel COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). La conformité et l'alignement avec ces normes et directives internationales renforcent le dispositif de contrôle interne du Groupe, tout en guidant une gestion prudente et diligente des risques associés à ses activités. Ces pratiques établies illustrent l'engagement du Groupe envers une gouvernance d'entreprise solide et transparente, en accord avec les meilleures normes et pratiques internationales en matière de gestion des risques et de contrôle interne.

Les activités bancaires et d'assurance du Groupe, tant en France qu'à l'international, sont régies par des dispositifs réglementaires spécifiques de contrôle interne. En France, les activités bancaires et d'assurance sont soumises à l'arrêté du 3 novembre 2014 dans sa version en vigueur, relatif au contrôle interne des entreprises du secteur bancaire, des services de paiement et des services d'investissement. Elles sont également encadrées par la directive 2009/138/CE, dite « Solvabilité 2 », qui régit la gouvernance et la gestion des risques des compagnies d'assurance, ainsi que par le règlement européen DORA sur la résilience opérationnelle numérique. Ces activités font par ailleurs l'objet d'un contrôle exercé par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR).

4.2.1.2 Objectifs du dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne regroupe un ensemble permanent de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres à la Société et ses filiales qui :

- contribuent à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- doivent lui permettre de traiter de manière appropriée les risques majeurs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité notamment.

Le dispositif de contrôle interne vise plus particulièrement à assurer :

- la réalisation des objectifs économiques et financiers du Groupe, en conformité avec les lois et règlements applicables à l'ensemble du Groupe ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale du Groupe en matière comptable et financière ;
- le bon fonctionnement des processus internes, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité des informations comptables et financières publiées.

4.2.1.3 Périmètre et Limites du Dispositif de Contrôle Interne

Le dispositif de contrôle interne présenté dans ce rapport est déployé à la Société et ses filiales consolidées par intégration globale et couvre un cadre plus large que les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. L'objectif principal du dispositif de contrôle interne est d'évaluer les entités du Groupe, tout en classant leurs environnements de contrôle interne selon une échelle de maturité standardisée, selon la méthodologie adoptée par le Contrôle Interne Groupe. Cette approche offre une perspective comparative sur la gestion des activités au sein des différentes entités du Groupe, tout en mettant en lumière les domaines clés où des optimisations pourraient être envisagées.

En contribuant à prévenir et à maîtriser les risques pouvant nuire à l'atteinte des objectifs du Groupe, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ces différentes activités. Toutefois, comme le souligne le cadre de référence de l'AMF, tout dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs du Groupe. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne, du fait notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance technique ou humaine, ou d'une simple erreur.

(1) Cette section fait référence au GOV-5 : Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité, conformément à la directive européenne CSRD.

4.2.2 ORGANISATION ET ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE

4.2.2.1 L'Environnement de Contrôle

Le dispositif de contrôle interne du Groupe s'inscrit dans le cadre d'un système de valeurs porté par les organes de gouvernance et la Direction Générale, et communiqué aux collaborateurs, dans le cadre de la construction d'une culture d'entreprise centrée sur l'intégrité, l'éthique et la sensibilisation aux thématiques de contrôle et gestion du risque.

Le Groupe a mis en place un environnement de contrôle formalisé à travers un dispositif de contrôle interne Groupe comprenant :

- un référentiel centralisé des règles de contrôle interne, intégrant, parmi d'autres, un référentiel dédié aux contrôles Sapin 2, un référentiel dédié aux contrôles CSRD, un référentiel dédié aux activités marchandises et un référentiel dédié aux services financiers ;
- une définition des pouvoirs, des responsabilités et des objectifs qui sont attribués à chaque niveau de l'organisation et dans le respect du principe de séparation des tâches ;
- des procédures contenant les lignes directrices d'encadrement des processus financiers critiques ;
- des différentes activités, procédures et mesures de contrôle, mise en exécution par les pays sous la tutelle du Groupe.

Dans une démarche de rationalisation et de renforcement de la conformité, le référentiel centralisé de contrôle interne du Groupe a été enrichi. Il intègre désormais, au sein d'un socle unique, le dispositif Sapin 2 (jusqu'alors distinct), le nouveau référentiel dédié aux exigences de la CSRD, ainsi que les règles fondamentales historiques de la Société. Parallèlement, le périmètre de contrôle a été étendu par la création de deux référentiels métiers spécifiques aux activités Marchandises et Services Financiers.

Cette convergence vise à unifier l'analyse de la maturité du contrôle interne et à standardiser la méthodologie à l'échelle du Groupe. Piloté par la Direction du Contrôle Interne Groupe et déployé dans toutes les entités significatives, ce dispositif constitue l'outil de référence pour l'évaluation, le pilotage et la validation par des tests centralisés de la conception et de l'efficacité des contrôles.

Composés de plus de 280 règles, ce référentiel regroupe les règles fondamentales à adopter, déployer et appliquer obligatoirement dans l'ensemble des entités et des pays où la Société est présente. Son objectif principal est de couvrir :

- les principes généraux de contrôle interne tels que les délégations de pouvoir, la séparation des fonctions, la réalisation d'une cartographie des risques, les plans de continuité de l'activité ou la conservation documentaire ;
- les risques comptables et financiers ;
- les risques opérationnels liés aux principales opérations sur les achats, les stocks, les ventes ou la gestion immobilière ;
- les risques de sûreté et de sécurité des biens et des personnes ;
- les risques de continuité, d'intégrité, de confidentialité et de sécurité des systèmes d'information ;
- les risques de conformité, de corruption, de trafic d'influence ou de blanchiment d'argent ;
- les risques liés à la Sapin 2, en assurant une conformité aux exigences réglementaires ;

- les risques liés à la CSRD, en assurant une conformité aux exigences réglementaires.

Par ailleurs, la Direction Générale du Groupe a fixé des règles de gouvernance délimitant les pouvoirs des mandataires sociaux des sociétés du Groupe ; l'approbation préalable du Conseil d'administration, de l'organe compétent de la société concernée, ainsi que des Comités d'investissement internes est requise pour certaines opérations ; des délégations de pouvoirs et de responsabilités sont en place dans les pays et au niveau du Groupe conformément aux organigrammes hiérarchiques et fonctionnels. Cette organisation est conforme au principe de séparation des tâches.

Le dispositif de contrôle interne Groupe décrit ci-dessus est décliné aux entités du Groupe sous la forme des *guidelines* communes et son application se traduit dans les pays par des procédures opérationnelles précises, des activités de contrôle définies, des missions périodiques d'évaluation et des tests de contrôle.

Depuis 2024, cette campagne a été complètement automatisée par l'intégration d'un module dédié au Contrôle Interne au sein d'Argos, la plateforme digitale déployée par la Direction risques Groupe. Cette étape constitue une avancée significative en permettant la production de rapports en temps réel, des analyses plus approfondies, une traçabilité des informations et l'implémentation d'un *workflow* d'approbation renforçant la responsabilisation de la première ligne de défense. Les contrôles du référentiel sont ainsi supervisés de façon plus précise et efficace, tout en étant connectés avec l'univers des risques Groupe. Le module Contrôle Interne d'Argos permet également de suivre de manière centralisée l'ensemble des plans d'action du Groupe.

In fine, cette transformation digitale renforce les synergies entre les dispositifs de contrôle interne et l'univers des risques Groupe. Elle offre encore la possibilité de suivre de manière centralisée l'ensemble des plans d'action, tout en assurant ainsi une intégration harmonieuse et efficace des processus.

Enfin, le Groupe veille à la diffusion des lignes directrices encadrant les processus financiers critiques, tout en garantissant la transmission d'informations pertinentes et fiables aux acteurs concernés pour leur permettre d'exercer leurs responsabilités dans le respect des normes et procédures du Groupe :

- les Directions fonctionnelles Groupe participent à l'élaboration des règles Groupe sur leur périmètre d'activité, et peuvent, le cas échéant, décliner ces règles dans des procédures et bonnes pratiques à destination des entités du Groupe ;
- le référentiel des règles Groupe est diffusé à l'ensemble des Directeurs Exécutifs Pays, des Directeurs Financiers et des Directeurs Contrôle interne dans le cadre de la campagne d'autoévaluation ;
- les instructions de clôture du Groupe sont envoyées à l'ensemble des Directeurs Financiers à chaque clôture mensuelle et trimestrielle ;
- les règles de gouvernance du Comité d'investissements Groupe sont envoyées à l'ensemble des Directeurs Financiers.

De la même façon, les contrôleurs internes présents au sein des entités s'assurent de relayer les informations pertinentes et fiables aux acteurs concernés afin qu'ils puissent exercer leurs responsabilités dans le respect des normes et procédures du Groupe.

4.2.2.2 Organisation du Contrôle Interne

Les activités de contrôle interne visent à s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de réduire l'exposition du Groupe aux risques stratégiques, opérationnels et patrimoniaux susceptibles d'affecter la réalisation de ces objectifs. Les activités de contrôle sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction ; qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou la détection, de contrôles manuels ou informatiques, ou encore de contrôles hiérarchiques et de séparation de tâches.

Dans une démarche d'amélioration continue du dispositif de contrôle interne, le Groupe a créé la Direction du contrôle interne Groupe, rattachée à la Direction financière du Groupe, et qui a pour mission l'animation et la coordination du dispositif au niveau du Groupe. La Direction du contrôle interne Groupe peut ainsi s'appuyer sur un réseau de contrôleurs internes locaux présents dans les pays et entités du Groupe. Les responsables du contrôle interne locaux, la plupart occupant des postes de direction, relèvent hiérarchiquement du Directeur Financier local et fonctionnellement du Directeur du Contrôle Interne Groupe.

Le Directeur Financier de l'entité est responsable de la mise en place, du fonctionnement et de la surveillance du dispositif de

contrôle interne au sein de son périmètre de responsabilité. Pour cela, sous l'orientation des contrôleurs internes locaux, les directions des entités déploient des procédures et des modes opératoires incluant les activités de contrôle nécessaires pour couvrir l'ensemble des risques stratégiques, opérationnels et patrimoniaux liés à leurs activités et leur organisation. Ces procédures et modes opératoires intègrent et approfondissent les contrôles clés définis par le référentiel des règles Groupe.

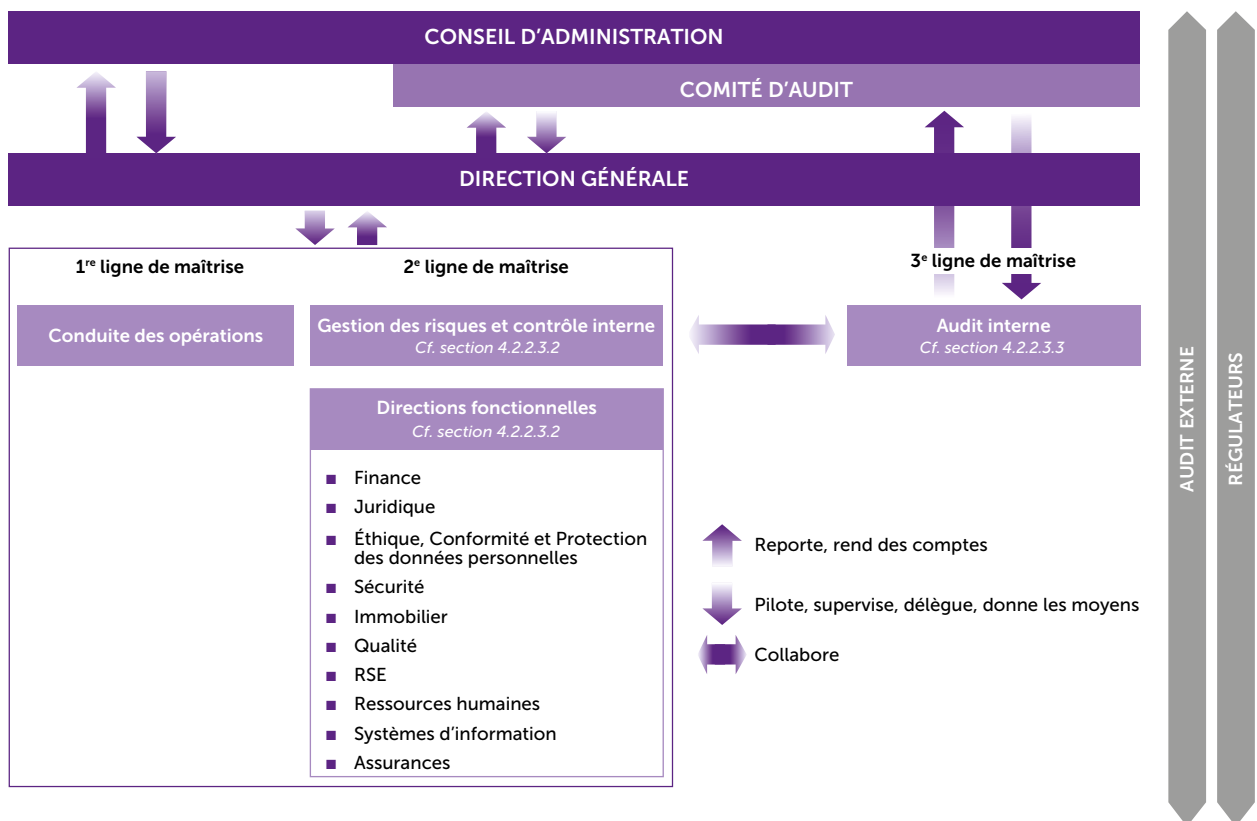
Le Directeur Financier de l'entité s'appuie sur des contrôleurs internes locaux qui ont pour mission de :

- contribuer à la définition du dispositif de contrôle interne du pays en s'assurant notamment de la correcte déclinaison du dispositif de contrôle interne déployé par le Groupe ;
- s'assurer que les procédures définies par l'entité et par le Groupe sont correctement appliquées, et, en cas de dysfonctionnement, aider les directions opérationnelles et fonctionnelles à mettre en place des plans de remédiation.

En plus des contrôleurs internes locaux, des spécialistes au sein des directions fonctionnelles agissent en support des opérationnels à tous les niveaux de l'organisation, en observance au modèle de trois lignes de maîtrise présenté ci-dessous, ce qui facilite la diffusion des bonnes pratiques de contrôle Interne.

4.2.2.3 Les acteurs du contrôle interne

Les différents acteurs qui interviennent dans la gestion des risques et du contrôle interne du Groupe sont décrits ci-après et peuvent être schématisés conformément au modèle des trois lignes de maîtrise :



La 1^{re} ligne de maîtrise, constituée des managers opérationnels, cette première ligne est responsable de l'évaluation, la prévention et la maîtrise des risques, notamment par la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle adéquat portant sur les processus dont ces managers ont la charge. Ils assurent ainsi la maîtrise des activités et des opérations au jour le jour en mettant en œuvre les pratiques les plus efficaces de gestion des risques au niveau des processus.

La 2^e ligne de maîtrise : gestion des risques et contrôle interne, en coordination avec les Directions fonctionnelles, responsables dans leur domaine d'expertise. Elle a pour objectif la structuration et la maintenance du dispositif de maîtrise des activités de l'organisation (voir section 4.2.2.3.2).

La 3^e ligne de maîtrise est constituée de l'Audit interne, indépendante du management opérationnel, qui fournit une assurance et des recommandations sur l'adéquation et l'efficacité de la gouvernance et de la gestion des risques (voir section 4.2.2.3.3).

4.2.2.3.1 Instances de gouvernance du dispositif de contrôle interne

Le Conseil d'administration rend compte dans le rapport de gestion des principaux risques et incertitudes auxquels le Groupe est confronté, en appréciant les caractéristiques essentielles du contrôle interne.

Par ailleurs, de par ses activités de supervision, il est impliqué dans le contrôle interne. Il prend connaissance du processus d'élaboration de l'information financière, ainsi que des caractéristiques essentielles des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques communiqués par le Comité d'audit et la Direction Générale du Groupe. Il prend également connaissance du plan de prévention des risques RSE communiqué par le Comité RSE.

Le Comité d'audit mis en place par le Conseil d'administration, a pour missions de :

- procéder à l'examen des comptes et s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et annuels de la Société avant saisine du Conseil d'administration ; il s'assure du suivi des processus qui concourent à leur établissement et apprécie la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives ;
- suivre le processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'Audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance ; il veille à l'existence de ces systèmes, à leur déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives. À cette fin, il est informé des principaux constats des Commissaires aux comptes, du responsable du Contrôle interne et du responsable de l'Audit interne. Il doit être informé du programme d'Audit interne et être destinataire des rapports d'Audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports. Il doit être informé des résultats des questionnaires d'autoévaluation et des plans d'action de contrôle interne ;

- suivre les travaux menés par les équipes Audit interne Groupe et Risques. Il valide le Plan d'audit interne, et est destinataire des rapports d'Audit interne Groupe ou d'une synthèse périodique de ces rapports. Il doit également donner son avis sur la pertinence des travaux et de l'organisation des services Audit interne, Risques et Contrôle interne ;

- examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs, apprécier l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informer le Conseil d'administration, le cas échéant. À ce titre, l'examen des comptes doit être accompagné d'une présentation par la Direction Générale du Groupe décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de la Société ainsi que d'une présentation des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels non seulement des résultats de l'audit légal, notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant les travaux, mais aussi des options comptables retenues. Le Comité d'audit est également en charge d'examiner et analyser les éléments relatifs au contrôle interne et à la gestion des risques inclus dans le rapport de gestion ;

- examiner périodiquement la cartographie des principaux risques pouvant faire l'objet d'une traduction comptable ou identifiés par la Direction Générale du Groupe et pouvant avoir une incidence sur les comptes ; il prend connaissance des principales caractéristiques des dispositifs de gestion de ces risques et des résultats de leur fonctionnement en s'appuyant notamment sur les travaux du responsable de l'Audit interne, du responsable du Contrôle interne et des Commissaires aux comptes.

La Direction Générale du Groupe fixe le cadre de référence du dispositif de contrôle interne au sein du Groupe, en consolidant l'environnement de contrôle. Elle assure un rôle de conception, coordination, d'animation et de surveillance permanente des systèmes de contrôle interne ; elle a défini un référentiel des règles Groupe qui regroupe tous les principes et standards applicables à l'ensemble des entités et des collaborateurs du Groupe.

Par ailleurs, elle est responsable des systèmes de contrôle interne. Il lui incombe ainsi de concevoir, mettre en œuvre et surveiller les systèmes de contrôle interne adaptés à la taille du Groupe, à son activité et à son organisation.

Elle initie toute action corrective qui s'avère nécessaire pour corriger les dysfonctionnements identifiés et rester dans le périmètre de risques acceptables. Elle veille à ce que ces actions soient menées à bien.

La responsabilité de la Direction Générale du Groupe à l'égard des systèmes de contrôle interne comprend également la définition des rôles et des responsabilités à cet égard dans le Groupe.

Enfin, **le Comité RSE**, à travers ses missions de vérification de l'intégration des engagements du Groupe en matière de RSE, d'appréciation des risques RSE, et de suivi du bilan annuel de performance extra-financière, contribue également au dispositif de contrôle interne.

4.2.2.3.2 Contrôle interne, Risques et Directions fonctionnelles

Dans le cadre de la gestion du dispositif de contrôle interne, la Direction Générale du Groupe a mis en place l'organisation suivante :

2 ^e ligne de maîtrise	Principales missions
Direction du contrôle interne Groupe	■ L'élaboration et la mise à jour du référentiel de contrôle interne, incluant le référentiel Sapin 2, le référentiel CSRD, ainsi que les règles incontournables du Groupe, en lien avec l'univers des risques du Groupe ; l'animation et la consolidation du processus annuel d'autoévaluation du contrôle interne ; ■ l'analyse des incidents, des autoévaluations et des résultats des audits pour proposer des évolutions du référentiel et de l'organisation du contrôle interne ; ■ le suivi de la mise en œuvre des plans d'actions décidés à la suite de ces différents exercices ; ■ la communication et la formation au contrôle interne et à la gestion des risques ; ■ l'encadrement fonctionnel des équipes contrôle interne des entités ; ■ la veille sur les évolutions réglementaires et les typologies de fraude, pour partage à toutes les entités ; ■ la stratégie relative à l'évolution de la fonction contrôle interne.
Direction des risques Groupe	■ l'animation de la campagne d'évaluation des risques Groupe auprès des pays et la réactualisation annuelle de la cartographie des risques (y compris des risques émergents) ; ■ la sensibilisation des propriétaires de risques à ces résultats ; ■ le suivi de la mise en place des plans d'action.
Directions fonctionnelles	Principales missions
Direction finance Groupe	■ la fiabilité des informations comptables et financières ; ■ la gestion des risques pouvant faire l'objet d'une traduction comptable et pouvant avoir une incidence sur les comptes ; ■ la mesure de la performance du Groupe et du contrôle budgétaire ; ■ le respect des procédures d'investissements Groupe ; ■ la gestion, la mise à jour et la diffusion de l'ensemble des normes financières et comptables aux sociétés du Groupe ; ■ la définition de la politique de financement, de contrôle des risques de marché et de relations bancaires pour le Groupe ; ■ le suivi du respect des réglementations et législations fiscales en vigueur.
Direction juridique Groupe	■ le suivi des principaux contentieux du Groupe ; ■ le suivi du respect des règles de gouvernance au sein des organes de gouvernance des principales filiales du Groupe ; ■ le suivi des principaux risques juridiques du Groupe ; ■ la mise en place d'un dispositif de prévention des abus de marché du Groupe.
Direction éthique, conformité et protection des données personnelles	■ la construction, le pilotage et la mise à jour les programmes de conformité (Sapin 2, lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, fraude, protection des données personnelles), au sein du Groupe ; ■ le contrôle du respect et de la mise en place effective des procédures de conformité au niveau du Groupe tels que défini par le programme de conformité ; ■ l'animation du réseau de correspondants conformité dans les filiales ; ■ l'élaboration et le suivi de la cartographie des risques de corruption du Groupe ; ■ la réception et le traitement des alertes éthiques.
Direction sécurité Groupe	■ l'identification et la prévention des menaces ; ■ la gestion des atteintes malveillantes pouvant concerner les personnes, les biens matériels et immatériels, ainsi que les valeurs afin de contribuer à maintenir la continuité des activités du Groupe ; ■ la coordination du dispositif de gestion de crise du Groupe ; ■ la gestion des risques liés à la sécurité et à l'exploitation d'établissements ouverts au public ; ■ la gestion des risques liés aux déplacements professionnels internationaux ; ■ la coordination des investigations sur la fraude.
Direction immobilière Groupe	■ la politique immobilière du Groupe.
Direction qualité Groupe	■ la politique qualité, hygiène et sécurité des produits au sein du Groupe ; ■ la gestion des risques de sécurité, de qualité, de conformité et de sécurité des produits ; ■ la gestion de crise liée à des risques de sécurité des produits ; ■ la garantie de la conformité des produits aux engagements de Carrefour.

Directions fonctionnelles	Principales missions
Direction RSE Groupe	■ la mise en œuvre de politiques, plans d'actions et le suivi des objectifs du Groupe dans le cadre de la Déclaration de Performance Extra-Financière (voir chapitre 2 du présent Document d'Enregistrement Universel), ainsi que la mesure et le pilotage transversal de l'Indice RSE et Transition Alimentaire, critère de rémunération des dirigeants et du Président-Directeur Général ; ■ la mise en place d'un Plan de vigilance visant à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement ; ■ le respect des règles d'achat encadrant la conformité sociale et environnementale des achats de tous les produits contrôlés. Elles stipulent : • la signature par tous les fournisseurs d'une Charte d'engagement, le processus et les règles de conformité des audits sociaux, • la nomination, par toutes les entités d'achat du Groupe d'une personne en charge de la conformité sociale et environnementale, • l'accompagnement des fournisseurs dans leur mise en conformité ainsi que la sensibilisation et la formation des fournisseurs et des équipes de <i>sourcing</i>, • le respect et la mise à jour des règles d'achat pour la transition alimentaire, comprenant les critères d'approvisionnement responsable à mettre en œuvre dans tous les pays et les objectifs associés.
Direction ressources humaines Groupe	■ la politique de gestion des ressources humaines au sein du Groupe qui permet de : • créer les conditions permettant de disposer du bon niveau de ressources en adéquation avec les besoins présents et futurs de l'activité, • veiller au développement professionnel des salariés et à leur engagement, tout en garantissant et respectant les principes de diversité, • assurer la qualité du dialogue social, • définir le cadre des politiques de rémunération et d'avantages sociaux et de piloter les engagements associés, • contribuer à la création d'une culture de développement et de performance collective, • veiller au respect du droit du travail et de l'ensemble des dispositions légales ou conventionnelles concernant les collaborateurs de l'entreprise, • la gestion des risques sociaux.
Direction Sécurité de l'information Groupe	■ définir la stratégie du Groupe en matière de sécurité des systèmes d'information pour adresser les risques liés à la continuité, l'intégrité, la confidentialité et la traçabilité de l'information, et notamment les risques de cyberattaques ; ■ coordonner les différentes entités du Groupe et mesurer la maturité de leur dispositif de sécurité de l'information.
Direction Assurances Groupe	■ la mise en place de couvertures d'assurance afin de couvrir au mieux les risques assurables du Groupe, selon les capacités disponibles sur le marché et en fonction des modalités optimales de répartition des risques entre transfert au marché et auto-assurance, dans le respect des politiques assurances du Groupe. Pour cela, elle collabore avec la Direction Audit et Risques du Groupe.

4.2.2.3.3 Direction de l'Audit interne

Rattachée hiérarchiquement au Secrétariat général et rapportant au Comité d'audit, la Direction de l'Audit interne évalue de manière indépendante l'efficacité du système de contrôle interne et de gestion des risques, en identifiant les points faibles et en recommandant des améliorations.

La Direction de l'Audit interne a pour mission :

- d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de gestion des risques patrimoniaux et de contrôle interne associé en réalisant les missions inscrites dans le plan d'audit annuel ;
- d'effectuer une surveillance régulière et de faire toute préconisation pour améliorer ces dispositifs.

4.2.3 DISPOSITIF DE SURVEILLANCE

4.2.3.1 Surveillance continue

La surveillance continue est organisée de façon à devancer ou détecter les incidents dans les meilleurs délais. Le management joue au quotidien un rôle de supervision permanente de la mise en œuvre effective du dispositif de contrôle interne. À ce titre, il est notamment chargé de mettre en place des plans d'actions correctifs et de remonter, le cas échéant, à la Direction Générale du Groupe et à la Direction du contrôle interne Groupe, les dysfonctionnements significatifs.

4.2.3.2 Surveillance périodique

Les acteurs de la surveillance périodique

La surveillance périodique intègre le système de gestion des risques et contrôle interne du Groupe et est assurée à la fois par le management et les opérationnels, le Contrôle Interne, la Conformité, l'Audit interne et les Commissaires aux comptes :

- le management et les opérationnels vérifient le bon fonctionnement des contrôles de premier niveau, identifient les principaux incidents constatés, mettent en place les plans d'actions et s'assurent de l'adéquation du dispositif de contrôle interne par rapport aux objectifs du Groupe ;
- la fonction Contrôle Interne vérifie de manière périodique la correcte mise en œuvre des activités de contrôle et leur efficacité par rapport aux risques, en appliquant les contrôles de deuxième niveau. Les activités de contrôle sont définies et mises en œuvre par les responsables de processus, coordonnées par le Contrôle Interne, sous la responsabilité des membres de la direction exécutive de l'entité et sous la supervision du Directeur Financier local. À son tour, la coordination du contrôle interne par la Direction du contrôle interne Groupe permet d'assurer la cohérence méthodologique des activités de contrôle, de garantir la couverture exhaustive des risques sur l'ensemble des processus, et de s'assurer que les équipes Contrôle Interne des entités concernées sont compétentes et disposent des ressources nécessaires pour instaurer un environnement de contrôle ;
- la fonction Éthique et Conformité vérifie le respect et la mise en place effective du programme de conformité anti-corruption, et remonte si nécessaire aux opérations, à la Direction juridique, au Contrôle Interne et à l'Audit interne les informations relatives aux alertes et fraudes ;
- l'Audit interne exécute les contrôles de troisième niveau et fournit aux Directions Exécutives des entités, au Comité d'audit et à la Direction Générale du Groupe leurs conclusions et les résultats de ses missions, ainsi que ses recommandations ;
- les Commissaires aux comptes prennent connaissance des dispositifs de contrôle interne pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière durant leurs travaux de certification des comptes. Ils en identifient les forces et les faiblesses, en évaluent les risques d'anomalies significatives et formulent, le cas échéant, des recommandations.

Les principaux éléments de surveillance du système de contrôle interne

La campagne d'autoévaluation annuelle de contrôle interne

L'autoévaluation annuelle de contrôle interne est un processus mature au sein du Groupe, qui s'appuie sur des questionnaires renseignés par l'ensemble des entités du périmètre.

Ces questionnaires s'articulent avec les référentiels existants et sont fondés sur une analyse des risques de contrôle interne inhérents à chaque activité, et sur l'identification des points de contrôle clé ; ce processus est animé par la Direction du contrôle interne Groupe qui revoit, consolide et analyse les résultats des questionnaires. Une synthèse Groupe est présentée au Comité d'audit. Des synthèses sont également restituées aux Directions fonctionnelles du Groupe, afin qu'elles puissent animer le contrôle interne au sein de leur Direction et pour faire évoluer les règles Groupe.

Ce système permet, d'une part, de contribuer à la diffusion de la culture du contrôle interne dans le Groupe, et d'autre part de fournir un support pour évaluer le niveau de contrôle interne et apprécier dans quelle mesure les risques opérationnels et fonctionnels sont correctement traités. En cas d'inefficacité des contrôles évalués, les filiales doivent établir des plans d'actions pour y remédier. Les responsables locaux de contrôle interne sont impliqués dans la coordination et la revue de cohérence de l'autoévaluation, et sont en charge du suivi des plans d'actions.

Lors de ses interventions, l'Audit interne Groupe intègre, sur chaque mission, dès que c'est applicable, une revue des autoévaluations réalisées par les filiales du Groupe lors de la campagne d'autoévaluation annuelle de contrôle interne. Les éventuels écarts sont reportés dans les résultats des missions d'audit et les conclusions sont partagées avec la Direction du contrôle interne Groupe. Le suivi de ces écarts permet d'évaluer la qualité de l'autoévaluation du contrôle interne menée par les filiales auditées.

À l'issue du processus d'autoévaluation, les Directeurs Exécutifs Pays rendent compte à la Direction Générale du Groupe de leur niveau de contrôle interne sous la forme d'une lettre d'affirmation annuelle sur le contrôle interne, confirmant qu'il a mis en œuvre de manière conforme et efficiente les contrôles clés extraits des règles Groupe, que les plans d'actions issus de l'autoévaluation sont déclenchés et mis en œuvre dans les délais fixés, et que les incidents significatifs de contrôle interne et les fraudes ont été communiqués à la Direction Générale. Par ailleurs, les Directeurs Financiers des principaux Pays présentent à la Direction financière Groupe la synthèse de l'autoévaluation.

Les Directeurs Exécutifs Pays et les Directeurs Financiers Pays s'engagent également lors des clôtures annuelles par le biais d'une lettre d'affirmation destinée à la Direction Générale du Groupe sur :

- le respect des lois et procédures internes, notamment les principes éthiques ;
- la confidentialité et la sécurité des systèmes d'information ;

- la lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- la protection des données personnelles ;
- la gouvernance et les délégations de pouvoir ;
- la responsabilité sociale ;
- la sincérité et la conformité des comptes par rapport aux normes comptables applicables.

En plus du processus d'autoévaluation annuelle, des tests de contrôle thématiques peuvent être organisés afin de s'assurer de la maîtrise du contrôle interne sur un thème clé. Ces campagnes spécifiques sont construites avec la/les Direction(s) fonctionnelles concernées. Elles font l'objet d'une restitution à la Direction Générale Groupe.

Dans un souci d'efficacité et de précision, la campagne d'autoévaluation annuelle de contrôle interne a été entièrement automatisée cette année. Cette automatisation permet de rationaliser le processus en centralisant la collecte et l'analyse des données, tout en garantissant une production de rapports en temps réel. Grâce à cette avancée technologique, les résultats des autoévaluations peuvent être immédiatement analysés, ce qui facilite l'identification des domaines nécessitant des actions correctives et améliore la réactivité des entités. L'intégration d'un workflow d'approbation renforce la responsabilité des parties prenantes et assure un suivi rigoureux des plans d'action, assurant ainsi une meilleure traçabilité et une plus grande fiabilité des processus. De plus, l'automatisation permet une coordination fluide entre les différentes entités du Groupe, tout en garantissant la cohérence des données à travers les différents niveaux de l'organisation. Ce système contribue non seulement à améliorer la gestion du contrôle interne, mais aussi à renforcer la culture du contrôle au sein du Groupe.

Le suivi des plans d'action

Le pilotage et la surveillance du contrôle interne comprennent un suivi, assuré par les Contrôleurs internes pays, des plans d'actions relatifs aux processus d'autoévaluation du contrôle interne et de cartographie des risques, ainsi qu'aux recommandations de l'Audit interne, des Auditeurs externes ou de tout autre organe de contrôle.

Une synthèse du suivi des plans d'actions est présentée au Comité d'audit par le Contrôle interne Groupe. Par ailleurs, chaque pays est amené à présenter l'avancement sur ses plans d'actions à la Direction financière Groupe.

Le suivi des plans d'action a également bénéficié d'une automatisation complète, ce qui a considérablement optimisé le processus de pilotage et de surveillance. Grâce à cette automatisation, les Contrôleurs internes pays peuvent désormais suivre en temps réel l'avancement de chaque plan d'action, qu'il soit issu de l'autoévaluation du contrôle interne, de la cartographie des risques, ou des recommandations provenant de l'Audit interne, des Auditeurs externes, ou d'autres organes de contrôle. Cette automatisation permet une gestion plus fluide et plus réactive des actions correctives, tout en assurant une

traçabilité et une transparence accrues. Les rapports sur l'avancement des plans d'action sont générés automatiquement et peuvent être consultés à tout moment, ce qui facilite la présentation des résultats au Comité d'audit et à la Direction financière Groupe. Ainsi, ce processus digitalisé assure un suivi rigoureux, accélère les délais d'action et garantit une meilleure coordination entre les différentes parties prenantes.

Le suivi des fraudes et des incidents de contrôle interne

Les fraudes et autres incidents de contrôle interne en matière d'éthique font l'objet d'un suivi particulier par les Comités éthiques pays et, en fonction de leur caractère significatif, par le Comité éthique Groupe.

Les faits devant être déclarés au Groupe sont :

- les anomalies et altérations comptables portant atteinte à l'intégrité des informations financières, qu'elles soient favorables ou défavorables à la Société ou au Groupe ;
- les détournements ou mises en périls d'actifs, matériels ou immatériels ;
- les faits susceptibles de constituer des actes de corruption passive ou active, ou de trafic d'influence ;
- les manquements aux lois et règlements ;
- les autres manquements significatifs aux principes éthiques et au programme de conformité.

Tous les incidents peuvent être rapportés *via* la ligne d'alerte éthique Groupe ou pays. Ces alertes font l'objet d'une enquête afin d'établir la matérialité des faits allégués ou de les infirmer.

Le suivi des alertes remontées sur la ligne d'alerte Groupe est assuré par la Direction Éthique, conformité et protection des données personnelles par l'application d'une procédure unique et centralisée qui s'impose à l'ensemble des filiales du Groupe. Aucun employé ne peut être sanctionné, ni licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire directe ou indirecte, pour avoir révélé de bonne foi des faits présumés frauduleux.

La surveillance par la Direction Générale

La Direction Générale du Groupe exerce sa surveillance sur le dispositif de contrôle interne en s'appuyant notamment sur les travaux et les comptes rendus de réunions des organes suivants :

- Comité éthique Groupe et Pays ;
- Comité d'investissement Groupe ;
- Comité de sécurité de l'information Groupe ;
- Comité risques Groupe ;
- Comité RSE et transition alimentaire ;
- tout autre comité *ad hoc* réuni en fonction des besoins identifiés par la Direction Générale du Groupe.

4.2.4 DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE RELATIF À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

4.2.4.1 Principes généraux d'organisation du Contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Le contrôle interne comptable et financier vise essentiellement à assurer :

- la conformité des informations comptables publiées avec les règles applicables (référentiel comptable international IFRS) ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par le Groupe ;
- la prévention et la détection des fraudes et irrégularités comptables et financières ;
- la présentation et la fiabilité de l'information financière publiée.

Les risques liés à la production de l'information comptable et financière peuvent être classés en deux catégories :

- ceux liés à la traduction comptable des opérations courantes des pays, pour lesquels les dispositifs de maîtrise doivent être positionnés au plus près des opérations décentralisées ;
- ceux liés à la traduction comptable d'opérations non courantes pouvant avoir un impact significatif sur les comptes du Groupe.

Le dispositif de contrôle interne décrit dans les paragraphes suivants intègre cette approche des risques.

L'encadrement de chaque pays a la responsabilité d'assurer l'identification des risques affectant l'élaboration de l'information financière et comptable, et de prendre les dispositions nécessaires pour adapter le dispositif de contrôle interne.

La Direction du reporting et de la consolidation Groupe, pour ce qui concerne des éléments requérant une attention particulière du fait de leur impact sur les comptes consolidés, demande les explications nécessaires, et peut être amenée à réaliser des contrôles par elle-même, à missionner un Auditeur externe pour réaliser ces contrôles ou à solliciter auprès du Président-Directeur Général l'intervention de l'Audit interne.

4.2.4.2 Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière

Organisation de la fonction financière

La fonction financière s'appuie principalement sur une organisation à deux niveaux :

- la Direction du contrôle financier Groupe a en charge la définition des principes comptables IFRS appliqués à Carrefour, l'animation et la supervision du processus de production des comptes consolidés et du reporting de gestion. Cette Direction comprend, entre autres, une Direction du reporting et de la consolidation, et une Direction analyse de la performance :
 - la Direction du reporting et de la consolidation a pour mission d'assurer la veille normative, de définir la doctrine du

Groupe en matière comptable (« Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour »), de produire et analyser les Comptes Consolidés, et de rédiger l'information comptable et financière consolidée. Elle est le lien direct avec les Directions financières Pays,

- la Direction Analyse de la Performance analyse les reportings de gestion tant rétrospectifs que prospectifs. Elle demande les explications aux Directions financières Pays et alerte la Direction Générale du Groupe sur les points d'attention et éventuelles dérives ;
- les Directions financières Pays ont en charge la production et le contrôle des comptes sociaux et consolidés du pays. Elles ont également la responsabilité de déployer dans leur périmètre un dispositif de contrôle interne adapté à leurs enjeux et à leurs risques, et prenant en compte les préconisations et directives du Groupe.

Le Directeur Exécutif Finance Gestion Groupe nomme les Directeurs Financiers des Pays.

Manuels de procédures et principes comptables

Les principes comptables du Groupe sont définis dans un document régulièrement mis à jour et diffusé à l'ensemble des intervenants du processus.

Les « Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour » sont revus deux fois par an, avant les arrêtés semestriel et annuel. Ils sont définis et suivis par la Direction des Normes Comptables, rattachée à la Direction du reporting et de la consolidation, et présentés aux Commissaires aux comptes. Lorsque les changements, ajouts ou retraits opérés sont matériels, ceux-ci font l'objet d'une présentation au Comité d'audit.

Le « manuel du contrôle financier Groupe » s'impose aux Directions financières Pays. Si nécessaire, les Directions financières Pays doivent solliciter la Direction du reporting et de la consolidation, seule habilitée à interpréter ou préciser les points qui le nécessiteraient éventuellement.

Une réunion des Directeurs Financiers des Pays est organisée sur base régulière, au cours de laquelle sont notamment abordées les nouveautés apportées aux « Principes comptables IFRS appliqués à Carrefour » et les difficultés d'application éventuellement rencontrées.

Outils et modes opératoires

Le Groupe continue de procéder à l'harmonisation des outils comptables utilisés au niveau de chaque pays, notamment au travers de son programme Groupe de transformation des outils Finance. Ceci a notamment permis d'homogénéiser et documenter les procédures dans les différents pays et permettant une séparation adéquate des tâches.

Le Groupe dispose d'un outil de reporting et consolidation permettant de détailler, fiabiliser et faciliter la remontée des données, les contrôles et les opérations de consolidation.

Les systèmes d'information comptables et financiers sont soumis aux mêmes exigences que l'ensemble des systèmes en matière de sécurité.

Processus de reporting – consolidation et principaux contrôles

Pour les besoins de la consolidation du Groupe, chaque pays a en charge le reporting de ses données financières par entité juridique et la réalisation de la consolidation des comptes à son niveau.

L'équipe Reporting et Consolidation Groupe anime le processus et a en charge la production des états consolidés du Groupe. La consolidation a lieu tous les mois. Les Commissaires aux comptes procèdent à un audit des comptes consolidés annuels et à une revue limitée des comptes consolidés semestriels. Les comptes consolidés semestriels et annuels font en outre l'objet d'une publication. Le Groupe utilise pour son reporting de gestion et pour ses comptes consolidés les mêmes outils, données et périmètres.

Les filiales préparent leurs comptes statutaires, ainsi que les comptes consolidés convertis en Euro de leur périmètre. Les équipes financières des pays s'appuient notamment sur les contrôles mis en place dans l'outil de consolidation. La Direction du reporting et de la consolidation effectue des contrôles de cohérence et des travaux de réconciliation et d'analyse à chaque clôture mensuelle.

Les principales options et estimations comptables font l'objet de revues par la Direction du reporting et de la consolidation et les Directeurs Financiers Pays notamment au travers de réunions d'options de clôture organisées en amont de la clôture au niveau Groupe et au niveau pays, et ce en lien avec les Auditeurs externes.

Un processus de *hard close* a été mis en place par la Direction du reporting et de la consolidation à fin mai et à fin novembre, destiné à anticiper au maximum les sujets potentiellement sensibles pour les clôtures semestrielle et annuelle, qui fait l'objet d'une intervention des Commissaires aux comptes.

Par ailleurs, à fin novembre, une revue du contrôle interne est effectuée par les Commissaires aux comptes afin d'évaluer sa qualité et celle des processus relatifs à l'évaluation de charges et de produits qui, par leur nature et leur montant, sont significatifs dans le résultat du Groupe, afin d'être en mesure, si nécessaire, d'y remédier avant la clôture annuelle.

Afin d'être en mesure d'émettre un avis auprès du Conseil d'administration sur le projet d'arrêté de comptes, le Comité d'audit procède à un examen des comptes annuels et semestriels, et prend connaissance des conclusions du collège des Commissaires aux comptes relatifs à leurs travaux.

Dans cette perspective, des réunions du Comité d'audit sont tenues régulièrement et chaque fois que nécessaire afin que celui-ci puisse suivre le processus d'élaboration de l'information comptable et financière et s'assurer de la pertinence des principales options comptables retenues.

Supervision du dispositif de contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

La supervision du dispositif de contrôle interne s'appuie principalement sur :

- la campagne d'autoévaluation de l'application et de la supervision des règles définies par le Groupe en matière de contrôle interne comptable et financier, ainsi que les tests de contrôle supplémentaires. À ce sujet, des plans d'actions sont définis, si nécessaire, au niveau de chaque pays et font l'objet d'un suivi ;
- des interventions de la Direction Audit interne Groupe en pays. Le Plan d'audit interne intègre des missions dédiées à la revue du contrôle interne comptable et financier.

La supervision intègre également l'analyse des éléments communiqués par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leurs interventions en pays. La mission des Commissaires aux comptes est, sans s'y limiter, d'exprimer une opinion sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes annuels et consolidés du Groupe, et de délivrer un rapport d'examen limité sur les états consolidés semestriels.

À chaque clôture annuelle, le Contrôle interne Groupe recueille des lettres d'affirmation signées du Directeur Exécutif Pays et du Directeur Financier Pays, qui s'engagent sur la qualité, la sincérité et la conformité avec les principes comptables IFRS appliqués par Carrefour des informations financières transmises au Groupe.

4.2.4.3 Maîtrise de la communication financière

Rôle et mission de la communication financière

La communication financière a pour objectif de donner à l'ensemble de la communauté financière une meilleure lisibilité de la stratégie, du modèle économique et des performances du Groupe, au travers de la diffusion au public d'une information exacte, précise et sincère, en respectant le principe d'égalité des actionnaires devant l'information.

Organisation de la communication financière

La communication financière s'adresse à un public diversifié, composé essentiellement d'analystes financiers, d'investisseurs institutionnels, d'actionnaires individuels et de salariés. Elle est notamment diffusée par les moyens édictés par la loi (Assemblée Générale) ou la réglementation de l'AMF (publications périodiques, communiqués). De plus, la communication financière du Groupe a recours à d'autres canaux de diffusion : conférences téléphoniques, réunions de présentation des résultats ou à caractère événementiel (journée investisseurs), rendez-vous avec les analystes financiers et les investisseurs (entretiens, conférences, roadshows), Document d'Enregistrement Universel et rapport d'activité, site Internet corporate du Groupe.

En termes d'organisation :

- le Président-Directeur Général, le Directeur Exécutif finance et gestion Groupe, ainsi que la Direction de la communication financière et des relations investisseurs, sont, hors cas particulier, les interlocuteurs uniques des analystes, des investisseurs institutionnels et des actionnaires ;
- la Direction des ressources humaines Groupe gère, avec l'appui de la Direction de la communication Groupe, l'information auprès des salariés ;
- la Direction de la communication Groupe gère les relations avec la presse.

Procédures de contrôle de la communication financière

La Direction du contrôle financier Groupe est la source unique des informations financières.

Le contrôle interne du processus de communication financière porte entre autres sur le respect du principe d'égalité entre les actionnaires. Tout communiqué et toute communication significative sont élaborés d'un commun accord entre le service de la communication financière, qui relève de la Direction financière Groupe, et la Direction de la communication Groupe.

Celles-ci sont, le cas échéant, assistées (notamment dans le cadre du dispositif de prévention des abus de marché) par la Direction juridique Groupe.

Politique de communication financière

La Direction financière Groupe définit et met en œuvre une politique de communication des résultats financiers vis-à-vis des marchés. Le Groupe communique son chiffre d'affaires sur une base trimestrielle et ses résultats sur une base semestrielle. Qu'il s'agisse des publications périodiques ou de communiqués d'opérations financières ou stratégiques, le Conseil d'administration prend connaissance de ces supports et fait part de ses commentaires éventuels.

4.3 Procédures judiciaires et d'arbitrage

4.3.1 PROCÉDURES DANS LE CADRE DES ACTIVITÉS COURANTES DU GROUPE

Dans le cadre normal de ses activités, le groupe Carrefour est impliqué dans diverses procédures arbitrales, judiciaires ou administratives.

Le groupe Carrefour constitue une provision lorsqu'il a, à la date de clôture, une obligation actuelle, juridique ou implicite qui résulte d'un fait générateur passé dont le montant peut être estimé de manière fiable et dont il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation. Une description des provisions pour litiges figure au chapitre 6 (note 11.2 aux comptes consolidés pour l'exercice 2025) du présent Document d'Enregistrement Universel.

À la date du présent Document d'Enregistrement Universel, il n'existait, à la connaissance de la Société, aucune procédure administrative, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont le groupe Carrefour aurait connaissance, qui serait en cours ou dont il serait menacé) qui pourrait avoir ou a eu, au cours des douze derniers mois, des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

4.3.2 AUTRES PROCÉDURES

4.3.2.1 France

Par conclusions en date du 11 juin 2024, le ministre de l'Économie est intervenu dans la procédure initiée le 26 décembre 2023 devant le tribunal de commerce de Rennes, par l'Association des Franchisés Carrefour (AFC), contre les sociétés Carrefour Proximité France, CSF, Selima et Profidis, aux fins de constatation du caractère prétendument déséquilibré des relations contractuelles existantes avec leurs franchisés.

L'intervention du ministre de l'Économie s'inscrit dans la continuité d'une enquête menée par la DREETS de Normandie entre 2019 et 2022 sur les relations commerciales du groupe Carrefour avec ses franchisés exploitant un point de vente sous enseigne de proximité en France.

Aux termes de son intervention, le ministre de l'Économie sollicite à titre principal du Tribunal qu'il (i) constate l'existence d'un déséquilibre contractuel entre le franchiseur et ses franchisés, (ii) prononce (y) la nullité des clauses litigieuses et (z) la cessation des pratiques restrictives et (iii) ordonne le paiement d'une amende civile de deux cents millions d'euros. Le Parquet a également pris des réquisitions orales au soutien des demandes formulées par le Ministre de l'Économie.

Carrefour considère, à ce stade de la procédure, que les demandes de l'AFC et l'intervention du ministre de l'Économie soulèvent des questions sérieuses de compétence et de recevabilité, lesquelles doivent être examinées avant tout examen au fond du dossier. Par décision du 3 juillet 2025, le tribunal de commerce de Rennes a rejeté l'ensemble des moyens de procédure soulevés. Carrefour a interjeté appel de ce jugement devant la cour d'appel de Paris.

Compte tenu des délais procéduraux, aucune décision au fond n'est attendue avant la fin de l'année 2026.

À l'instar d'autres acteurs de la distribution spécialisée en produits biologiques, plusieurs filiales françaises de la Société ont reçu, le 11 octobre 2024, une notification de grief de la part de l'Autorité de la concurrence aux termes de laquelle il leur est reproché de s'être coordonnées, à compter de novembre 2016, pour mettre en place une stratégie collective visant à segmenter artificiellement, selon les marques, la distribution des produits biologiques entre, d'une part, le canal de distribution spécialisé et, d'autre part, le canal de distribution conventionnel.

4.3.2.3 Brésil

La municipalité de São Paulo a ouvert, le 25 mai 2021, une procédure administrative en responsabilité à l'encontre de la société Atacadão SA pour des faits relatifs aux conditions de renouvellement des licences d'exploitation du siège social de la société et d'un magasin.

Cette procédure intervient consécutivement à l'ouverture, à l'encontre d'agents publics et d'employés de la société, de procédures pénales auxquelles Atacadão SA n'est pas partie.

Par décision du 6 juin 2023 (définitive depuis le 28 juillet 2023), les employés d'Atacadão SA ont été relaxés.

Par décision du 6 janvier 2026, la Municipalité de São Paulo a prononcé une amende de 47,2 millions de réals (soit 7 millions d'euros environ) à l'encontre de la société Atacadão SA. Cette décision sera contestée par voie d'appel (avec effet suspensif).

4.3.2.4 Pologne

Le 11 septembre 2023, le président de l'Office de la protection de la concurrence et des consommateurs (UOKIK) a ouvert une procédure d'investigation à l'encontre de Carrefour Pologne pour des allégations de pratiques commerciales déloyales en lien avec la facturation de frais logistiques pour le transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins.

Le 31 décembre 2025, le président de l'Office de la protection de la concurrence et des consommateurs (UOKIK) a ouvert une procédure d'investigation relative aux prestations de service de merchandising délivrées, par des prestataires tiers, aux fournisseurs de Carrefour Pologne au sein de ses magasins.

4.3.2.5 Services financiers

L'adoption par différents pays d'exigences légales ou réglementaires aux fins, notamment, de protection des consommateurs, multiples et parfois divergentes ou contradictoires en matière de fourniture de produits financiers est susceptible d'exposer les entités dédiées du Groupe à un risque de non-conformité (voir section 4.1.2.3 Adéquation du modèle commercial du présent Document d'Enregistrement Universel) et, le cas échéant, à des actions individuelles ou collectives.

Il en est ainsi notamment en Espagne et en Argentine, dans le cadre de la remise en cause par des associations de consommateurs – ou le cas échéant par un nombre significatif de clients – des taux d'intérêt et/ou des contrats en matière, notamment, de crédit renouvelable, de crédit à la consommation et de paiement différé.

5

RAPPORT D'ACTIVITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2025

5.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés	392	5.4 Autres informations	404
5.1.1 Principaux agrégats du compte de résultat	392	5.4.1 Principes comptables	404
5.1.2 Analyse des principaux postes du compte de résultat	393	5.4.2 Faits marquants de l'exercice	404
5.2 Situation financière et trésorerie du Groupe	398	5.4.3 Retraitement des états financiers consolidés 2024	409
5.2.1 Capitaux propres	398	5.4.4 Autres évolutions réglementaires	409
5.2.2 Endettement financier net	399	5.4.5 Changement climatique	410
5.2.3 Tableau des flux de trésorerie	400	5.4.6 Principales transactions avec les parties liées	410
5.2.4 Financement et ressources de liquidité	401	5.4.7 Événements post-clôture	411
5.2.5 Restriction à l'utilisation des capitaux	402	5.4.8 Facteurs de risque	411
5.2.6 Sources de financement attendues	402	5.5 Glossaire des indicateurs financiers	412
5.3 Perspectives	403	5.6 Analyse de l'activité de la société mère	413
		5.6.1 Activités et résultats	413
		5.6.2 Participations	415
		5.6.3 Affectation du résultat	415
		5.6.4 Activités de recherche et développement	416
		5.6.5 Évolution récente	416
		5.6.6 Résultat de la Société au cours des cinq derniers exercices	416

5.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés

5.1.1 PRINCIPAUX AGRÉGATS DU COMPTE DE RÉSULTAT

Les informations comparatives du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie consolidés présentées dans ce document ont été retraitées pour refléter le classement en activités abandonnées de Carrefour Italie conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et des activités abandonnées* (cf. note 4.2.1.3).

L'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation au sens des normes IFRS. Ainsi, les dispositions de la norme IAS 29 – *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* sont applicables dans les comptes consolidés au 31 décembre 2025. Les données comparables de l'exercice 2024 incluent également l'ajustement relatif à l'inflation.

(en millions d'euros)	2025	2024 retraité IFRS 5	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
Chiffre d'affaires hors taxes	82 102	81 705	0,5 %	4,3 %
Marge des activités courantes	16 024	16 126	(0,6) %	4,0 %
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>19,5 %</i>	<i>19,7 %</i>		
Frais généraux et amortissements	(13 867)	(13 846)	0,1 %	4,9 %
Résultat opérationnel courant	2 158	2 280	(5,4) %	(0,9) %
<i>Résultat opérationnel courant avant amortissements (ROCD)</i>	<i>4 506</i>	<i>4 522</i>	<i>(0,4) %</i>	<i>3,4 %</i>
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence	2 199	2 345	(6,2) %	(1,9) %
Produits et charges non courants	(62)	(253)	(75,4) %	(80,3) %
Résultat opérationnel	2 137	2 093	2,1 %	7,6 %
Résultat financier	(578)	(726)	(20,4) %	(12,3) %
Impôt sur les résultats	(516)	(302)	71,0 %	76,6 %
Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe	976	998	(2,2) %	1,4 %
Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe	(657)	(275)	139,4 %	133,2 %
RÉSULTAT NET – PART DU GROUPE	319	723	(55,9) %	(48,7) %
CASH-FLOW LIBRE ⁽¹⁾	3 006	3 097		
CASH-FLOW LIBRE NET ⁽²⁾	1 305	1 469		
DETTE NETTE ⁽³⁾	3 965	3 780		

(1) Le cash-flow libre est le solde net de l'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et intérêts nets relatifs aux contrats de location, de la variation du besoin en fonds de roulement et des investissements opérationnels.

(2) Le cash-flow libre net correspond au cash-flow libre après coût de l'endettement financier net et paiements locatifs nets.

(3) La dette nette n'inclut pas les passifs et actifs relatifs aux contrats de location (cf. note 2.2).

Le chiffre d'affaires hors taxes s'élève à 82,1 milliards d'euros en 2025, soit une hausse de 4,3 % à taux de change constants.

Le résultat opérationnel courant avant amortissements (ROCD) du Groupe atteint 4 506 millions d'euros, en hausse de 3,4 % à taux de change constants.

Le résultat opérationnel courant s'établit à 2 158 millions d'euros, en baisse de (5,4) % à taux de change courants et de (0,9) % à taux de change constants.

Le résultat opérationnel non courant correspond à une charge nette de (62) millions d'euros, contre une charge nette de (253) millions d'euros en 2024 retraité IFRS 5. Cette charge

comprend essentiellement (i) la dépréciation partielle des *goodwill* polonais et belge à hauteur de (294) millions d'euros (cf. note 7.3 des comptes consolidés), (ii) la sortie d'une quote-part du *goodwill* brésilien pour (33) millions d'euros suite aux cessions des murs de magasins au cours de la période (cf. note 4.2.1.3), (iii) des dépréciations d'immobilisations, reflétant la situation difficile de certains magasins en Pologne, au Brésil et en France et (iv) des coûts de restructuration principalement liés aux mesures mises en œuvre dans les magasins hypermarchés en Espagne, ainsi qu'aux coûts liés au plan de restructuration des agences bancaires de Carrefour Banque et à la fermeture du site Cora à Nancy en France.

Cette charge est partiellement compensée par (i) le résultat de cession en *sale and lease back* des murs de 25 supermarchés (dont un n'a pas été reloué) et 3 hypermarchés en France, 22 magasins *cash & carry* Atacado au Brésil et de 4 hypermarchés en Espagne pour un montant total de 60 millions d'euros (cf. note 4.2.1.3), (ii) les plus-values réalisées suite à la cession de 9,87 millions d'actions Carmila par voie de placement privé pour 45 millions d'euros environ (cf. note 4.2.1.3), (iii) les résultats de cession d'un hypermarché au Brésil pour 45 millions d'euros environ et des murs de magasins non rentables au Brésil pour 30 millions d'euros environ (cf. note 4.2.1.3), (iv) la vente du portefeuille d'assurance-vie de Carrefour Banque en France pour 21 millions d'euros (cf. note 4.2.1.3), (v) des reprises de provisions, en particulier en Belgique sur les engagements de retraite suite à l'abrogation du régime de prépension en 2025 ainsi qu'au Brésil notamment pour risques fiscaux liés aux crédits ICMS suite à prescriptions ou apport à des programmes d'amnisties, et (vi) la reconnaissance de crédits PIS-COFINS relatifs aux exercices antérieurs au Brésil suite à décision de justice définitive favorable ou à réorganisation juridique.

La charge financière nette s'établit à (578) millions d'euros, en amélioration de 148 millions d'euros par rapport à 2024 retraité IFRS 5, reflétant principalement l'amélioration du résultat financier en Argentine (cf. note 1.2).

La charge d'impôt sur les résultats s'élève à (516) millions d'euros en 2025, contre (302) millions d'euros en 2024 retraité IFRS 5.

Le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, ressort à 976 millions d'euros, en diminution de (22) millions d'euros en comparaison du résultat 2024 retraité IFRS 5.

Le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, s'élève à (657) millions d'euros, contre (275) millions d'euros en 2024 retraité IFRS 5. Il comprend la moins-value de (0,4) milliard d'euros enregistrée lors de la cession de la filiale Carrefour Italie ainsi que le résultat net, part du Groupe, de la filiale italienne sur les onze premiers mois de l'année 2025 pour (223) millions d'euros.

En conséquence, le résultat net, part du Groupe, est un bénéfice de 319 millions d'euros, à comparer à un bénéfice de 723 millions d'euros en 2024.

Le cash-flow libre s'élève à 3 006 millions d'euros contre 3 097 millions d'euros en 2024. Le cash-flow libre net s'élève à 1 305 millions d'euros contre 1 469 millions d'euros en 2024 retraité IFRS 5.

5.1.2 ANALYSE DES PRINCIPAUX POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT

Les secteurs opérationnels correspondent aux pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités, regroupés en zones géographiques, auxquelles s'ajoutent les « fonctions globales » qui regroupent les holdings et autres sociétés hébergeant des activités de support administratif, financier et commercial.

CHIFFRE D'AFFAIRES HT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	2025	2024 retraité IFRS 5	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
France	41 743	39 540	5,6 %	5,6 %
Europe (hors France)	19 879	19 893	(0,1) %	(0,0) %
Amérique latine	20 480	22 272	(8,0) %	5,9 %
TOTAL	82 102	81 705	0,5 %	4,3 %

Le groupe Carrefour a réalisé un chiffre d'affaires hors taxes de 82,1 milliards d'euros, en hausse de 4,3 % à taux de change constants, et de 2,8 % en comparable ⁽¹⁾ par rapport à 2024.

- En France, le chiffre d'affaires est en hausse de 5,6 % en 2025 ; en comparable ⁽¹⁾, il est en hausse de 0,4 %, tiré par une croissance de l'alimentaire à 0,9 % LFL avec un retour à des volumes positifs. Le non-alimentaire est en recul de (4,3) % LFL dans un marché marqué par une consommation sous arbitrage et un niveau d'épargne des ménages élevé.
- En Europe (hors France), le chiffre d'affaires est stable à changes constants et est en hausse de 1,2 % en comparable par rapport à 2024. L'Espagne affiche une hausse de 1,4 % et de

1,9 % LFL, avec à la fois une progression de l'alimentaire de 2,3 % LFL et du non-alimentaire de 0,7 % LFL. La bonne dynamique de l'activité est portée par la poursuite des investissements dans la compétitivité qui s'est traduite par une augmentation de + 2 points du NPS® (*Net Promoter Score*). En Belgique, le chiffre d'affaires affiche une croissance de + 0,8 % en comparable dans un environnement de marché marqué par une forte pression concurrentielle. En Roumanie, Carrefour maintient une trajectoire positive avec une croissance de + 1,5 % LFL en 2025 après + 1,2 % LFL en 2024. En Pologne, le chiffre d'affaires est en retrait de (1,7) % LFL sur l'année, pénalisé par les investissements commerciaux réalisés et la refonte de la stratégie promotionnelle dans un marché hautement concurrentiel.

(1) La croissance à magasins comparables (« LFL ») est composée des ventes générées par les magasins ouverts depuis au moins 12 mois, fermetures temporaires exclues. Elle s'entend à changes constants, hors essence et hors effet calendaire, et hors impact IAS 29.

■ En Amérique latine, le chiffre d'affaires progresse de 5,9 % à changes constants et de + 7,9 % en comparable par rapport à 2024. Au Brésil, le chiffre d'affaires affiche une progression de + 2,4 % à change constant et de + 2,6 % LFL, dans un environnement marqué par des volumes négatifs sur le marché du *cash & carry* liés à une forte pression sur le pouvoir d'achat

des consommateurs, résultat du poids des taux d'intérêts à des niveaux inédits depuis vingt ans. L'effet de change est défavorable à hauteur de 8 % sur l'année. En Argentine, le chiffre d'affaires est en hausse de + 33,6 % en comparable, dans un pays marqué par la stabilisation progressive de l'inflation et des volumes sous pression.

CHIFFRE D'AFFAIRES HT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE – CONTRIBUTION AU TOTAL DU GROUPE

(en %)	2025 ⁽¹⁾	2024 retraité IFRS 5
France	49,0 %	48,4 %
Europe (hors France)	23,3 %	24,3 %
Amérique latine	27,7 %	27,3 %
TOTAL	100 %	100 %

(1) À taux de change constants.

À taux de change constants, la part du chiffre d'affaires réalisé à l'International est en recul à 51,0 % contre 51,6 % en 2024 retraité IFRS 5, notamment du fait de l'augmentation du poids relatif de la France, qui bénéficie de l'intégration des enseignes Cora et Match.

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(en millions d'euros)	2025	2024 retraité IFRS 5	Évol. en %	Évol. en % à taux de change constants
France	983	1 042	(5,7) %	(5,7) %
Europe (hors France)	481	464	3,7 %	3,8 %
Amérique latine	779	879	(11,4) %	0,0 %
Fonctions globales	(85)	(105)	(18,8) %	(19,5) %
TOTAL	2 158	2 280	(5,4) %	(0,9) %

En 2025, le résultat opérationnel courant s'établit à 2 158 millions d'euros, en baisse de (123) millions d'euros ((0,9) % à taux de change constants) par rapport à 2024 retraité IFRS 5. Cette baisse inclut notamment (120) millions d'euros environ liés à l'intégration et à la consolidation des enseignes Cora et Match en France ainsi qu'un effet de change négatif à hauteur de (100) millions d'euros environ.

Le résultat opérationnel courant de la France s'établit à 983 millions d'euros en 2025, en baisse de (5,7) % par rapport à 2024. Le repli est entièrement lié à l'impact négatif de Cora & Match mentionné précédemment. Hors Cora & Match, le résultat opérationnel courant affiche une progression de + 11,3 % (+ 112 millions d'euros), avec une marge opérationnelle en hausse de + 31 pbs à 3,0 %.

Le résultat opérationnel courant de la zone Europe (hors France) atteint 481 millions d'euros en 2025 contre 464 millions d'euros en 2024 retraité IFRS 5, soit une hausse de 3,8 % à changes constants. La marge opérationnelle s'améliore de + 9 pbs à 2,4 %. Cette croissance est tirée par une forte augmentation du résultat opérationnel courant de l'Espagne de + 13,5 % à 463 millions d'euros, observée à la fois sur le *retail* et les services financiers, et par une bonne performance en Belgique.

Le résultat opérationnel courant de l'Amérique latine s'élève à 779 millions d'euros en 2025, contre 879 millions d'euros en 2024, pénalisé par des effets de change négatifs, et est stable

à change constants. Au Brésil, le résultat opérationnel Courant est en repli de (7,2) % à 709 millions d'euros contre 764 millions d'euros en 2024. À taux de change constant, celui-ci est stable grâce à une forte discipline en matière de coûts. En Argentine, le résultat opérationnel courant est en repli à 70 millions d'euros contre 115 millions d'euros en 2024, incluant un impact de (49) millions d'euros lié à l'application de la norme IAS 29 (comptabilité de l'hyperinflation).

Amortissements

Les amortissements des immobilisations et immeubles de placement se sont élevés à (1 345) millions d'euros en 2025, contre (1 298) millions d'euros en 2024 retraité IFRS 5.

Les amortissements des droits d'utilisation (IFRS 16) des immobilisations corporelles et immeubles de placement se sont élevés à (721) millions d'euros en 2025, contre (675) millions d'euros en 2024 retraité IFRS 5.

En prenant en compte les amortissements des immobilisations logistiques et des droits d'utilisation (IFRS 16) des immobilisations logistiques inclus dans le coût des ventes, le total des amortissements comptabilisés au compte de résultat s'élève à (2 349) millions d'euros en 2025, contre (2 242) millions d'euros en 2024 retraité IFRS 5.

Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence

La quote-part revenant au Groupe dans le résultat net des entités mises en équivalence est un bénéfice de 42 millions d'euros en 2025, contre un bénéfice de 65 millions d'euros en 2024 retraité IFRS 5.

Pour rappel, la quote-part de résultat net 2024 comprenait le *badwill* de 155 millions d'euros @100 % comptabilisé par Carmila lors de l'acquisition de 93 % du capital de Galimmo SCA (possédant les galeries marchandes de Louis Delhaize en France). Hors cet élément, la progression de la quote-part du résultat net en 2025 traduit la progression des revenus immobiliers de Carmila et de moindres pertes chez Market Pay et Ewally.

Produits et charges non courants

Sont comptabilisés en produits et charges non courants certains éléments significatifs à caractère inhabituel de par leur nature et leur fréquence tels que les dépréciations d'actifs non courants, les résultats de cession d'actifs non courants, les coûts de

Cession de titres mis en équivalence Carmila

En juin 2025, le Groupe a annoncé la cession de 9 866 421 actions Carmila (soit 7 % du capital environ) par voie de placement privé pour un prix de 17,30 euros par action, représentant un montant total de 170 millions d'euros environ. La plus-value de cession s'élève à 45 millions d'euros environ et a été enregistrée dans le résultat non courant 2025.

À l'issue de ce placement, Carrefour détient 41 948 933 actions Carmila, représentant 29,9 % de son capital (contre 36,6 % auparavant).

restructuration et des charges et produits liés à des réestimations de risques d'origine ancienne, sur la base d'informations ou d'éléments dont le Groupe a eu connaissance au cours de l'exercice.

Le résultat non courant 2025 est une charge nette de (62) millions d'euros et se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2025	2024 retraité IFRS 5
Résultat de cession d'actifs	312	112
Coûts de restructuration	(70)	(150)
Autres produits et charges non courants	191	24
Résultat non courant avant dépréciations et pertes sur actifs	434	(13)
Dépréciations et pertes sur actifs	(496)	(239)
<i>dont dépréciations et pertes sur goodwill</i>	<i>(327)</i>	<i>(48)</i>
<i>dont dépréciations et pertes sur actifs corporels et incorporels et autres</i>	<i>(169)</i>	<i>(191)</i>
PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	(62)	(253)
Dont :		
<i>total des produits non courants</i>	<i>823</i>	<i>477</i>
<i>total des charges non courantes</i>	<i>(885)</i>	<i>(729)</i>

Résultat de cession d'actifs

Le résultat de cession d'actifs immobilisés est composé du résultat de cession en *sale and lease back* des murs de 25 supermarchés (dont un n'a pas été reloué) et 3 hypermarchés en France, 22 magasins *cash & carry* Atacadão au Brésil et de 4 hypermarchés en Espagne pour un montant total de 60 millions d'euros (cf. note 4.2.1.3).

Il comprend également les plus-values réalisées suite à la cession de 9,87 millions d'actions Carmila par voie de placement privé pour 45 millions d'euros environ (cf. note 9.2 des comptes consolidés), à la cession d'un hypermarché au Brésil pour 45 millions d'euros environ, à la cession des murs de magasins non rentables au Brésil pour 30 millions d'euros environ et à la vente du portefeuille d'assurance-vie de Carrefour Banque en France pour 21 millions d'euros (cf. note 4.2.1.3).

Il inclut par ailleurs des plus et moins-values réalisées dans le cadre de diverses cessions d'actifs (murs, terrains, fonds de commerce de magasins ou titres mis en équivalence), notamment au Brésil et à des franchisés en France.

Coûts de restructuration

Les coûts de restructuration comptabilisés en 2025 correspondent principalement aux mesures mises en œuvre dans les magasins hypermarchés en Espagne, ainsi qu'aux coûts liés au plan de restructuration des agences bancaires de Carrefour Banque et à la fermeture du site Cora à Nancy en France.

Autres produits et charges non courants

Les autres produits et charges non courants enregistrés en 2025 comprennent essentiellement (i) des reprises de provisions, en particulier en Belgique sur les engagements de retraite suite à l'abrogation du régime de prépension en 2025 ainsi qu'au Brésil notamment pour risques fiscaux liés aux crédits ICMS suite à prescriptions ou apport à des programmes d'amnisties, et (ii) la reconnaissance de crédits PIS-COFINS relatifs aux exercices antérieurs au Brésil suite à décision de justice définitive favorable ou à réorganisation juridique. Ces produits sont légèrement compensés par des provisions pour risques légaux et fiscaux dans certaines géographies du Groupe.

Dépréciations et pertes sur actifs

Les dépréciations et pertes sur actifs enregistrées au cours de l'exercice 2025 comprennent essentiellement la dépréciation partielle des goodwill polonais et belge à hauteur de (294) millions d'euros, ainsi que la sortie d'une quote-part du goodwill brésilien pour (33) millions d'euros suite aux cessions des murs de magasins au cours de la période (cf. note 7.3 des comptes consolidés).

Les dépréciations incluent par ailleurs des dépréciations d'immobilisations, reflétant la situation difficile de certains magasins en Pologne, au Brésil et en France. Les dépréciations concernent également des actifs incorporels (logiciels) et corporels (terrains et entrepôts) en France et au Brésil.

Rappel des principaux éléments comptabilisés en 2024

Le résultat de cession d'actifs immobilisés était principalement composé du résultat de cession en *sale and lease back* des murs de 15 magasins *cash & carry* Atacadão au Brésil, de 6 hypermarchés en Espagne et de 16 supermarchés en France. Ce résultat incluait par ailleurs des plus et moins-values réalisées dans le cadre de diverses cessions d'actifs (murs, terrains, fonds de commerce de magasins), notamment au Brésil et auprès de franchisés français, partiellement minorées par la moins-value liée à la cession de la société Refectory en France.

Les coûts de restructuration correspondaient principalement aux mesures mises en œuvre dans les sièges et magasins en Espagne, en Belgique et au Brésil, ainsi qu'à l'annonce de la fermeture du siège des filiales Cora et Provera en France.

Résultat financier

Le résultat financier est une charge nette de (578) millions d'euros, soit (0,7) % du chiffre d'affaires en 2025, contre (0,9) % en 2024 retraité IFRS 5.

(en millions d'euros)	2025	2024 retraité IFRS 5
Coût de l'endettement financier net	(396)	(386)
Intérêts nets relatifs aux contrats de location	(223)	(204)
Autres produits et charges financiers	41	(136)
TOTAL	(578)	(726)

Le coût de l'endettement financier net s'élève à (396) millions d'euros, en relative stabilité du fait des éléments suivants :

- amélioration en Argentine, les placements ayant été effectués à des taux d'intérêt très proches des taux d'inflation constatés dans le pays en 2025, alors qu'ils avaient été effectués à des taux d'intérêt très inférieurs aux taux d'inflation en 2024 ;
- légère amélioration au Brésil, du fait du remboursement anticipé ou du rachat de l'intégralité des obligations et dettes financières brésiliennes dans le cadre de la restructuration de la dette de la filiale brésilienne Atacadão (cf. note 4.2.2) ;
- dégradation en Europe, du fait de la hausse des coupons obligataires et des volumes empruntés consécutive à l'acquisition des enseignes Cora et Match et au refinancement de la dette de la filiale brésilienne Atacadão.

Par ailleurs, en application de la norme IFRS 16, le résultat financier intègre également les charges d'intérêts relatives aux contrats de location ainsi que les produits d'intérêts relatifs aux contrats de sous-location financière. La hausse de ces intérêts nets reflète notamment l'impact (i) de l'intégration des enseignes

Les autres produits et charges non courants comprenaient essentiellement des provisions pour risques fiscaux et légaux dans certaines géographies du Groupe, ainsi que des coûts liés à des fermetures de magasins Bompreço et Nacional ex-Grupo BIG non rentables décidées au Brésil fin 2024. Ces charges étaient globalement compensées par (i) des reprises de provisions au Brésil notamment pour risques fiscaux liés aux crédits ICMS suite à prescriptions ou apport à des programmes d'amnisties, et (ii) la reconnaissance de crédits PIS-COFINS relatifs à des exercices antérieurs au Brésil suite à décision de justice définitive favorable.

Enfin, les dépréciations et pertes sur actifs comprenaient la sortie d'une quote-part du goodwill belge suite à la cession de 7 fonds de commerce de magasins ex-Alma et du goodwill brésilien suite aux cessions des murs de magasins non rentables fermés au cours de la période. Elles incluaient également l'impact lié à diverses dépréciations d'immobilisations reflétant la situation difficile de certains magasins en Belgique et en Pologne ainsi que diverses mises au rebut d'actifs en France, en Espagne et au Brésil. Les dépréciations correspondaient aussi à des magasins brésiliens ex-Grupo BIG non rentables en cours de fermeture (magasins sous-enseigne Bompreço et Nacional).

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel s'établit à 2 137 millions d'euros en 2025, à comparer à 2 093 millions d'euros en 2024 retraité IFRS 5.

Cora et Match (juillet 2024) et de certains magasins Casino (mai 2024) en France et (ii) des opérations de *sale and lease back* effectuées au cours des deux dernières années en France, au Brésil et en Espagne (cf. note 4.2.1.3).

En ce qui concerne les autres produits et charges financiers, ils correspondent pour l'essentiel aux impacts de l'hyperinflation en Argentine (norme IAS 29), aux taxes sur les transactions financières en Amérique latine, aux intérêts de retard sur des contentieux fiscaux et sociaux (essentiellement au Brésil) et aux charges d'intérêts relatives au passif au titre des prestations définies.

La forte augmentation observée en 2025 reflète (i) un produit financier lié à la reconnaissance par les filiales brésiliennes d'intérêts sur des crédits ICMS relatifs à des exercices antérieurs, (ii) une amélioration du montant de l'ajustement d'hyperinflation en Argentine qui représente un produit en 2025 contre une charge importante en 2024, bénéficiant du fort reflux de l'inflation sur la période, et (iii) l'absence de la charge financière liée à l'achat/revente de titres financiers ayant permis le versement en dollars américains de dividendes par la filiale argentine constatée en 2024.

Impôt sur les résultats

La charge d'impôt sur les résultats s'élève à (516) millions d'euros en 2025, soit un taux effectif d'impôt de 33,1 % (contre (302) millions d'euros en 2024 retraité IFRS 5, correspondant à un taux effectif d'impôt de 22,1 %).

Le taux effectif d'impôts 2025 a surtout été défavorablement impacté par (i) l'absence d'effet impôt suite aux sorties et dépréciations de *goodwill* enregistrées au cours de l'année, et (ii) par une contribution exceptionnelle de 41,2 % de l'impôt sur les sociétés pour les grandes entreprises réalisant un chiffre d'affaires supérieur à trois milliards d'euros en France. A *contrario*, le taux effectif d'impôt 2025 a été légèrement favorablement impacté par la reconnaissance d'impôts différés actifs et de crédits de TVA au Brésil.

Pour mémoire, le taux effectif d'impôt 2024 avait surtout été très favorablement impacté par la reconnaissance d'impôts différés sur l'entité WMS (*cash & carry* ex-Grupo BIG).

Hormis ces éléments, le taux effectif d'impôt 2025 reflète la répartition géographique des résultats avant impôts, en l'absence d'autre élément significatif distordant la preuve d'impôt.

Participations ne donnant pas le contrôle

La part de résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle s'est élevée à 66 millions d'euros en 2025 et en 2024 retraité IFRS 5.

Résultat net des activités poursuivies – Part du Groupe

En conséquence des éléments décrits ci-dessus, le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, est un bénéfice de 976 millions d'euros en 2025, en diminution de (22) millions d'euros en comparaison du résultat 2024 retraité IFRS 5.

Résultat net des activités abandonnées – Part du Groupe

Le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, s'élève à (657) millions d'euros en 2025, contre (275) millions d'euros en 2024 retraité IFRS 5. Cette baisse reflète la moins-value de (0,4) milliard d'euros enregistrée lors de la cession de la filiale Carrefour Italie. Le résultat net des activités abandonnées – part du Groupe comprend également le résultat net de Carrefour Italie sur les onze premiers mois de l'année 2025 de (223) millions d'euros (contre (275) millions d'euros en 2024).

5.2 Situation financière et trésorerie du Groupe

5.2.1 CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres s'élèvent à 11 669 millions d'euros au 31 décembre 2025, à comparer à 12 484 millions d'euros au 31 décembre 2024, soit une diminution de (816) millions d'euros.

Cette diminution s'explique principalement par les mouvements suivants :

- le résultat net de l'exercice, soit 385 millions d'euros ;
- les autres éléments du résultat global, après impôt, à hauteur de (196) millions d'euros, qui reflètent très majoritairement la variation défavorable des écarts de conversion suite à la dépréciation significative du peso argentin par rapport au 31 décembre 2024, nettement du produit lié au retraitement d'hyperinflation en Argentine ;
- les dividendes au titre de l'exercice 2024 pour un montant total de (814) millions d'euros, dont (812) millions d'euros aux actionnaires de Carrefour SA (entièrement versés en numéraire) et (3) millions d'euros aux détenteurs de participations ne donnant pas le contrôle ;
- la taxe exceptionnelle sur les réductions de capital par annulation de titres de (60) millions d'euros ;
- l'acquisition de l'intégralité des actions en circulation de Carrefour Brésil pour (150) millions d'euros environ (y compris frais). Le Groupe, qui détenait 67,4 % de Carrefour Brésil au 31 décembre 2024, a décidé d'augmenter sa participation à 100 %. En contrepartie des actions Carrefour Brésil détenues, les actionnaires minoritaires ont reçu le 2 juin 2025 un montant global de 140 millions d'euros environ en numéraire ainsi que 58 345 601 actions Carrefour SA émises à cette occasion, représentant un montant de 767 millions d'euros.

5.2.2 ENDETTEMENT FINANCIER NET

La dette nette du Groupe s'établit à 3 965 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 3 780 millions d'euros au 31 décembre 2024. Elle s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Emprunts obligataires	8 271	8 107
Autres emprunts et dettes financières	860	1 712
Billets de Trésorerie	1 174	991
Total des dettes financières hors dérivés passifs	10 306	10 811
Dérivés passifs	27	7
TOTAL DES DETTES	10 333	10 818
dont dettes à plus d'un an	7 044	7 589
dont dettes à moins d'un an	3 289	3 229
Autres actifs financiers courants ⁽¹⁾	188	474
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 179	6 564
TOTAL DES PLACEMENTS	6 367	7 038
DETTE NETTE	3 965	3 780

(1) Ce poste n'inclut pas les créances de sous-location financière – part à moins d'un an (cf. note 14.2.5 des comptes consolidés).

Les dettes financières du Groupe (hors dérivés) ont des échéances réparties dans le temps (jusqu'en 2033 pour la tranche obligataire à échéance la plus longue) et présentent ainsi un profil de remboursement équilibré sur les années à venir :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
À moins d'un an	3 262	3 222
Entre 1 et 2 ans	1 304	1 709
Entre 2 et 5 ans	3 595	3 836
Au-delà de 5 ans	2 144	2 044
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	10 306	10 811

La trésorerie disponible pour le Groupe s'établit à 6 179 millions d'euros au 31 décembre 2025, à comparer à 6 564 millions d'euros au 31 décembre 2024, soit une baisse de (385) millions d'euros.

5.2.3 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

L'endettement net augmente de (185) millions d'euros en 2025, à comparer à une hausse de (1 220) millions d'euros en 2024. Cette variation s'analyse comme suit à partir du tableau des flux de trésorerie simplifié du Groupe pour l'exercice :

(en millions d'euros)	2025	2024 retraité IFRS 5	Variation
DETTE NETTE D'OUVERTURE	(3 780)	(2 560)	(1 220)
Autofinancement avant impôts payés	4 355	4 067	287
Impôts payés ⁽³⁾	(603)	(604)	1
Autofinancement ⁽³⁾	3 752	3 464	288
Variation du besoin en fonds de roulement	475	784	(309)
Variation des encours sur crédit à la consommation	(212)	32	(244)
Impact des activités abandonnées ⁽¹⁾	(66)	15	(81)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation – total ⁽³⁾	3 948	4 294	(346)
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(1 523)	(1 711)	188
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles – liées à l'activité	640	595	45
Variation des créances et dettes sur acquisitions et cessions d'immobilisations	2	(27)	30
Impact des activités abandonnées ⁽¹⁾	(62)	(54)	(8)
Cash-flow libre	3 006	3 097	(91)
Paiements locatifs (dont intérêts) nets des paiements reçus de la sous-location financière	(1 177)	(1 104)	(73)
Coût de l'endettement financier net	(396)	(386)	(10)
Impact des activités abandonnées ⁽¹⁾	(128)	(138)	9
Cash-flow libre net ⁽²⁾	1 305	1 469	(164)
Investissements financiers ⁽³⁾	(252)	(1 507)	1 255
Cessions de titres	30	24	6
Rachat d'actions propres	1	(222)	223
Réduction de capital de Carrefour SA	(60)	(483)	422
Augmentation de capital en numéraire souscrite par des participations ne donnant pas le contrôle	6	42	(36)
Dividendes versés	(813)	(626)	(187)
Autres (y compris effet de change)	(379)	114	(493)
Impact des activités abandonnées ⁽¹⁾	(23)	(33)	9
Diminution/(Augmentation) de l'endettement net	(185)	(1 220)	1 035
DETTE NETTE DE CLÔTURE	(3 965)	(3 780)	(185)

(1) Les activités abandonnées, dont le cash-flow libre net s'élève à (261) millions d'euros en 2025, contre (169) millions d'euros en 2024, correspondent quasi-exclusivement à l'activité de Carrefour Italie cédée le 1^{er} décembre 2025 (cf. note 4.2.1.3).

(2) Le cash-flow libre net 2024 retraité IFRS 5 s'élève à 1 469 millions d'euros et correspond au cash-flow libre net publié en 2024 de 1 457 millions d'euros après neutralisation du coût de l'endettement financier net de Carrefour Italie.

(3) Les impôts payés de (604) millions d'euros en 2024 ne comprenaient pas les (95) millions d'euros payés en décembre 2024 par l'intégration fiscale de Delparef (société holding des enseignes Cora et Match) avant sa disparition le 31 décembre 2024. Ces (95) millions d'euros, correspondant à l'impôt relatif à des plus-values fiscales qui avaient été neutralisées dans le passé à l'intérieur du groupe d'intégration fiscale Delparef (cf. note 2.1.1 des comptes consolidés au 31 décembre 2024), ont été pris en compte dans la détermination du prix d'acquisition. Ces (95) millions d'euros étaient donc présentés avec le prix d'acquisition provisoire des enseignes Cora et Match et de la centrale d'achats Provera sur la ligne « Investissements financiers ». Les sous-totaux « Autofinancement » et « Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation – total » tels que présentés dans le tableau ci-dessus ne comprenaient en conséquence pas non plus les (95) millions d'euros.

En 2025, le cash-flow libre net s'élève à 1 305 millions d'euros (à comparer à 1 469 millions d'euros en 2024 retraité IFRS 5). La baisse de (164) millions d'euros reflète les principaux éléments suivants :

- l'autofinancement s'établit à 3 752 millions d'euros, en progression de 288 millions d'euros par rapport à 2024. Cette hausse s'explique principalement par l'évolution favorable des autres produits et charges financiers (cf. note 1.2 résultat financier) ainsi que dans une moindre mesure par la baisse des décaissements liés aux plans de restructuration ;
- la variation du besoin en fonds de roulement s'élève à 475 millions d'euros contre 784 millions d'euros en 2024 et s'explique notamment par le ralentissement de l'inflation en Argentine et la hausse des créances envers les franchisés en France en lien avec le développement de la franchise et de la location-gérance ;
- la dégradation de (244) millions d'euros de la variation des encours sur crédit à la consommation traduit essentiellement moins de refinancements contractés au Brésil en 2025 ainsi qu'en Europe ;
- la baisse des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles de 188 millions d'euros s'explique principalement par le ralentissement des investissements dans les pays sous revue stratégique ;
- la hausse des paiements locatifs nets de (73) millions d'euros s'explique par les indexations de loyers, des effets de périmètre (acquisition de Supercor en Espagne, intégration des magasins Casino ainsi que des enseignes Cora et Match en France) et les opérations de *sale and lease back* réalisées en France, au Brésil et en Espagne en 2024 et 2025.

5.2.4 FINANCEMENT ET RESSOURCES DE LIQUIDITÉ

Les principales actions menées par le Groupe afin de conforter la liquidité consistent à :

- promouvoir une politique de financement prudente permettant de disposer d'une notation de crédit rendant possible l'accès aux marchés obligataires et de billets de trésorerie ;
- maintenir une présence sur le marché obligataire en émettant de manière régulière, principalement sur les marchés Euro, en vue de disposer d'un échéancier obligataire équilibré. Le programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN) dispose d'une capacité de 12 milliards d'euros ;
- utiliser le programme de billets de trésorerie du Groupe déposé à la Banque de France enregistré à Paris avec une capacité d'émission de 5 milliards d'euros ;
- maintenir des facilités de crédit bancaire à moyen terme disponibles et utilisables au gré des besoins du Groupe. Au 31 décembre 2025, le Groupe dispose d'une ligne de crédits syndiqués non tirée auprès d'un *pool* de banques de premier rang d'un montant total de 4 milliards d'euros. Elle comporte deux options d'extension d'un an, l'une d'entre elles a été exercée en 2025, portant l'échéance de novembre 2029 à novembre 2030, la deuxième n'a pas encore été exercée à ce jour. Par ailleurs, elle intègre une composante Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). La politique du Groupe est de maintenir ces facilités disponibles et non tirées, afin de sécuriser l'utilisation du programme de billets de trésorerie. Les crédits syndiqués sont assortis des clauses usuelles pour ce type de contrats, à savoir maintien de son rang de crédit (« *pari passu* »), limitation des sûretés accordées aux autres créanciers (« *negative pledge* »), changement de contrôle, limitation de cession substantielle d'actifs et défaut croisé. La marge du taux d'intérêt pourrait évoluer en cas de baisse ou de hausse de la notation à long terme (« *pricing grid* »).

Les principales opérations de 2025 ont été les suivantes :

- trois émissions obligataires dites *Sustainability-Linked*, les deux premières indexées sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre – le premier portant sur les scopes 1 et 2, et le deuxième sur les achats de biens et de services auprès du scope 3 – la troisième indexée sur un premier objectif lié aux émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2, et un deuxième portant sur le nombre de fournisseurs du Groupe engagés dans une stratégie pour le climat. La première émission portait sur un montant de 500 millions d'euros, une maturité de 5,5 ans (échéance juin 2030) et un coupon de 3,25 %, la deuxième sur un montant de 500 millions d'euros également, une maturité de 4 ans (échéance mai 2029) et un coupon de 2,875 %, et la troisième sur un montant de 650 millions d'euros, une maturité de 7,9 ans (échéance mai 2033) et un coupon de 3,75 % ;
- une émission obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, d'une maturité de 3,3 ans (échéance décembre 2028) et d'un coupon de 2,875 % ;
- le rachat pour un montant de 200 millions d'euros d'une partie de sa souche d'obligations existantes de 1 milliard d'euros, d'un coupon de 2,625 % et arrivant à échéance en décembre 2027 ;
- le remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, d'une maturité de 10 ans et d'un coupon de 1,25 %.

Par ailleurs, en 2025, le Groupe a procédé à la restructuration de la dette en réels de sa filiale brésilienne Atacadão. L'intégralité de sa dette a été soit remboursée par anticipation soit rachetée, et a été remplacée par des financements inter-compagnie eux-mêmes financés par de la dette en euros émise par Carrefour SA (cf. note 4.2.2).

Le Groupe considère sa situation de liquidité comme solide. En outre, le niveau de trésorerie disponible permet de couvrir les échéances obligataires de l'année à venir.

Le profil de la dette est équilibré : le Groupe ne fait face à aucun pic de refinancement sur l'ensemble de son échéancier de dette obligataire qui présente une maturité moyenne de 3,7 ans à fin décembre 2025, contre 3,8 ans à fin décembre 2024.

5.2.5 RESTRICTION À L'UTILISATION DES CAPITAUX

Dans le cadre de son activité internationale, Carrefour n'a pas de restriction importante sur sa capacité à accéder ou utiliser ses actifs et régler ses passifs autres que celles résultant du cadre réglementaire dans lequel ses filiales opèrent. Les autorités de supervision locales peuvent imposer aux filiales bancaires de garder un certain niveau de capital et de liquidité, de limiter leur exposition à d'autres parties du Groupe et de se conformer à certains ratios.

Au 31 décembre 2025, il n'y a pas de liquidité soumise à restriction.

5.2.6 SOURCES DE FINANCEMENT ATTENDUES

Pour faire face à ses engagements, Carrefour peut recourir à son cash-flow libre et lever de la dette en ayant recours à ses programmes EMTN et de billets de trésorerie, ou enfin à ses lignes de crédit.

5.3 Perspectives

Les objectifs du Groupe à horizon 2030 sont présentés ci-dessous :

Objectifs opérationnels	2026	2028	Objectifs 2030
Parts de marché	Gains réguliers	Gains réguliers	- France : 25 % - Brésil : 20 % - Espagne : position de #2 renforcée
Compétitivité prix	Maintien du leadership prix en Espagne et au Brésil Amélioration de la compétitivité en France chaque année		
« Le Club »	60 millions de membres		
Expansion	- France : 140 Match - Espagne : + 450 magasins de proximité - Brésil : + 40 Atacadão		
Passages en franchise / location-gérance (LG)	Market France : 40 passages en franchise par an Hypermarchés : 15 passages en LG en France		
Marques propres	Croissance des marques propres 1,5x plus rapide que celle des marques nationales en Europe ⁽¹⁾ Gain de part de marché des marques propres alimentaires en Europe et au Brésil ⁽²⁾		
Franchise Internationale	#1 retailer au monde pour son empreinte géographique avec une présence dans 60 pays #1 retailer en Afrique avec une présence dans 22 pays		

Objectifs financiers	2026	2028	Objectif 2030
Plan d'économies de coûts		1,0 Md€ par an	
Résultat opérationnel courant	> + 25 pbs de marge ⁽³⁾	Marge : 3,2 % ⁽³⁾	Marge : 3,5 % ⁽³⁾
Investissements (CapEx)	~ 1,8 Mds€	~ 1,9 Mds€	~ 2,0 Mds€
Cash-flow libre net ⁽⁴⁾	5,0 Mds€ cumulés Croissance chaque année ⁽⁵⁾		Poursuite de la croissance
Résultat net ajusté, part du Groupe, par action	Croissance dans le haut de la fourchette à un chiffre chaque année		
Dividende ordinaire	50 à 60 % du résultat net ajusté par action		

(1) Scope : France, Espagne, Belgique.

(2) Sur les PGC en France, Espagne, Belgique et Brésil (hors Atacadão).

(3) Sur la base du périmètre du groupe Carrefour au 31 décembre 2025.

(4) Le cash-flow libre net correspond au cash-flow libre après coûts de l'endettement financier net et paiements locatifs nets. Il s'entend après décaissement des charges exceptionnelles.

(5) Objectif de Cash-Flow libre net 2026 : augmentation par rapport à 2025 (1 565 millions d'euros).

5.4 Autres informations

5.4.1 PRINCIPES COMPTABLES

Les méthodes comptables appliquées par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 décembre 2025 sont identiques à celles retenues pour les comptes consolidés au 31 décembre 2024 à l'exception d'amendements de normes dont l'application est obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2025 et qui sont les suivants :

- Amendements à IAS 21 (publication le 15 août 2023) – *Effets des variations des cours des monnaies étrangères : absence de*

convertibilité d'une monnaie étrangère à une date d'évaluation ; clarifications sur le cours de conversion à retenir en l'absence de convertibilité.

L'application de ces amendements n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2025.

NORMES, AMENDEMENTS ET INTERPRÉTATIONS PUBLIÉS MAIS D'APPLICATION AU PLUS TÔT AU 1^{ER} JANVIER 2026

Normes, amendements et interprétations	Date d'application
Amendements à IFRS 9 et IFRS 7 – <i>Classification et évaluation des instruments financiers : Contrats d'achat d'électricité renouvelable, modalités d'application de l'exemption « own-use » aux PPA (Power Purchase Agreement) et conditions d'application de la comptabilité de couverture pour les VPPA (Virtual Power Purchase Agreement)</i>	1 ^{er} janvier 2026
Amendements à IFRS 9 et IFRS 7 – <i>Classification et évaluation des instruments financiers : Précisions sur la date de décomptabilisation des actifs et passifs financiers avec options spécifiques pour les passifs réglés par systèmes de paiement électronique, clarification des modalités d'application du critère SPPI (Solely Payment of Principal and Interest) à certains actifs financiers avec de nouvelles informations à fournir</i>	1 ^{er} janvier 2026
Cycle d'améliorations annuelles des normes IFRS (volume 11) – Amendements aux normes IFRS 1, IFRS 7, IFRS 9, IFRS 10 et IAS 7	1 ^{er} janvier 2026
Amendement à IAS 21 – <i>Effets des variations des cours des monnaies étrangères : Modalités de conversion des états financiers dans une monnaie hyperinflationniste</i>	1 ^{er} janvier 2027 ⁽¹⁾
IFRS 18 – <i>Présentation des états financiers et informations à fournir : Modifications significatives de la structure du compte de résultat ; Informations sur les indicateurs de la performance définis par la direction (MPM – Management Performance Measures) dans une note dédiée</i>	1 ^{er} janvier 2027 ⁽¹⁾
IFRS 19 – <i>Filiales n'ayant pas d'obligation d'information du public : informations à fournir</i>	1 ^{er} janvier 2027 ⁽¹⁾

(1) Sous réserve de l'adoption par l'Union européenne.

L'analyse des incidences de la norme IFRS 18 (publiée par l'IASB le 9 avril 2024), des amendements à IFRS 9 et IFRS 7 (publiés par l'IASB les 30 mai et 18 décembre 2024) et du cycle d'améliorations annuelles des IFRS (publié le 18 juillet 2024) est en cours. L'amendement à IAS 21 et la norme IFRS 19 ne sont pas applicables pour le Groupe.

Le Groupe n'a par ailleurs pas appliqué de textes par anticipation.

5.4.2 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

5.4.2.1 Principales variations de périmètre

5.4.2.1.1 Principales acquisitions finalisées en 2025

ACQUISITION DE L'INTÉGRALITÉ DES ACTIONS EN CIRCULATION DE CARREFOUR BRÉSIL

Le 11 février 2025, le Groupe a annoncé son intention d'acquérir les actions détenues par les actionnaires minoritaires de sa filiale brésilienne, Grupo Carrefour Brasil (« Carrefour Brésil »), et de la retirer de la Bourse de São Paulo par le biais d'une fusion

d'actions (*Incorporação de Ações*). Le 3 avril 2025, le Groupe a relevé son offre.

Le Groupe, qui détenait 67,4 % de Carrefour Brésil, a décidé d'augmenter sa participation à 100 %, reflétant ainsi sa confiance dans la trajectoire de croissance de sa filiale, et sa conviction quant à son potentiel de création de valeur. Par ailleurs, la sortie de la cote permettra une gestion plus agile et un accent renforcé sur l'exécution des opérations. Carrefour réaffirme ainsi son engagement envers le Brésil et continuera à investir dans la croissance et le développement de ses activités dans le pays.

Lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire de Carrefour Brésil tenue le 25 avril 2025, environ 59 % des actionnaires minoritaires ont voté en faveur de l'opération.

Les actionnaires minoritaires se sont vus proposer trois options en échange de leurs actions :

- 15 % d'entre eux ont choisi de recevoir 8,50 réals en numéraire par action de Carrefour Brésil ;
- 85 % d'entre eux ont choisi de recevoir une action Carrefour SA pour 9,96 actions de Carrefour Brésil ;
- 0,01 % d'entre eux ont choisi une combinaison des deux précédentes options, soit 4,25 réals en numéraire par action de Carrefour Brésil plus 1 action Carrefour SA pour 19,92 actions de Carrefour Brésil.

En contrepartie des actions Carrefour Brésil détenues, les actionnaires minoritaires ont reçu le 2 juin 2025 un montant global de 140 millions d'euros environ en numéraire (options 1 et 3) ainsi que 58 345 601 actions Carrefour SA émises à cette occasion (options 2 et 3).

S'agissant d'une transaction avec des minoritaires, les impacts de cette opération ont été comptabilisés directement dans les capitaux propres consolidés, conduisant à la réduction des intérêts minoritaires à hauteur de (1 040) millions d'euros et l'augmentation de la part du Groupe de 891 millions d'euros (y compris les frais associés).

Par ailleurs, la couverture de l'acquisition des intérêts minoritaires par le biais de *Non-deliverable forwards* et *options* a entraîné l'enregistrement d'un gain de 8 millions d'euros en autres produits et charges financiers au cours du premier semestre 2025 (la comptabilité de couverture n'étant pas permise en IFRS dans ce contexte).

Au cours du second semestre 2025, la dette externe en réals de la filiale Carrefour Brésil a été entièrement remboursée et remplacée par des financements inter-compagnies supplémentaires octroyés par la filiale Carrefour Finance. Ceci a permis à Carrefour Brésil d'être radié de la Bourse de São Paulo le 22 décembre 2025.

5.4.2.1.2 Suivi des acquisitions réalisées en 2024 – détermination des prix d'achat et des bilans d'ouverture définitifs

ENSEIGNES CORA ET MATCH AINSI QUE LA CENTRALE D'ACHAT PROVERA (FRANCE)

Carrefour avait annoncé le 12 juillet 2023 la conclusion d'un accord avec le groupe Louis Delhaize en vue de l'acquisition des enseignes Cora et Match et de la centrale d'achat Provera en France. Ces deux enseignes opèrent respectivement 60 hypermarchés et 115 supermarchés et emploient près de 24 000 personnes. Cette acquisition permet au Groupe de réaffirmer son *leadership* dans la distribution alimentaire en France, avec une très forte complémentarité géographique des magasins, notamment dans les régions Grand Est et Nord.

La transaction s'est réalisée sur la base d'une valeur d'entreprise de 1,05 milliard d'euros. Elle intègre le rachat des murs de 55 hypermarchés et 77 supermarchés.

Le 6 juin 2024, l'Autorité de la concurrence française avait décidé d'accorder à Carrefour une dérogation à l'effet suspensif du contrôle des concentrations permettant l'acquisition des enseignes Cora et Match, sans attendre le terme de son analyse concurrentielle. Suivant cette dérogation, le *closing* de l'acquisition est intervenu le 1^{er} juillet 2024. En rachetant les titres

de Delparef et Provera, les sociétés mères, le Groupe a acquis les enseignes Cora et Match en France.

Le paiement des titres avait été effectué intégralement en numéraire le 1^{er} juillet 2024 pour un montant provisoire de 1 180 millions d'euros.

Évolutions en 2025

Le 13 mars 2025, l'Autorité de la concurrence a autorisé le groupe Carrefour à prendre le contrôle des enseignes Cora et Match ainsi que de la centrale d'achat Provera sous réserve de la mise en œuvre de remèdes dans sept zones de chalandise. Ces remèdes vont consister dans la cession de sept magasins (dont trois hypermarchés Cora et un supermarché Match acquis ainsi qu'un hypermarché et deux supermarchés du parc historique) et la résiliation du contrat de franchise d'un huitième ; les actifs de ces sept magasins ont donc été classés en « actifs détenus en vue de leur vente » dès le 30 juin 2025, conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, pour un montant de 30 millions d'euros environ. S'agissant des passifs liés à ces magasins, ils ne sont pas significatifs.

Le 10 juillet 2025, le Groupe a annoncé la signature de deux accords portant sur la cession des 9 magasins situés dans les zones identifiées par l'Autorité de la concurrence, incluant 5 hypermarchés Carrefour (dont 3 ex-Cora et un ex-Casino), 2 Carrefour Market, un Carrefour City et un magasin Match. Cette annonce fait suite aux décisions de l'Autorité de la concurrence validant la reprise par Carrefour (i) des enseignes Cora et Match en France et de la centrale d'achat Provera et (ii) des magasins Casino. Sept magasins seront repris par Coopérative U et deux magasins seront repris par Intermarché, représentant une valorisation totale pour Carrefour de l'ordre de 70 millions d'euros contre une valeur nette comptable des actifs cédés de l'ordre de 30 millions d'euros. En évènement postérieur à la clôture, et après l'autorisation de l'Autorité de la concurrence, deux premiers magasins ont été cédés à Coopérative U fin janvier 2026 ; les cinq autres devraient l'être à Coopérative U ou Intermarché d'ici la fin du premier trimestre 2026.

Par ailleurs, les discussions menées entre le vendeur (Louis Delhaize) et l'acheteur (Carrefour France) en application des clauses du contrat d'acquisition ont conduit les parties à s'accorder sur une réduction du prix de 11 millions d'euros. En conséquence, le prix d'achat définitif s'élève à 1 169 millions d'euros.

En conformité avec la norme IFRS 3 sur les regroupements d'entreprises, la réduction du prix et autres ajustements intervenant dans les 12 mois post *closing* de l'acquisition sont comptabilisés de manière rétrospective dans le bilan d'ouverture en contrepartie du *Goodwill*.

Le bilan d'ouverture définitif des enseignes Cora et Match au 1^{er} juillet 2024, intégré dans les comptes consolidés du Groupe depuis le 30 juin 2025, est présenté en note 2.1.2 des comptes consolidés.

MAGASINS SOUS ENSEIGNE CASINO/INTERMARCHÉ (FRANCE)

Le 25 janvier 2024, le Groupe avait annoncé être entré en négociations exclusives avec le groupe Intermarché en vue de l'acquisition, directement auprès d'Intermarché et/ou, par voie de substitution à Intermarché auprès de la société Casino Guichard-Perrachon et de ses filiales, de 31 magasins (le cas échéant avec les stations-services attenantes), générant un chiffre d'affaires de l'ordre de 400 millions d'euros environ en 2023.

Conformément à cet accord, le Groupe s'est substitué à Intermarché, le 8 février 2024, pour l'acquisition, directement auprès de Casino Guichard-Perrachon et de ses filiales, de 25 magasins. Les 6 autres magasins devant être achetés directement auprès d'Intermarché.

Au 31 décembre 2024, 27 magasins avaient été acquis dont 24 auprès de Casino et 3 directement auprès d'Intermarché pour un prix provisoire de 41 millions d'euros (y compris la reprise des stocks). Sur les 4 opérations restantes, 2 opérations (auprès d'Intermarché) nécessitaient encore la réalisation de conditions suspensives et les deux dernières (1 auprès de Casino et 1 auprès d'Intermarché) ne seront pas mises en œuvre.

Pour mémoire, le 19 mars 2024, l'Autorité de la concurrence française avait décidé d'accorder à Carrefour France une dérogation à l'effet suspensif du contrôle des concentrations permettant l'acquisition des magasins Casino, sans attendre le terme de son analyse concurrentielle, qui a été finalement rendue le 13 décembre 2024. Par cette décision, l'Autorité a autorisé le rachat de 25 magasins auprès de Casino sous réserve de la cession par Carrefour de 2 points de vente. De plus, aucun problème de concurrence n'a été identifié par l'Autorité s'agissant de l'acquisition des 3 premiers magasins auprès d'Intermarché.

Évolutions en 2025

En avril 2025, les deux derniers magasins de proximité ont été repris auprès d'Intermarché pour un montant non significatif.

Le prix définitif des 27 premiers magasins acquis directement auprès d'Intermarché et Casino a été réduit de 6 millions d'euros, après valorisation des stocks réellement transférés. Le prix d'achat définitif des 29 magasins s'élève en conséquence à 35 millions d'euros environ.

En application de la norme IFRS 3, le Groupe a effectué une évaluation des actifs acquis et passifs repris à la date d'acquisition des différents magasins. Sur la base de cette évaluation, l'acquisition des 29 premiers magasins, tous loués, s'est traduite par la comptabilisation d'un *goodwill* définitif de 40 millions d'euros au 30 juin 2025. Ce montant comprend notamment la comptabilisation de droits d'utilisation de l'actif inférieurs aux engagements locatifs associés du fait de la reprise de contrats de location à des conditions défavorables, à savoir des niveaux de loyers supérieurs aux prix de marché.

Le 10 juillet 2025, Carrefour a annoncé la signature d'accords avec la Coopérative U et avec Intermarché en vue de la cession de deux magasins (un magasin de proximité et un hypermarché respectivement) en conformité avec la décision de l'Autorité de la concurrence du 13 décembre 2024 (cf. section Cora et Match).

5.4.2.1.3 Principales cessions intervenues en 2025

CESSION DE CARREFOUR ITALIE

Le 24 juillet 2025, le Conseil d'administration a autorisé la cession de la totalité de ses filiales en Italie (« Carrefour Italie ») à NewPrinces Group. Cette cession est devenue effective le 1^{er} décembre 2025, notamment suite à l'approbation de l'Autorité de la concurrence européenne. Cet accord a donné lieu à la perte de contrôle de ces filiales à cette date.

Le prix de cession s'élève à 1 euro et l'accord prévoyait juste avant le *closing* l'abandon du compte courant vis-à-vis du Groupe ainsi que l'injection de trésorerie via une augmentation de capital. La moins-value de cession s'élève ainsi à (0,4) milliard d'euros environ et a été comptabilisée dans le résultat net des activités abandonnées. En effet, s'agissant d'une région géographique principale et distincte, et conformément à nos pratiques comptables appliquées de manière constante, Carrefour Italie est considérée comme une activité abandonnée

conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*.

Pour plus de détails sur les impacts de cette cession dans les comptes consolidés au 31 décembre 2025, voir note 4 des comptes consolidés.

OPÉRATIONS DE SALE AND LEASE BACK (FRANCE)

En 2025, les murs de 25 supermarchés Carrefour Market et 3 hypermarchés ont été cédés à Supermarket Income REIT pour un montant total de 150 millions d'euros environ au cours de deux opérations :

- le 9 janvier 2025, les murs de 9 supermarchés Carrefour Market ont été cédés pour des produits de cession nets de frais de 37 millions d'euros environ ;
- le 13 novembre 2025, les murs de 16 supermarchés Carrefour Market et 3 hypermarchés Carrefour ont été cédés pour des produits de cession nets de frais de 113 millions d'euros environ. Les murs d'un dix-septième supermarché pourraient être cédés en 2026.

Ce fonds d'investissement londonien avait déjà acquis un portefeuille de 17 supermarchés Carrefour Market en avril 2024 (dont 16 avaient été reloués à Carrefour – cf. note 2.1.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2024).

Suite à la finalisation de la négociation des accords définitifs et à la satisfaction d'autres conditions préalables, 27 de ces actifs sont loués à Carrefour depuis les 9 janvier 2025 et 13 novembre 2025 respectivement (dates du *closing* des opérations et de la signature des contrats de location pour une durée de 12 ans dont 10 ans ferme, avec 1 option de renouvellement à la main de Carrefour).

Ces opérations ont entraîné la comptabilisation d'une plus-value de 41 millions d'euros dans le résultat non courant 2025 (10 millions d'euros sur la première opération et 31 millions d'euros sur la deuxième).

OPÉRATION DE SALE AND LEASE BACK (BRÉSIL)

En décembre 2025, les murs de 15 magasins Atacadão ont été cédés au fonds d'investissement Guardian Real Estate pour des produits de cession nets de frais de 679 millions de réals (soit 105 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2025), et les murs de 7 magasins Atacadão ont été cédés au fonds d'investissement TRX pour des produits de cession nets de frais de 296 millions de réals (soit 45 millions d'euros).

Suite à la finalisation de la négociation des accords définitifs et à la satisfaction d'autres conditions préalables, ces actifs sont loués à Atacadão depuis cette date (date du *closing* de l'opération et de la signature des contrats de location pour des durées fermes de 15 ans, avec 2 options de renouvellement de 5 ans chacun à la main d'Atacadão). Cette opération a entraîné la comptabilisation d'une plus-value de 100 millions de réals environ (soit 15 millions d'euros) dans le résultat non courant 2025.

OPÉRATION DE SALE AND LEASE BACK (ESPAGNE)

Le 10 décembre 2025, les murs de 4 hypermarchés espagnols ont été cédés à la foncière Realty Income pour des produits de cession nets de frais de 47 millions d'euros environ.

Suite à la finalisation de la négociation des accords définitifs et à la satisfaction d'autres conditions préalables, ces actifs sont loués à Carrefour depuis le 10 décembre 2025 (date du *closing* de l'opération et de la signature des contrats de location pour des durées fermes de 10 ans, avec 3 options de renouvellement de 5 ans chacun à la main de Carrefour). Cette opération a entraîné la comptabilisation d'une plus-value de 4 millions d'euros dans le résultat non courant 2025.

Pour mémoire, les murs de 28 autres hypermarchés espagnols ont déjà été cédés puis reloués au même acheteur Realty Income depuis 2020 dans le cadre d'opérations régulières de *sale and lease back*.

CESSION DU PORTEFEUILLE D'ASSURANCE-VIE DE CARREFOUR BANQUE (FRANCE)

Le 14 avril 2025, Carrefour Banque France a cédé à Lucya son portefeuille d'assurance-vie pour un montant de 21 millions d'euros. La plus-value de cession, du même montant, a été enregistrée dans le résultat non courant 2025.

SUIVI DES FERMETURES DE MAGASINS EX-GRUPO BIG NON RENTABLES DÉCIDÉES FIN 2024 ET CESSION DE L'EXPLOITATION ET/OU DES MURS DÉTENUS EN PROPRE (BRÉSIL)

En décembre 2024, le Groupe avait décidé de vendre ou fermer 64 supermarchés sous enseignes Bompreço et Nacional (acquis en 2022 lors de l'achat de Grupo BIG) en l'absence de rentabilité (47 supermarchés Nacional et 17 supermarchés Bompreço), lesdits magasins ayant été classés en « actifs détenus en vue de leur vente » sur la base de leur juste valeur nette des frais de cession estimée au 31 décembre 2024 (cf. note 2.1.2 des comptes consolidés au 31 décembre 2024). Ce reclassement avait conduit à enregistrer dans le résultat non courant 2024 (i) la dépréciation des actifs corporels de (150) millions de réals (soit (26) millions d'euros environ) (ii) la dépréciation des marques Bompreço et Nacional pour un montant total de (60) millions de réals (soit (10) millions d'euros environ) et (iii) des autres coûts liés à ces fermetures pour un montant total de (220) millions de réals environ (soit (38) millions d'euros environ).

Les actifs des magasins (exploitation et/ou murs détenus en propre) ont été cédés en 2025 à différents acheteurs pour un prix total de 400 millions de réals environ (soit 63 millions d'euros environ) dont 300 millions de réals (soit 48 millions d'euros environ) ont été encaissés en 2025 (sans compter les 45 millions de réals, soit 7 millions d'euros environ, encaissés au titre de magasins vendus ou fermés au second semestre 2024).

Les prix de vente étant globalement en ligne avec la juste valeur des actifs retenue au 31 décembre 2024, l'impact sur le résultat non courant 2025 n'est pas matériel.

Cinq magasins ne seront finalement pas fermés et ont été convertis en supermarchés sous enseigne Carrefour. En conséquence, les actifs immobilisés de ces cinq magasins ont été reclassés en 2025 en « immobilisations corporelles ».

5.4.2.2 Sécurisation des financements long terme du Groupe

Au cours de la période, Carrefour SA a procédé au placement de trois nouvelles émissions obligataires dites *Sustainability-Linked* :

- le 17 janvier 2025, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5,5 ans (échéance juin 2030) et d'un coupon de 3,25 % ;
- le 29 avril 2025, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 4 ans (échéance mai 2029) et d'un coupon de 2,875 % ;
- le 17 juin 2025, pour un montant total de 650 millions d'euros, d'une maturité de 7,9 ans (échéance mai 2033) et d'un coupon de 3,75 %.

Les deux premières obligations sont indexées sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre, le premier portant sur les scopes 1 et 2, et le deuxième sur les achats de biens et de services auprès du scope 3. La troisième obligation est indexée sur un premier objectif lié aux émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2, et un deuxième portant sur le nombre de fournisseurs du Groupe engagés dans une stratégie pour le climat.

Ces émissions obligataires s'intègrent dans une stratégie de financement alignée avec les objectifs et ambitions du Groupe en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : elles ont été réalisées dans le cadre du *Framework* de type SLB (*Sustainability-Linked Bond*) de son programme EMTN (*Euro-Medium Term Notes*) renouvelé en juin 2025.

Carrefour SA a également procédé au placement d'une émission obligataire le 28 août 2025, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 3,3 ans (échéance décembre 2028) et d'un coupon de 2,875 %. Cette émission a été réalisée dans le cadre de son programme EMTN et les fonds levés ont été alloués à la restructuration de la dette de la filiale brésilienne Atacadão mise en œuvre à partir d'août 2025.

A *contrario*, le 7 mai 2025, Carrefour SA a procédé pour un montant de 200 millions d'euros au rachat d'une partie de sa souche d'obligations existantes de 1 milliard d'euros, d'un coupon de 2,625 % et arrivant à échéance en décembre 2027. La totalité des obligations ainsi rachetées a été annulée. Le 3 juin 2025, Carrefour SA a également procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, d'une maturité de 10 ans et d'un coupon de 1,25 %.

Ces opérations permettent de sécuriser la liquidité du Groupe à court et moyen terme dans un environnement économique incertain, et s'inscrivent dans la stratégie de sécurisation des financements de Carrefour.

La maturité moyenne du socle obligataire de Carrefour SA s'établit en conséquence à 3,7 ans à fin décembre 2025 contre 3,8 ans à fin décembre 2024.

Au 31 décembre 2025, le Groupe est noté BBB perspective stable par Standard & Poor's.

FINANCEMENTS DE LA FILIALE BRÉSILIENNE ATACADÃO

Le Groupe a procédé à la restructuration de la dette en réals de sa filiale brésilienne Atacadão. L'intégralité de sa dette a été soit remboursée par anticipation soit rachetée, et a été remplacée par des financements inter-compagnie eux-mêmes financés par de la dette en euros émise par Carrefour SA (cf. *supra*).

a. Emprunts obligataires

Dans le cadre de la restructuration de sa dette, la filiale brésilienne Atacadão a remboursé par anticipation :

- l'intégralité de ses *debentures* pour un montant de 3,2 milliards de réals (environ 495 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2025) entre les 4 et 11 août 2025 ;
- une partie de ses *debentures* simples, non garanties, non convertibles en actions (« CRA ») pour un montant de 2 784 millions de réals (environ 430 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2025) entre les 5 et 19 août 2025.

Elle a également procédé au rachat de ses quatre dernières séries de *debentures* simples, non garanties, non convertibles en actions (« CRA ») pour un montant de 646 millions de réals (environ 100 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2025) le 28 novembre 2025.

Le détail de ces opérations est présenté en note 14.2.2 des comptes consolidés.

b. Emprunts bancaires liés à la loi brésilienne 4131/1962

Le 14 avril 2025, des financements bancaires en devise USD, immédiatement swappés en BRL et ayant une maturité de 6 mois, ont été exécutés pour un montant total de 750 millions de réals (environ 116 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2025), permettant le remboursement de deux emprunts bancaires arrivés à échéance le même jour pour un montant de 744 millions de réals. Ces financements bancaires ont également été remboursés depuis (cf. ci-dessous).

De plus, un autre emprunt bancaire, arrivé à échéance le 20 juin 2025, a été remboursé pour un montant de 767 millions de réals (environ 119 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2025).

Enfin, entre les 19 et 29 août 2025, dans le cadre de la restructuration de sa dette, la filiale brésilienne Atacadão a procédé au remboursement de l'intégralité de ses financements bancaires pour un montant de 3 028 millions de réals (environ 468 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2025), soit les emprunts souscrits en :

- décembre 2023, pour un montant de 2 323 millions de réals, sur lesquels seulement 778 millions de réals restaient à rembourser (779 millions de réals ayant été remboursés en décembre 2024 et 767 millions de réals en juin 2025, cf. ci-dessus) ;
- décembre 2024, pour un montant de 1 500 millions de réals ;
- avril 2025, pour un montant de 750 millions de réals, cf. ci-dessus.

c. Financements inter-compagnie

Pour mémoire, en 2022 et 2023, avaient été exécutés deux financements inter-compagnie entre les sociétés Carrefour Finance et Atacadão :

- le 25 mai 2022, un premier RCF (*Revolving Credit Facility*) d'un montant de 1,9 milliard de réals, d'un taux d'intérêt annuel de 14,25 % et d'une maturité initiale de 3 ans ;
- le 2 mai 2023, un second RCF de 6,3 milliards de réals, d'un taux d'intérêt annuel de 14,95 % et d'une maturité de 3 ans (tirés à hauteur de 2,3 milliards de réals au cours du premier semestre 2023 et les 4 milliards de réals restants en juillet 2023, en remplacement d'un RCF du même montant arrivant à échéance).

Après avoir été réduit à 10,25 % au cours du premier semestre 2024, le taux d'intérêt du premier RCF a été relevé à 15,90 % le 17 mai 2025, puis a été révisé à 14,80 % le 17 novembre 2025. Par ailleurs, il a été reconduit pour une durée de 3 ans (échéance juillet 2028). Le taux d'intérêt du second RCF, qui avait quant à lui été réduit à 11,10 % au cours du premier semestre 2024, demeure inchangé au 31 décembre 2025.

De plus, dans le cadre de la restructuration de la dette en réals brésiliens de la filiale Atacadão, deux nouvelles lignes de crédit inter-compagnie entre les sociétés Carrefour Finance et Atacadão ont été exécutées en 2025 :

- le 15 juillet 2025 pour un montant de 750 millions de réals, un taux d'intérêt annuel de 15,40 % et une maturité de 3 ans ;
- le 25 juillet 2025 pour un montant de 9,05 milliards de réals, un taux d'intérêt annuel de 15,40 % et une maturité de 3 ans.

Le 25 juillet 2025, il a également été exécuté une ligne de crédit inter-compagnie entre les sociétés Carrefour Finance et WMS (filiale d'Atacadão) pour un montant de 750 millions de réals, un taux d'intérêt annuel de 15,40 % et une maturité de 3 ans.

Ces financements intragroupe RCF, d'un montant total de 18,75 milliards de réals au 31 décembre 2025 (soit 2,9 milliards d'euros environ au taux de conversion du 31 décembre 2025), sont qualifiés d'investissements nets dans une activité à l'étranger (*Net Investment*), et font ainsi l'objet d'une revalorisation par capitaux propres.

5.4.2.3 Paiement du dividende 2024 en numéraire

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 28 mai 2025, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2024 à 0,92 euro par action, complété par un dividende exceptionnel de 0,23 euro par action, à verser intégralement en numéraire.

Le 3 juin 2025 a eu lieu le versement du dividende global pour un montant de 812 millions d'euros.

5.4.3 RETRAITEMENT DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 2024

Le 24 juillet 2025, le Conseil d'administration a autorisé la cession de la totalité de ses filiales en Italie (« Carrefour Italie ») à NewPrinces Group. Cette cession est devenue effective le 1^{er} décembre 2025, notamment suite à l'approbation de l'Autorité de la concurrence européenne. Cet accord a donné lieu à la perte de contrôle de ces filiales à cette date.

S'agissant d'une région géographique principale et distincte, et conformément à nos pratiques comptables appliquées de manière constante, Carrefour Italie est considérée comme une activité abandonnée conformément aux dispositions de la norme

IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*.

Ainsi, le résultat net et les flux de trésorerie de ces filiales ont été reclassés dans les lignes relatives aux activités abandonnées du compte de résultat consolidé et du tableau des flux de trésorerie consolidés de l'exercice 2025. À des fins de comparaison, le résultat net et les flux de trésorerie de l'exercice 2024 ont été reclassés dans ces mêmes lignes (cf. notes 4.1 et 4.2 des comptes consolidés).

5.4.4 AUTRES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES

5.4.4.1 Évolutions de la fiscalité en France

La France a transposé la réforme fiscale internationale Pilier 2 dans son droit national. Carrefour SA étant une société de droit français, la réforme est applicable à l'ensemble des juridictions dans lesquelles le Groupe est implanté selon les règles de Pilier 2 depuis le 1^{er} janvier 2024. L'incidence globale est non significative aux bornes du Groupe compte tenu du niveau des taux d'imposition dans les juridictions dans lesquelles le Groupe est implanté.

En France, la Loi de Finances 2025 a instauré une contribution exceptionnelle de 41,2 % de l'impôt sur les sociétés pour les grandes entreprises réalisant un chiffre d'affaires supérieur à trois milliards d'euros. En décembre 2025, le groupe Carrefour s'est acquitté de cette contribution assise sur la moyenne de l'impôt sur les sociétés dû au titre des exercices 2024 et 2025. La part relative à l'exercice 2024 (représentant 20,6 % de contribution exceptionnelle) et la part 2025 (représentant également 20,6 % de contribution exceptionnelle) sont entièrement comptabilisées dans les impôts sur les résultats 2025.

La France a également instauré une taxe exceptionnelle sur les réductions de capital par annulation de titres réalisées entre le 1^{er} mars 2024 et le 28 février 2025 et résultant d'un rachat de leurs propres titres par les sociétés réalisant un chiffre d'affaires supérieur à un milliard d'euros. Le groupe Carrefour, ayant annulé en avril et juin 2024 un nombre total de 30 821 628 actions propres, a payé cette taxe en avril 2025 pour un montant de 60 millions d'euros, comptabilisée en capitaux propres.

5.4.4.2 Évolutions des régimes de retraite en Belgique

En Belgique, dans un arrêté royal publié le 15 septembre 2025, le régime de prépension RCC (régime de chômage avec complément versé par l'employeur) est abrogé (seul le RCC médical a été maintenu). À partir du 31 janvier 2025, aucune nouvelle entrée dans ce régime n'est possible. En conséquence, la provision qui avait été comptabilisée au 31 décembre 2024 au titre du régime de prépension a été reprise, avec pour contrepartie le résultat non courant 2025 à hauteur de 125 millions d'euros (cf. note 6.3 des comptes consolidés).

Le système de prépension prévoyait le versement d'une allocation de chômage pendant la période allant de l'âge de départ à la retraite proposé dans la convention collective à l'âge légal de départ à la retraite. Carrefour était engagé à compléter les allocations versées par l'État belge à concurrence de 95 % du dernier salaire net. La législation belge fixe l'âge de départ en retraite à 66 ans en 2025 et à 67 ans en 2030 (sauf exceptions). L'âge d'accès au régime de prépension était quant à lui fixé à 62 ans (sauf exceptions) en vertu de la convention collective de Carrefour (cf. note 12.1 des comptes consolidés).

5.4.5 CHANGEMENT CLIMATIQUE

Les incidences éventuelles du changement climatique sont prises en compte via le plan stratégique du Groupe et sa gestion des risques. Lors de la préparation de ces états financiers consolidés, le Groupe a notamment pris en compte ces incidences lors de la revue des durées d'utilité des immobilisations corporelles (cf. note 7.2 des comptes consolidés) et la réalisation des tests de dépréciation des *goodwill* (cf. note 7.3 des comptes consolidés).

En ligne avec les objectifs définis en 2015 par l'Accord de Paris sur le climat de la COP21, Carrefour a rehaussé en 2025 son ambition pour limiter le réchauffement climatique, se fixant comme objectif de réduire les émissions de gaz à effet de serre (« GES ») des activités directes (scopes 1 et 2) de 60 % d'ici 2030, de 67,2 % d'ici 2035 et de 70 % d'ici 2040 (par rapport à 2019). Cet objectif sur les scopes 1 et 2, ainsi que les objectifs du Groupe pour la réduction de ses émissions de GES indirectes (scope 3) sont alignés avec une trajectoire de réduction des GES en dessous de 1,5 °C et approuvés par l'initiative *Science Based Target*.

Les leviers pour atteindre cet objectif sont les suivants :

■ L'utilisation de 100 % d'électricité renouvelable en 2030

Le Groupe donne la priorité à la production sur site pour l'autoconsommation ou l'injection, puis au recours à des contrats d'approvisionnement en électricité renouvelable long terme (*Power Purchase Agreements*) :

- la production d'énergie photovoltaïque : dans le cadre de son objectif Carrefour 2026 d'une production de près d'un TWh d'électricité verte par an dès 2027, le Groupe accélère sur l'installation *on-site* d'éléments de production d'électricité verte raccordée aux magasins. À fin 2025, 337 magasins sont équipés de centrales photovoltaïques pour l'autoconsommation (+ 61 % par rapport à 2024). Plus de 45 chantiers d'ombrières photovoltaïques ont été lancés en France dans le cadre de son partenariat d'envergure avec GreenYellow qui prévoit d'en installer au total sur 350 sites. Par ailleurs, 54 nouveaux magasins ont été équipés de centrales photovoltaïques en toiture en Pologne, 28 en Espagne et 8 en Belgique. Enfin, l'Argentine et la Roumanie ont également eu des premières installations réalisées,

- le recours aux *Power Purchase Agreements* : en 2025 et en janvier 2026, le Groupe a signé 6 nouveaux contrats. Au total, le Groupe a contractualisé au travers de *Power Purchase Agreements* une production cumulée renouvelable de près de 1 027 GWh par an (soit 24 % de la consommation d'électricité du Groupe). Le Groupe continuera le déploiement de ces contrats d'énergie verte dans l'ensemble de ses géographies.

■ Réduction des consommations d'énergie de 27,5 % d'ici 2030 (par rapport à 2019) :

Les investissements consentis (sous forme de dépenses d'exploitation et d'investissement) permettront de réduire la consommation énergétique de 27,5 % d'ici 2030 au niveau du Groupe. Le Groupe vise à gagner en efficacité énergétique via 6 actions et technologies prioritaires recommandées dans ses magasins : rénovation des systèmes de production de froid commercial, installation de portes fermées sur les meubles de froid positif, usage de variateurs électroniques de vitesse, utilisation de compteurs divisionnaires, éclairage LED basse consommation et gestion technique centralisée des bâtiments (dont le pilotage de la climatisation, de la ventilation et du chauffage).

■ Réduction de 50 % des émissions liées à l'utilisation de fluides réfrigérants d'ici 2030 et de 80 % d'ici 2040 par rapport à 2019 :

Le Groupe s'est engagé à remplacer les équipements froids par des installations fonctionnant au fluide naturel (CO₂), beaucoup moins émissif que les fluides fluorés, d'ici 2030 en Europe et 2040 dans les autres géographies. Chaque pays a constitué sa feuille de route du renouvellement de son parc : à fin 2025 sa mise en œuvre est en ligne avec les objectifs fixés pour 2030 en Europe.

5.4.6 PRINCIPALES TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les principales transactions avec les parties liées sont détaillées dans la note 9.3 des comptes consolidés.

5.4.7 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

Contribution exceptionnelle de l'impôt sur les sociétés en France

En France, la Loi de Finances 2026, dont l'adoption définitive est intervenue le 2 février 2026, reconduit la contribution exceptionnelle de l'impôt sur les sociétés pour les entreprises réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 1,5 milliard d'euros. Compte tenu de son niveau d'activité, le Groupe sera assujéti à cette contribution au taux de 41,2 % qui sera calculé sur la moyenne de l'impôt sur les sociétés dû au titre des exercices 2025 et 2026.

Cession de Carrefour Roumanie à Paval Holding

Le 12 février 2026, le Groupe a annoncé être entré en négociations exclusives en vue de la cession de l'intégralité de ses activités en Roumanie (« Carrefour Roumanie ») à Paval Holding. Cette opération, qui s'inscrit dans le cadre de la revue stratégique engagée début 2025, est conclue sur la base d'une

valeur d'entreprise de 823 millions d'euros (y compris un engagement locatif de 308 millions d'euros). Carrefour Roumanie opère un réseau multi-format de 478 magasins (dont 55 hypermarchés et 191 supermarchés).

La réalisation de l'opération reste soumise à l'obtention des autorisations réglementaires nécessaires et devrait intervenir au deuxième semestre 2026.

En l'absence de mandat de cession donné par le Conseil d'administration en date du 31 décembre 2025, la cession de Carrefour Roumanie annoncée le 12 février 2026 n'était pas hautement probable au sens de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées* compte tenu des incertitudes existantes en date de clôture quant à la réalisation de la vente. Ainsi les actifs et passifs de Carrefour Roumanie n'ont pas été reclassés en tant que détenus en vue de la vente au bilan consolidé du groupe Carrefour au 31 décembre 2025. De même, le résultat net et les flux de trésorerie de Carrefour Roumanie n'ont pas été reclassés dans les lignes relatives aux activités abandonnées du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie consolidés 2025.

Les principaux agrégats du compte de résultat consolidé de Carrefour Roumanie au titre de 2025 sont les suivants :

(en millions d'euros)	2025
Chiffre d'affaires hors taxes	2 770
Marge des activités courantes	699
Frais généraux et amortissements	(669)
Résultat opérationnel courant	29
Résultat opérationnel	23
Résultat avant impôts	(6)
Impôts sur les résultats	(15)
Résultat net de l'exercice	(21)
Investissements corporels et incorporels	(52)

5.4.8 FACTEURS DE RISQUE

Les facteurs de risque sont les mêmes que ceux présentés au chapitre 4 *Gestion des risques* du Document d'Enregistrement Universel 2025 du Groupe.

5.5 Glossaire des indicateurs financiers

Cash-flow libre

Le cash-flow libre est le solde net de l'autofinancement avant coût de l'endettement financier net et intérêts nets relatifs aux contrats de location, de la variation du besoin en fonds de roulement et des investissements opérationnels.

Cash-flow libre net

Le cash-flow libre net correspond au cash-flow libre après coûts de l'endettement financier net et paiement locatifs nets.

Croissance à magasins comparables (LFL)

La croissance à magasins comparables est composée des ventes générées par les magasins ouverts depuis au moins 12 mois, fermetures temporaires exclues. Elle s'entend à changes constants, hors essence et hors effet calendaire, et hors impact IAS 29.

Croissance organique

La croissance organique est composée de la croissance à magasins comparables plus ouvertures nettes sur les douze derniers mois, fermetures temporaires incluses. Elle s'entend à changes constants.

Marge commerciale

La marge commerciale correspond à la somme du chiffre d'affaires hors taxes et des autres revenus, diminuée du coût des programmes de fidélisation et du prix de revient des ventes. Le prix de revient des ventes intègre outre les achats et variations de stock, d'autres coûts essentiellement composés des coûts des produits vendus par les sociétés financières, des produits liés à l'escompte ainsi que des écarts de change générés par les achats de marchandises.

Résultat opérationnel courant (ROC)

Le résultat opérationnel courant (ROC) correspond à la marge des activités courantes diminuée des frais généraux et des amortissements.

Résultat opérationnel courant avant amortissements (EBITDA)

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

Résultat opérationnel (EBIT)

Le résultat opérationnel correspond au résultat opérationnel courant après quote part des mises en équivalence et inclut les produits et charges non courants. Sont comptabilisés en produits et charges non courants certains éléments significatifs à caractère inhabituel de par leur nature et leur fréquence tels que des dépréciations d'actifs non courants, les résultats de cession d'actifs non courants, des coûts de restructuration et des charges liées à des réestimations de risques d'origine ancienne, sur la base d'informations ou d'éléments dont le Groupe a eu connaissance au cours de l'exercice.

5.6 Analyse de l'activité de la société mère

5.6.1 ACTIVITÉS ET RÉSULTATS

La Société a un rôle de holding et gère à ce titre des participations en France et à l'étranger.

Les produits d'exploitation 2025 s'élèvent à 185 millions d'euros, en légère diminution par rapport à l'exercice 2024 et correspondent essentiellement aux refacturations intra-groupe. La perte d'exploitation 2025 s'établit à 115 millions d'euros contre 69 millions d'euros en 2024. La dégradation de la perte d'exploitation provient de la taxe exceptionnelle sur les réductions de capital par annulation de titres réalisées entre le 1^{er} mars 2024 et le 28 février 2025, instaurée par la Loi de Finances 2025, qui s'est élevée à (60) millions d'euros.

Le résultat financier de l'exercice 2025 est un produit de 123 millions d'euros. Il est en augmentation par rapport à celui de l'exercice 2024 qui était un produit de 33 millions d'euros.

Cette hausse du résultat financier de 90 millions d'euros s'explique par les effets combinés de :

- (i) l'augmentation de 545 millions d'euros du montant de dividendes reçus principalement du fait de la distribution de l'entité Caparbel d'un dividende de 265 millions d'euros et la hausse du dividende versé par l'entité Norfin Holder (369 millions d'euros en 2025 contre 167 millions d'euros en 2024) ;
- (ii) la dotation nette de reprises pour dépréciation des titres et malis passée sur l'exercice 2025 pour (1 126) millions d'euros contre une dotation nette de (364) millions d'euros sur l'exercice 2024 ;
- (iii) la plus-value comptable de 526 millions d'euros générée par l'opération d'échange de titres Atacadão contre des titres Carrefour Holding Brasil dans le cadre du rachat des parts des actionnaires minoritaires de la filiale brésilienne ; et
- (iv) la moins-value nette de reprises des dépréciations sur titres et provision pour situation nette négative de 210 millions d'euros suite à la cession des titres de Carrefour Italie.

Le résultat exceptionnel 2025 est nul, contre un produit de 1 million d'euros en 2024.

Le résultat net de l'exercice 2025 se traduit par un bénéfice de 370 millions d'euros après prise en compte d'un produit d'impôt de 362 millions d'euros.

Autres opérations

Augmentation de capital dans le cadre de l'acquisition de l'intégralité des actions en circulation de carrefour Brésil

Le 11 février 2025, le groupe Carrefour a annoncé son intention d'acquérir les actions détenues par les actionnaires minoritaires de sa filiale brésilienne, Grupo Carrefour Brasil (« Carrefour Brésil »). Le Groupe, qui détenait 67,4 % de la filiale Brésilienne Atacadão – dont 30,88 % étaient détenus par Carrefour SA –, a décidé d'augmenter sa participation à 100 %.

Lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire de Carrefour Brésil tenue le 25 avril 2025, environ 59 % des actionnaires minoritaires ont voté en faveur de l'opération.

Les actionnaires minoritaires se sont vus proposer trois options en échange de leurs actions :

- 15 % d'entre eux ont choisi de recevoir 8,50 réals en numéraire par action de Carrefour Brésil ;
- 85 % d'entre eux ont choisi de recevoir une action Carrefour SA pour 9,96 actions de Carrefour Brésil ;
- 0,01 % d'entre eux ont choisi une combinaison des deux précédentes options, soit 4,25 réals en numéraire par action de Carrefour Brésil plus 1 action Carrefour SA pour 19,92 actions de Carrefour Brésil.

En contrepartie des actions Carrefour Brésil détenues, les actionnaires minoritaires ont reçu le 2 juin 2025 un montant global de 140 millions d'euros environ en numéraire (options 1 et 3) ainsi que 58 345 601 actions Carrefour SA émises à cette occasion (options 2 et 3).

Dans le cadre de cette opération, Carrefour SA a donc procédé à une augmentation de capital pour 58 345 601 actions correspondant à un montant de 767 millions d'euros, en échange d'actions de sa filiale Atacadão. La société a ensuite procédé à l'échange de la totalité de ses actions Atacadão contre des actions de Carrefour Holding Brasil SA, nouvelle holding détenant 100 % des activités Brésiliennes du Groupe, générant une plus-value de 526 millions d'euros.

À l'issue de l'opération, Carrefour SA détient 54,83 % de Carrefour Holding Brasil SA.

Cession des titres Carrefour Italie

Le 24 juillet 2025, le Conseil d'administration a autorisé la cession à NewPrinces Group ses activités en Italie. Carrefour SA détenait 30 % des titres de Carrefour Italia S.p.A. Cette cession est devenue effective le 1^{er} décembre 2025, notamment suite à l'approbation de l'autorité de la concurrence européenne, et a généré une moins-value nette de reprises des dépréciations sur titres et provision pour situation nette négative de 210 millions d'euros dans les comptes de Carrefour SA.

Opérations de financement

Au cours de la période, Carrefour SA a procédé au placement de trois nouvelles émissions obligataires dites *Sustainability-Linked* :

- le 17 janvier 2025, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5,5 ans (échéance juin 2030) et d'un coupon de 3,25 % ;
- le 29 avril 2025, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 4 ans (échéance mai 2029) et d'un coupon de 2,875 % ;
- le 17 juin 2025, pour un montant total de 650 millions d'euros, d'une maturité de 7,9 ans (échéance mai 2033) et d'un coupon de 3,75 %.

Les deux premières obligations sont indexées sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre, le premier portant sur les scopes 1 et 2, et le deuxième sur les achats de biens et de services auprès du scope 3. La troisième obligation est indexée sur un premier objectif lié aux émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2, et un deuxième portant sur le nombre de fournisseurs du Groupe engagés dans une stratégie pour le climat.

Ces émissions obligataires s'intègrent dans une stratégie de financement alignée avec les objectifs et ambitions du Groupe en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : elles ont été réalisées dans le cadre du Framework de type SLB (*Sustainability-Linked Bond*) de son programme EMTN (*Euro-Medium Term Notes*) renouvelé en juin 2025.

Carrefour SA a également procédé au placement d'une émission obligataire le 28 août 2025, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 3,3 ans (échéance décembre 2028) et d'un coupon de 2,875 %. Cette émission a été réalisée dans le cadre de son programme EMTN et a été allouée à la restructuration de la dette de la filiale brésilienne Atacadão débutée en août 2025.

Par ailleurs, le 7 mai 2025, Carrefour SA a procédé pour un montant de 200 millions d'euros au rachat d'une partie de sa souche d'obligations existantes de 1 milliard d'euros, d'un coupon de 2,625 % et arrivant à échéance en décembre 2027. La totalité des obligations ainsi rachetées a été annulée.

Le 3 juin 2025, Carrefour SA a également procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, d'une maturité de 10 ans et d'un coupon de 1,25 %.

Le 13 octobre 2025, Carrefour SA a mis en œuvre la première extension de sa ligne de crédit syndiquée de 4 milliards d'euros, passant l'échéance de novembre 2029 à novembre 2030. Cette extension a reçu le soutien de toutes les banques de son syndicat.

Ces opérations permettent de sécuriser la liquidité du Groupe à court et moyen terme dans un environnement économique incertain, et s'inscrivent dans la stratégie de sécurisation des financements de Carrefour.

La maturité moyenne du socle obligataire de Carrefour SA s'établit en conséquence à 3,7 ans à fin décembre 2025 contre 3,8 ans à fin décembre 2024.

Au 31 décembre 2025, le Groupe est noté BBB perspective stable par Standard & Poor's.

Délais de paiement des fournisseurs et des clients

Conformément aux dispositions de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce, nous vous indiquons ci-dessous les informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société par date d'échéance :

Exercice clos le 31/12/2025	Article D. 441 I-1 : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441 I-2 : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour	1 à 30 Jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour	1 à 30 Jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT												
Nombre de factures concernées	64	60	1	0	40	101 ⁽¹⁾	40	0	0	0	6	6 ⁽¹⁾
Montant total des factures concernées TTC	3 016 062	1 386 576	63 900	0	74 047	1 524 523 ⁽¹⁾	43 747 960	0	0	0	184 729	184 729 ⁽¹⁾
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	2 %	1 %	0 %	0 %	0 %	1 %						
Pourcentage du chiffre d'affaire TTC de l'exercice							35 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES												
Nombre de factures exclues						aucune						aucune
Montant total des factures exclues						0						0
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL – ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE 443-1 DU CODE DE COMMERCE)												
Délais de paiements utilisés pour le calcul des retards de paiements	X Délais contractuels : (préciser)						X Délais contractuels : (préciser)					
	Délais légaux : (préciser)						Délais légaux : (préciser)					
	Les délais contractuels appliqués se situent dans la fourchette de 20 j à 60 j.						Les délais contractuels appliqués se situent dans la fourchette de 20 j à 60 j.					

(1) Ces factures correspondent essentiellement à des factures intra-groupe.

5.6.2 PARTICIPATIONS

Au cours de l'exercice, dans le cadre de la gestion de son portefeuille de participations, la Société a procédé à différentes opérations sur son portefeuille de participations décrites ci-après :

En juin 2025, Carrefour SA a acquis auprès de sa filiale CNBV des titres Atacadão en contrepartie d'une augmentation de capital, puis a procédé à l'échange de la totalité des titres Atacadão contre des titres Carrefour Holding Brasil SA, nouvelle holding regroupant les activités des filiales brésiliennes, générant une plus-value de 526 millions d'euros. À l'issue de l'opération, Carrefour SA détient 54,83 % de Carrefour Holding Brasil SA.

En juillet 2025, la Société a procédé à la cession des 2,95 % restants de la société Adialea à son partenaire CFAO pour 6,5 millions d'euros.

En novembre 2025, Carrefour SA a souscrit aux augmentations de capital des entités Carrefour Management, CRFP 22 et CRFP 23 pour un total de 180 millions d'euros.

En décembre 2025, la Société a procédé la cession des titres qu'elle détenait dans Carrefour Italie (cf. paragraphe « autres opérations » ci-dessus).

5.6.3 AFFECTATION DU RÉSULTAT

Il sera proposé aux actionnaires d'affecter et de répartir le résultat de l'exercice de la manière suivante :

(en euros)

Bénéfice de l'exercice 2025	369 960 534,94
Affectation à la réserve légale	-
Report à nouveau au 31 décembre 2025	3 210 918 661,80
Soit bénéfice distribuable	3 580 879 196,74
Dividendes 2025 prélevés sur le bénéfice distribuable ⁽¹⁾	685 046 531,86
Solde du report à nouveau après affectation	2 895 832 664,88

(1) Calculé sur la base d'un dividende de 0,97 euro par action sur les actions ouvrant droit à dividende soit déduction faite des actions autodétenues au 31 décembre 2025.

Le montant du report à nouveau intègre le montant des dividendes non versés aux actions autodétenues.

En cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 736 314 789 actions composant le capital social au 31 décembre 2025, le montant global des dividendes serait ajusté en conséquence et le solde affecté au report à nouveau serait déterminé sur la base des dividendes effectivement mis en paiement.

Il est précisé, en application de la législation fiscale actuellement en vigueur, que la totalité du dividende d'un montant 685 046 531,86 euros qui représente un dividende de 0,97 euro par action ouvrant droit à dividende à la date du présent rapport (déduction faite des 30 081 251 actions autodétenues au

31 décembre 2025) avant les prélèvements sociaux et le prélèvement forfaitaire non libératoire prévu à l'article 117 *quater* du Code général des impôts, est pour les personnes physiques résidentes fiscales en France, éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2^e du 3 de l'article 158 du Code général des impôts en cas d'option pour l'imposition suivant le barème de l'impôt sur le revenu.

Le dividende à distribuer sera détaché de l'action le 26 mai 2026 et sera mis en paiement le 28 mai 2026.

En application de la loi, nous vous rappelons que les dividendes distribués au titre des trois exercices précédents et les revenus éligibles à l'abattement visé au 2^e du 3 de l'article 158 du Code général des impôts, ont été, par action, les suivants :

Exercice	Dividendes bruts distribués	Revenus éligibles à l'abattement de 40 %	Revenus non éligibles à l'abattement de 40 %
2022	0,56 €	0,56 €	-
2023	0,87 €	0,87 €	-
2024	1,15 €	1,15 €	-

5.6.4 ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

La Société ne met en œuvre aucune politique de recherche et développement.

5.6.5 ÉVOLUTION RÉCENTE

Les perspectives de l'année 2026 pour l'ensemble de la Société, de ses filiales et des intérêts du Groupe dans les sociétés mises en équivalence (Entreprises associées et co-entreprises) sont évoquées dans le rapport d'activité du Groupe au 31 décembre 2025.

5.6.6 RÉSULTAT DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en millions d'euros)	2025	2024	2023	2022	2021
I – Capital en fin d'exercice					
Capital social	1 841	1 695	1 772	1 855	1 940
Primes d'émission et de fusion	15 710	15 089	15 493	16 017	16 587
Nombre d'actions ordinaires existantes	736 314 789	677 969 188	708 790 816	742 157 461	775 895 892
II – Opérations et résultats de l'exercice					
Résultat avant impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	(1 301)	429	1 215	1 158	474
Impôt sur les bénéfices	362	333	546	375	319
Participation des salariés due au titre de l'exercice					
Résultat après impôt, participation des salariés et dotation nette aux amortissements et provisions	370	297	1 783	223	837
Résultat distribué	685 ⁽¹⁾	812 ⁽²⁾	600 ⁽²⁾	405 ⁽²⁾	380 ⁽²⁾
III – Résultat par action					
Résultat après impôt, participation des salariés, mais avant dotation nette aux amortissements et provisions (en euro)	(1,27)	1,12	2,48	2,07	1,02
Résultat après impôt, participation des salariés, et dotation nette aux amortissements et provisions (en euro)	0,50	0,44	2,52	0,30	1,08
Dividende net attribué à chaque action (en euro)	0,97 ⁽¹⁾	1,15 ⁽²⁾	0,87 ⁽²⁾	0,56 ⁽²⁾	0,52 ⁽²⁾
IV – Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	5	5	5	5	4
Montant de la masse salariale de l'exercice ⁽³⁾	9	9	11	9	9
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité Sociale, Œuvres Sociales) ⁽³⁾	3	4	3	2	2

(1) Fixé par le Conseil d'administration et soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire.

(2) Dividendes réellement versés.

(3) Hors charges relatives au plan d'attribution gratuite d'actions.

6

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2025

6.1	Compte de résultat consolidé	418	6.5	Variation des capitaux propres consolidés	424
6.2	État du résultat global consolidé	419	6.6	Notes annexes	425
6.3	État de la situation financière consolidée	420	6.7	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	520
6.4	Tableau des flux de trésorerie consolidés	422			

Les informations comparatives du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie consolidés présentées dans ce document ont été retraitées pour refléter le classement en activité abandonnée de Carrefour Italie conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*. Ces retraitements sont décrits en note 4.

L'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation au sens des normes IFRS. Ainsi, les dispositions de

la norme IAS 29 – *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* sont applicables dans les comptes consolidés au 31 décembre 2025. Les données comparables de l'exercice 2024 incluent également l'ajustement relatif à l'inflation.

Les états financiers sont présentés en millions d'euros, avec arrondi au million d'euros près. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître entre différents états.

6.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2025	2024 retraité IFRS 5	% Prog.
Chiffre d'affaires hors taxes	6.1	82 102	81 705	0,5 %
Programmes de fidélisation		(954)	(922)	3,5 %
Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation		81 149	80 783	0,5 %
Autres revenus	6.1	2 876	2 671	7,7 %
Revenus totaux		84 025	83 454	0,7 %
Coût des ventes	6.2	(68 001)	(67 328)	1,0 %
Marge des activités courantes		16 024	16 126	(0,6) %
Frais généraux et amortissements	6.2	(13 867)	(13 846)	0,1 %
Résultat opérationnel courant		2 158	2 280	(5,4) %
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	9	42	65	(35,6) %
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence		2 199	2 345	(6,2) %
Produits et charges non courants	6.3	(62)	(253)	(75,4) %
Résultat opérationnel		2 137	2 093	2,1 %
Résultat financier	14.6	(578)	(726)	(20,4) %
Coût de l'endettement financier net		(396)	(386)	2,5 %
Intérêts nets relatifs aux contrats de location		(223)	(204)	9,4 %
Autres produits et charges financiers		41	(136)	130,5 %
Résultat avant impôts		1 559	1 367	14,1 %
Impôts sur les résultats	10.1	(516)	(302)	71,0 %
Résultat net des activités poursuivies		1 043	1 065	(2,0) %
Résultat net des activités abandonnées		(658)	(275)	139,2 %
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		385	790	(51,2) %
dont résultat net – part du Groupe		319	723	(55,9) %
dont résultat net des activités poursuivies – part du Groupe		976	998	(2,2) %
dont résultat net des activités abandonnées – part du Groupe		(657)	(275)	139,4 %
dont résultat net – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		66	66	(0,2) %
dont résultat net des activités poursuivies – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		66	67	(0,2) %
dont résultat net des activités abandonnées – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		(0)	(0)	9,6 %

Résultat de base par action (en euros)	Notes	2025	2024 retraité IFRS 5	% Prog.
Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe, par action	13.6	1,43	1,49	(4,0) %
Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe, par action	13.6	(0,96)	(0,41)	134,8 %
Résultat net – part du Groupe, par action	13.6	0,47	1,08	(56,7) %

Résultat dilué par action (en euros)	Notes	2025	2024 retraité IFRS 5	% Prog.
Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe, par action	13.6	1,42	1,48	(3,9) %
Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe, par action	13.6	(0,96)	(0,41)	135,1 %
Résultat net – part du Groupe, par action	13.6	0,47	1,07	(56,7) %

6.2 État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2025	2024
Résultat net – part du Groupe		319	723
Résultat net – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		66	66
Résultat net total		385	790
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie ⁽¹⁾	13.4	(28)	14
Variation des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	13.4	(1)	(6)
Variation de change sur les prêts intragroupe qualifiés d'investissements nets à l'étranger, après couverture ⁽²⁾	13.4	(36)	(135)
Variation des écarts de conversion ⁽³⁾	13.4	(148)	(334)
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat		(214)	(460)
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies ⁽⁴⁾	12.1/13.4	18	13
Variation des instruments de capitaux propres à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	13.4	(0)	0
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat		18	13
Autres éléments du résultat global, après impôt		(196)	(447)
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL		189	342
dont part du Groupe		125	533
dont part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle		64	(191)

Les rubriques présentées sont nettes d'impôt (détail présenté en note 13.4).

(1) Ce poste inclut les variations de juste valeur des instruments de couverture de taux et de change. La baisse de la juste valeur des instruments dérivés, visant à couvrir les achats futurs de produits non-alimentaires effectués en dollars, reflète la dépréciation du dollar en 2025. Dans une moindre mesure, ce poste inclut également des variations de swaps en Espagne et en France afin de couvrir le risque d'évolution défavorable du prix de l'énergie : d'électricité ou du biométhane.

(2) Pour mémoire, en 2022 et 2023, Carrefour Finance avait octroyé des prêts RCF (*Revolving Credit Facilities*) intragroupe à la filiale brésilienne Atacadão à hauteur de 8,2 milliards de réals. De plus, dans le cadre de la restructuration de la dette en réals brésiliens de la filiale Atacadão ayant conduit à rembourser la totalité de la dette externe, des nouvelles lignes de crédit inter-compagnie ont été exécutées au cours du second semestre 2025 à hauteur de 10,55 milliards de réals, portant le montant des RCF octroyés à 18,75 milliards de réals au 31 décembre 2025. Ces prêts ont été qualifiés en *Net Investment*, et les instruments dérivés pris pour couvrir une partie de ces prêts ont été qualifiés en *Net Investment Hedge* (cf. Note 2.2) ; s'agissant des instruments dérivés, ils n'ont pas été reconduits lors de leur déboucllement. En 2024, le réal s'était déprécié significativement ; à l'inverse en 2025, le réal est resté relativement stable.

(3) Ce poste comprend le retraitement des réserves de Carrefour Argentine au titre de l'hyperinflation, conformément à nos principes comptables (cf. note 3.1 – Conversion des états financiers des sociétés étrangères).

En 2025, les écarts de conversion reflètent essentiellement la dépréciation significative du peso argentin par rapport au 31 décembre 2024, partiellement compensée par le produit lié au retraitement d'hyperinflation en Argentine.

La variation des écarts de conversion en 2024 s'expliquait essentiellement par la dépréciation significative du réal brésilien par rapport au 31 décembre 2023, partiellement compensée par le produit lié au retraitement d'hyperinflation en Argentine.

(4) La réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies comptabilisée sur 2025 reflète la hausse sensible des taux d'actualisation de la zone Euro de 3,20 % fin décembre 2024 à 3,75 % fin décembre 2025. En 2024, ces taux s'élevaient à 3,20 % à fin décembre 2024, tout comme à fin décembre 2023.

6.3 État de la situation financière consolidée

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2025	31/12/2024
Goodwill	7.1	8 670	8 946
Autres immobilisations incorporelles	7.1	1 459	1 566
Immobilisations corporelles	7.2	12 168	13 011
Immeubles de placement	7.4	202	218
Droits d'utilisation de l'actif	8.1	4 600	4 522
Titres mis en équivalence	9.1	1 017	1 120
Autres actifs financiers non courants	14.5	1 211	1 138
Encours clients des sociétés financières – Part à plus d'un an	6.5	1 797	1 846
Impôts différés actifs	10.2	558	566
Autres actifs non courants	6.4	709	623
Actifs non courants		32 390	33 557
Stocks	6.4	6 379	6 709
Créances commerciales	6.4	3 193	3 305
Encours clients des sociétés financières – Part à moins d'un an	6.5	4 663	4 567
Autres actifs financiers courants	14.2	241	523
Créances fiscales	6.4	1 086	969
Autres actifs courants	6.4	1 028	1 084
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14.2	6 179	6 564
Actifs détenus en vue de leur vente		54	84
Actifs courants		22 822	23 807
TOTAL ACTIF		55 213	57 363

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2025	31/12/2024
Capital social	13.2	1 841	1 695
Réserves consolidées (y compris résultat)		9 135	9 125
Capitaux propres, part du Groupe		10 976	10 820
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	13.5	693	1 665
Capitaux propres		11 669	12 484
Dettes financières – Part à plus d'un an	14.2	7 044	7 589
Engagements locatifs – Part à plus d'un an	8.2	4 270	3 976
Provisions	11	3 118	3 511
Refinancement des encours clients – Part à plus d'un an	6.5	2 611	2 113
Impôts différés passifs	10.2	372	494
Dettes fiscales – Part à plus d'un an	6.4	36	53
Passifs non courants		17 450	17 736
Dettes financières – Part à moins d'un an	14.2	3 289	3 229
Engagements locatifs – Part à moins d'un an	8.2	989	1 093
Fournisseurs et autres créditeurs	6.4	14 690	14 997
Refinancement des encours clients – Part à moins d'un an	6.5	2 869	3 533
Dettes fiscales – Part à moins d'un an	6.4	1 458	1 358
Autres passifs courants	6.4	2 796	2 931
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente		4	–
Passifs courants		26 094	27 143
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES		55 213	57 363

6.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	2025	2024 retraité IFRS 5
Résultat avant impôt	1 559	1 367
OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		
Impôts payés	(603)	(698)
Dotations aux amortissements	2 349	2 242
Plus et moins-values sur cessions d'actifs et autres	(388)	(72)
Variation des provisions et <i>impairment</i>	170	(90)
Coût de l'endettement financier net	396	386
Intérêts nets relatifs aux contrats de location	223	204
Part dans le résultat et dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	50	23
Impact des activités abandonnées ⁽¹⁾	(4)	8
Autofinancement	3 752	3 369
Variation du besoin en fonds de roulement ⁽²⁾	475	784
Impact des activités abandonnées ⁽¹⁾	(66)	15
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (hors sociétés financières)	4 161	4 168
Variation des encours sur crédit à la consommation	(212)	32
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation – total	3 948	4 200
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles ⁽³⁾	(1 523)	(1 711)
Acquisitions d'actifs financiers non courants	(45)	(36)
Acquisitions de filiales et de participations dans des entreprises associées ⁽⁴⁾	(207)	(1 376)
Cessions de filiales et de participations dans des entreprises associées ⁽⁵⁾	19	13
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles ⁽⁶⁾	642	595
Cessions d'actifs financiers non courants	10	11
Variation des créances et dettes sur acquisitions et cessions d'immobilisations	2	(27)
Sous-total investissements nets de désinvestissements	(1 103)	(2 531)
Autres emplois	(6)	216
Impact des activités abandonnées ⁽¹⁾	(56)	(57)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement – total	(1 164)	(2 372)

(en millions d'euros)	2025	2024 retraité IFRS 5
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Augmentation/(Réduction) de capital de Carrefour SA ⁽⁷⁾	(60)	(483)
Augmentation de capital en numéraire souscrite par des participations ne donnant pas le contrôle	6	42
Dividendes versés par Carrefour SA ⁽⁸⁾	(812)	(600)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(1)	(26)
Variation des actions propres et autres instruments ⁽⁷⁾	1	(222)
Variation des actifs financiers courants ⁽⁹⁾	100	358
Émission d'emprunts obligataires ⁽⁹⁾	2 150	1 459
Remboursement d'emprunts obligataires ⁽⁹⁾	(1 995)	(1 271)
Intérêts financiers nets versés	(395)	(302)
Autres variations de l'endettement ⁽⁹⁾	(565)	1 274
Paielements relatifs aux contrats de location (principal) ⁽¹⁰⁾	(1 009)	(955)
Intérêts nets versés relatifs aux contrats de location ⁽¹⁰⁾	(224)	(202)
Impact des activités abandonnées ⁽¹⁾	(175)	(148)
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement – total	(2 979)	(1 076)
Variation nette de la trésorerie avant effet de change	(195)	752
Incidence des variations de change ⁽¹¹⁾	(190)	(477)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE	(385)	275
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	6 564	6 290
Trésorerie à la clôture de l'exercice	6 179	6 564

(1) Ces éléments reflètent le classement des flux relatifs aux activités abandonnées conformément à la norme IFRS 5. Ils correspondent quasi-exclusivement à la cession de Carrefour Italie, effective le 1^{er} décembre 2025 (cf. note 4).

(2) La variation du besoin en fonds de roulement est détaillée en note 6.4.1.

(3) Le montant des acquisitions comprend les investissements opérationnels réalisés dans les formats de croissance ainsi que dans la digitalisation du Groupe.

(4) Ce montant correspond principalement à l'acquisition de l'intégralité des actions en circulation de Carrefour Brésil pour un montant global de (140) millions d'euros environ en numéraire (cf. note 2.1.1). En 2024, ces montants correspondaient principalement à l'acquisition des enseignes Cora et Match et de la centrale d'achat Provera en France, ainsi qu'aux achats de certains magasins sous enseigne Casino/Intermarché (France) ou Supercor (Espagne) et de magasins détenus par le franchisé Alma (Belgique).

(5) Ce montant correspond principalement à la cession nette de frais de 9 866 421 actions Carmila pour un prix de 17,30 euros par action pour un montant total de 170 millions d'euros (cf. note 9), compensée par la cession de Carrefour Italie pour un montant préliminaire net de frais de (160) millions d'euros (cf. note 4).

(6) Cette ligne correspond principalement à la cession de magasins non rentables au Brésil, à la cession du portefeuille d'assurance-vie de Carrefour Banque et aux opérations de *sale & lease back* en France, Espagne et Brésil (cf. note 2.1.3). En 2024, ce poste correspondait essentiellement à la cession d'autres magasins non rentables au Brésil et à d'autres opérations de *sale & lease back* en France, Espagne et Brésil.

(7) La Loi de Finances 2025 en France a instauré une taxe exceptionnelle sur les réductions de capital par annulation de titres réalisées entre le 1^{er} mars 2024 et le 28 février 2025 et résultant d'un rachat de leurs propres titres par les sociétés réalisant un chiffre d'affaires supérieur à un milliard d'euros. Le groupe Carrefour, ayant annulé en avril et juin 2024 un nombre total de 30 821 628 actions propres, a payé cette taxe en avril 2025 pour un montant de 60 millions d'euros (cf. note 1.3.1).

Au 31 décembre 2024, ces lignes correspondaient au programme de rachat d'actions de 700 millions d'euros mis en œuvre en 2024, réparti en trois mandats de rachat pour un total de 335 millions d'euros, d'une part, et au rachat d'actions effectué auprès de Galfa à hauteur de 365 millions d'euros, d'autre part. Sur décisions du Conseil d'administration, 483 millions d'euros d'actions (y compris frais associés) ont été annulées le 24 avril 2024 et le 3 juin 2024. Les actions relatives au programme 2024, restant autodétenues au 31 décembre 2024, étaient présentées dans la ligne variation des actions propres et autres instruments.

(8) Le dividende voté lors de l'Assemblée Générale du 28 mai 2025 a été versé le 3 juin 2025 intégralement en numéraire pour 812 millions d'euros (cf. note 2.3). En 2024, le dividende avait été versé le 30 mai 2024 intégralement en numéraire pour 600 millions d'euros.

(9) Le détail des éléments constitutifs de la dette financière est présenté en note 14.2. Les variations des passifs issus des activités de financement sont détaillées en note 14.4.

En 2025, dans le cadre de la restructuration de la dette de la filiale brésilienne Atacadão, l'intégralité de la dette libellée en réals a été remboursée par anticipation ou rachetée, et a été remplacée par de la dette en euros émise par Carrefour SA sous la forme d'emprunts obligataires (cf. note 2.2). Les instruments dérivés associés à la dette remboursée, présentés en actifs financiers courants au 31 décembre 2024, ont par conséquent été débouclés (cf. note 14.2.5).

En 2024, s'agissant de la variation des actifs financiers courants, la quasi-intégralité des placements indexés sur le dollar et sur l'inflation en Argentine, souscrits en 2023, étaient arrivés à terme au cours de la période, tout comme le swap de change lié à l'emprunt obligataire convertible non dilutif en actions, d'un montant de 500 millions de dollars, remboursé en mars 2024.

(10) Conformément à la norme IFRS 16, les paiements relatifs aux contrats de location et les intérêts associés sont présentés dans les flux de financement.

(11) Les variations de change enregistrées en 2025 reflètent principalement la dépréciation significative du peso argentin. En 2024, elles reflétaient principalement la dépréciation significative du réal brésilien.

6.5 Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Capitaux propres, part du Groupe				Total Part du Groupe	Total Participations ne donnant pas le contrôle	Total Capitaux propres
	Capital social ⁽¹⁾	Écarts de conversion ⁽²⁾	Réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers ⁽³⁾	Autres réserves et résultats			
Capitaux propres au 31 décembre 2023	1 772	(1 719)	(42)	11 528	11 539	1 848	13 387
Résultat net total 2024	–	–	–	723	723	66	790
Autres éléments du résultat global, après impôt	–	(79)	(125)	13	(191)	(257)	(447)
Résultat global total 2024	–	(79)	(125)	737	533	(191)	342
Paiements fondés sur des actions	–	–	–	38	38	0	38
Actions propres (net d'impôt) ⁽⁵⁾	–	–	–	(220)	(220)	–	(220)
Dividendes au titre de l'exercice 2023 ⁽⁴⁾	–	–	–	(600)	(600)	(45)	(645)
Variation de capital et primes ⁽⁵⁾	(77)	–	–	(404)	(481)	–	(481)
Effet des variations de périmètre et autres mouvements ⁽⁸⁾	–	0	–	11	11	52	63
Capitaux propres au 31 décembre 2024	1 695	(1 798)	(166)	11 089	10 820	1 665	12 484
Résultat net total 2025	–	–	–	319	319	66	385
Autres éléments du résultat global, après impôt	–	(146)	(66)	18	(194)	(2)	(196)
Résultat global total 2025	–	(146)	(66)	337	125	64	189
Paiements fondés sur des actions	–	–	–	19	19	(1)	18
Actions propres – taxe exceptionnelle sur les réductions de capital ⁽⁶⁾	–	–	–	(60)	(60)	–	(60)
Dividendes au titre de l'exercice 2024 ⁽⁴⁾	–	–	–	(812)	(812)	(3)	(814)
Variation de capital et primes ⁽⁷⁾	146	–	–	621	767	–	767
Effet des variations de périmètre et autres mouvements ^{(7) (8)}	–	(595)	(9)	722	118	(1 033)	(915)
Capitaux propres au 31 décembre 2025	1 841	(2 539)	(241)	11 916	10 976	693	11 669

(1) Le capital social est composé de 736 314 789 actions ordinaires au 31 décembre 2025 (cf. note 13.2.1).

(2) Ce poste comprend le retraitement des réserves de Carrefour Argentine au titre de l'hyperinflation, conformément à nos principes comptables (cf. note 3.1 – Conversion des états financiers des sociétés étrangères).

En 2025, pour la part du Groupe, les écarts de conversion s'expliquent essentiellement par la dépréciation significative du peso argentin par rapport au 31 décembre 2024, partiellement compensée par le produit lié au retraitement d'hyperinflation en Argentine.

En 2024, pour la part du Groupe, les écarts de conversion reflétaient essentiellement la dépréciation significative du réal brésilien par rapport au 31 décembre 2023, partiellement compensée par le produit lié au retraitement d'hyperinflation en Argentine.

(3) Ce poste est constitué de :

- la réserve de couverture (partie efficace de la variation de juste valeur des instruments de couverture des flux de trésorerie) ;
- la réserve de juste valeur des actifs financiers (variation de juste valeur des actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global) ;
- la variation de change sur les prêts intragroupe qualifiés d'investissements nets réalisés à l'étranger, après couverture.

(4) Le dividende distribué par Carrefour SA au titre de 2024, d'un montant total de 812 millions d'euros, a été versé intégralement en numéraire.

Le dividende distribué par Carrefour SA au titre de 2023, d'un montant total de 600 millions d'euros, avait été versé intégralement en numéraire.

Les dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle concernent principalement les filiales brésiliennes et espagnoles pour un montant de 3 millions d'euros en 2025 et de 45 millions d'euros en 2024.

(5) En 2024, le programme de rachat d'actions de 700 millions d'euros autorisé par les Assemblées Générales des actionnaires des 26 mai 2023 et 24 mai 2024, avait été finalisé, représentant un nombre total de 47 651 459 actions. Le capital social de Carrefour SA avait été réduit par voie d'annulation de 30 821 628 actions dont 16 844 310 actions le 24 avril 2024 et 13 977 318 actions le 3 juin 2024, représentant 481 millions d'euros. À l'issue de ces annulations d'actions, le nombre d'actions autodétenues s'élevait à 32 195 690 actions propres, représentant environ 4,7 % du capital social au 31 décembre 2024.

(6) La Loi de Finances 2025 en France a instauré une taxe exceptionnelle sur les réductions de capital par annulation de titres réalisées entre le 1^{er} mars 2024 et le 28 février 2025 et résultant d'un rachat de leurs propres titres par les sociétés réalisant un chiffre d'affaires supérieur à un milliard d'euros. Le groupe Carrefour, ayant annulé en avril et juin 2024 un nombre total de 30 821 628 actions propres (cf. ci-dessus), a payé cette taxe en avril 2025 pour un montant de 60 millions d'euros.

(7) Le Groupe, qui détenait 67,4 % de Carrefour Brésil au 31 décembre 2024, a décidé d'augmenter sa participation à 100 %. En contrepartie des actions Carrefour Brésil détenues, les actionnaires minoritaires ont reçu le 2 juin 2025 un montant global de 140 millions d'euros environ en numéraire ainsi que 58 345 601 actions Carrefour SA émises à cette occasion, représentant un montant de 767 millions d'euros (cf. note 2.1).

(8) En 2025, l'effet des variations de périmètre et autres mouvements correspond quasi-exclusivement à l'acquisition des intérêts minoritaires de Carrefour Brésil.

En 2024, ce poste correspondait essentiellement aux augmentations de capital souscrites par les minoritaires d'Unlimitail (Publicis) et de Carrefour Banque (BNP Paribas Personal Finance) au cours de la période.

6.6 Notes annexes

NOTE 1	BASES DE PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS	426
NOTE 2	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	430
NOTE 3	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	436
NOTE 4	RETRAITEMENT DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 2024	439
NOTE 5	INFORMATION SECTORIELLE	442
NOTE 6	DONNÉES OPÉRATIONNELLES	444
NOTE 7	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET IMMEUBLES DE PLACEMENT	456
NOTE 8	CONTRATS DE LOCATION	464
NOTE 9	TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	467
NOTE 10	IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	470
NOTE 11	PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS	473
NOTE 12	EFFECTIFS, RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DU PERSONNEL	475
NOTE 13	CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION	485
NOTE 14	ACTIFS, PASSIFS ET RÉSULTAT FINANCIERS	489
NOTE 15	ENGAGEMENTS HORS BILAN	508
NOTE 16	ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE	509
NOTE 17	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	510
NOTE 18	LISTE DES SOCIÉTÉS COMPRISES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	511

NOTE 1 BASES DE PRÉPARATION DES COMPTES CONSOLIDÉS

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2025 ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 17 février 2026. Les comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires.

Carrefour SA (« la Société ») est une entreprise domiciliée en France (93, avenue de Paris, 91300 Massy).

Carrefour est l'un des leaders mondiaux du commerce alimentaire (magasins et e-commerce), implanté dans plus de 40 pays, fort d'un modèle omnicanal. Le Groupe opère en direct dans 7 pays, dont 5 en Europe (France, Espagne, Belgique, Pologne et Roumanie) et 2 en Amérique latine (Brésil et Argentine), avec un parc composé de magasins intégrés, en location-gérance et franchisés sous différents formats (hypermarchés, supermarchés, magasins de proximité, clubs, cash & carry et soft discount). Dans les autres zones géographiques (notamment Moyen-Orient, Afrique et Asie), le Groupe a des partenaires locaux qui gèrent et développent un parc de magasins sous enseigne Carrefour. Le Groupe offre aussi des services financiers à ses clients en France, en Espagne, en Belgique, au Brésil et en Argentine (crédit à la consommation et assurances).

Les états financiers consolidés de l'exercice prenant fin le 31 décembre 2025 reflètent la situation financière et le résultat de la Société et de ses filiales (l'ensemble désigné comme « Carrefour » ou « le Groupe »), ainsi que les intérêts du Groupe dans les sociétés mises en équivalence (entreprises associées et co-entreprises). Ils sont établis en euros, monnaie fonctionnelle de la Société.

1.1 Déclaration de conformité

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002, les états financiers consolidés du Groupe au titre

de l'exercice 2025 ont été établis en conformité avec les normes comptables internationales IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2025 et qui sont d'application obligatoire à cette date, avec, en comparatif, l'exercice 2024 établi selon le même référentiel.

Les textes adoptés par l'Union européenne sont publiés au *Journal officiel de l'Union européenne* et peuvent être consultés sur EUR-Lex.

Au 31 décembre 2025, les normes et interprétations adoptées par l'Union européenne sont identiques aux normes et interprétations d'application obligatoire publiées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*).

1.2 Évolution du référentiel comptable

Les méthodes comptables appliquées par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 décembre 2025 sont identiques à celles retenues pour les comptes consolidés au 31 décembre 2024 à l'exception d'amendements de normes dont l'application est obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2025 et qui sont les suivants :

- Amendements à IAS 21 (publication le 15 août 2023) – *Effets des variations des cours des monnaies étrangères : absence de convertibilité d'une monnaie étrangère à une date d'évaluation ; clarifications sur le cours de conversion à retenir en l'absence de convertibilité.*

L'application de ces amendements n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe au 31 décembre 2025.

NORMES, AMENDEMENTS ET INTERPRÉTATIONS PUBLIÉS MAIS D'APPLICATION AU PLUS TÔT AU 1^{ER} JANVIER 2026

Normes, amendements et interprétations	Date d'application
Amendements à IFRS 9 et IFRS 7 – <i>Classification et évaluation des instruments financiers : Contrats d'achat d'électricité renouvelable, modalités d'application de l'exemption « own-use » aux PPA (Power Purchase Agreement) et conditions d'application de la comptabilité de couverture pour les VPPA (Virtual Power Purchase Agreement)</i>	1 ^{er} janvier 2026
Amendements à IFRS 9 et IFRS 7 – <i>Classification et évaluation des instruments financiers : Précisions sur la date de décomptabilisation des actifs et passifs financiers avec options spécifiques pour les passifs réglés par systèmes de paiement électronique, clarification des modalités d'application du critère SPPI (Solely Payment of Principal and Interest) à certains actifs financiers avec de nouvelles informations à fournir</i>	1 ^{er} janvier 2026
Cycle d'améliorations annuelles des normes IFRS (volume 11) – <i>Amendements aux normes IFRS 1, IFRS 7, IFRS 9, IFRS 10 et IAS 7</i>	1 ^{er} janvier 2026
Amendement à IAS 21 – <i>Effets des variations des cours des monnaies étrangères : Modalités de conversion des états financiers dans une monnaie hyperinflationniste</i>	1 ^{er} janvier 2027 ⁽¹⁾
IFRS 18 – <i>Présentation des états financiers et informations à fournir : Modifications significatives de la structure du compte de résultat ; Informations sur les indicateurs de la performance définis par la direction (MPM – Management Performance Measures) dans une note dédiée</i>	1 ^{er} janvier 2027 ⁽¹⁾
IFRS 19 – <i>Filiales n'ayant pas d'obligation d'information du public : informations à fournir</i>	1 ^{er} janvier 2027 ⁽¹⁾

(1) Sous réserve de l'adoption par l'Union européenne.

L'analyse des incidences de la norme IFRS 18 (publiée par l'IASB le 9 avril 2024), des amendements à IFRS 9 et IFRS 7 (publiés par l'IASB les 30 mai et 18 décembre 2024) et du cycle d'améliorations annuelles des IFRS (publié le 18 juillet 2024) est en cours. L'amendement à IAS 21 et la norme IFRS 19 ne sont pas applicables pour le Groupe. Le Groupe n'a par ailleurs pas appliqué de textes par anticipation.

1.3 Autres évolutions réglementaires

1.3.1 Estimation de la charge d'impôt et taxe exceptionnelle sur les réductions de capital

La France a transposé la réforme fiscale internationale Pilier 2 dans son droit national. Carrefour SA étant une société de droit français, la réforme est applicable à l'ensemble des juridictions dans lesquelles le Groupe est implanté selon les règles de Pilier 2 depuis le 1^{er} janvier 2024. L'incidence globale est non significative aux bornes du Groupe compte tenu du niveau des taux d'imposition dans les juridictions dans lesquelles le Groupe est implanté.

En France, la Loi de Finances 2025 a instauré une contribution exceptionnelle de 41,2 % de l'impôt sur les sociétés pour les grandes entreprises réalisant un chiffre d'affaires supérieur à trois milliards d'euros. En décembre 2025, le groupe Carrefour s'est acquitté de cette contribution assise sur la moyenne de l'impôt sur les sociétés dû au titre des exercices 2024 et 2025. La part relative à l'exercice 2024 (représentant 20,6 % de contribution exceptionnelle) et la part 2025 (représentant également 20,6 % de contribution exceptionnelle) sont entièrement comptabilisées dans les impôts sur les résultats 2025.

La France a également instauré une taxe exceptionnelle sur les réductions de capital par annulation de titres réalisées entre le 1^{er} mars 2024 et le 28 février 2025 et résultant d'un rachat de leurs propres titres par les sociétés réalisant un chiffre d'affaires supérieur à un milliard d'euros. Le groupe Carrefour, ayant annulé en avril et juin 2024 un nombre total de 30 821 628 actions propres, a payé cette taxe en avril 2025 pour un montant de 60 millions d'euros, comptabilisée en capitaux propres.

1.3.2 Changement de législation concernant le système de prépension en Belgique

En Belgique, dans un arrêté royal publié le 15 septembre 2025, le régime de prépension RCC (régime de chômage avec complément versé par l'employeur) est abrogé (seul le RCC médical a été maintenu). À partir du 31 janvier 2025, aucune nouvelle entrée dans ce régime n'est possible. En conséquence, la provision qui avait été comptabilisée au 31 décembre 2024 au titre du régime de prépension a été reprise, avec pour contrepartie le résultat non courant 2025 à hauteur de 125 millions d'euros (cf. note 6.3).

Le système de prépension prévoyait le versement d'une allocation de chômage pendant la période allant de l'âge de départ à la retraite proposé dans la convention collective à l'âge légal de départ à la retraite. Carrefour était engagé à compléter les allocations versées par l'État belge à concurrence de 95 % du dernier salaire net. La législation belge fixe l'âge de départ en retraite à 66 ans en 2025 et à 67 ans en 2030 (sauf exceptions). L'âge d'accès au régime de prépension était quant à lui fixé à 62 ans (sauf exceptions) en vertu de la convention collective de Carrefour (cf. note 12.1).

1.4 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers consolidés implique la prise en compte d'estimations et d'hypothèses par la Direction du Groupe qui peuvent affecter la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans les notes annexes. La Direction du Groupe revoit ces estimations et hypothèses de manière régulière afin de s'assurer de leur pertinence au regard de l'expérience passée et de la situation économique actuelle. En fonction de l'évolution de ces hypothèses, les éléments figurant dans les futurs états financiers pourraient être différents des estimations actuelles. Outre l'utilisation d'estimations, la Direction du Groupe exerce son jugement pour définir et mettre en œuvre le traitement comptable adéquat de certaines transactions et activités.

Les estimations faites par la Direction et jugements exercés pour l'établissement des états financiers portent principalement sur :

- l'évaluation des ristournes et coopérations commerciales (cf. note 6.2.1) ;
- les durées d'utilité des actifs opérationnels (cf. note 7) ;
- la détermination des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT), dans le cadre des tests de dépréciation des immobilisations autres que les *goodwill* (cf. note 7.3) ;
- l'évaluation des valeurs recouvrables des *goodwill* et autres immobilisations incorporelles, ainsi que des immobilisations corporelles (cf. note 7.3) ;
- l'évaluation des droits d'utilisation de l'actif et engagements locatifs retenus dans le cadre de l'application de la norme IFRS 16 – *Contrats de location* (cf. note 8) ;
- la détermination des dépréciations des prêts octroyés par les sociétés financières (cf. notes 6.5.1 et 14.7.4.2) ainsi que des provisions pour risque de crédit sur les engagements de prêts (cf. note 11.1) ;
- l'évaluation de la juste valeur des actifs identifiables acquis et des passifs repris dans le cadre de regroupements d'entreprises (cf. note 3.1) ;
- la reconnaissance des actifs d'impôts différés et de certains crédits d'impôt (cf. note 10) et l'évaluation des positions fiscales incertaines dans le cadre de l'application de l'interprétation IFRIC 23 ;
- l'évaluation des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité (cf. note 11) ;
- les hypothèses retenues pour le calcul des engagements de retraite (cf. note 12.1) ;
- la détermination du niveau de contrôle ou d'influence exercé par le Groupe sur ses participations (cf. notes 3 et 9).

1.5 Saisonnalité de l'activité

À l'instar des autres groupes de grande distribution, Carrefour exerce une activité dont le volume varie de manière sensible au cours de l'année, ce qui peut rendre les comptes consolidés du premier et du deuxième semestre difficilement comparables. Les effets de cette saisonnalité sont particulièrement marqués au niveau du résultat opérationnel courant et de la génération des flux de trésorerie.

Le chiffre d'affaires du Groupe connaît une saisonnalité, caractérisée par un second semestre plus fort que le premier, notamment en raison d'une activité plus soutenue au mois de décembre. L'essentiel des charges opérationnelles (frais de personnel, amortissements,...) étant en revanche réparti plus linéairement sur l'année, le résultat opérationnel courant du Groupe est historiquement plus faible au premier semestre qu'au second.

Les flux de trésorerie générés par le Groupe sont également affectés de manière significative par cette saisonnalité : la variation du besoin en fonds de roulement constatée au premier semestre est structurellement fortement négative du fait des importants règlements fournisseurs réalisés en début d'année civile au titre des achats effectués pour servir la forte demande du mois de décembre de l'année précédente.

1.6 Influence de l'environnement géopolitique et macroéconomique

Conflit en Ukraine

Le Groupe n'exerce pas d'activités en Ukraine, en Russie, ni en Biélorussie. Il n'y détient aucun actif, aucune participation dans des entités, et n'est bénéficiaire d'aucun contrat de franchise. De plus, l'exposition du Groupe aux produits de ces pays n'est pas jugée significative. Le Groupe n'est pas affecté de manière significative par les restrictions et les sanctions commerciales imposées par certains États à la Russie.

Le Groupe suit de près l'évolution de ce conflit et ses conséquences macroéconomiques et potentiellement opérationnelles, notamment dans ses pays intégrés limitrophes de l'Ukraine (Pologne et Roumanie).

Droits de douane et tensions commerciales

Compte tenu de la nature de ses activités et des zones géographiques dans lesquelles il opère, le Groupe ne s'attend pas à être significativement impacté par les changements de droits de douane décidés par certains pays, ni par les tensions commerciales qui en découlent.

Le Groupe suit néanmoins de près leurs évolutions et leurs conséquences potentielles sur les plans géopolitiques et macroéconomiques.

1.7 Changement climatique

Les incidences éventuelles du changement climatique sont prises en compte via le plan stratégique du Groupe et sa gestion des risques. Lors de la préparation de ces états financiers consolidés, le Groupe a notamment pris en compte ces incidences lors de la revue des durées d'utilité des immobilisations corporelles (cf. note 7.2) et la réalisation des tests de dépréciation des *goodwill* (cf. note 7.3).

En ligne avec les objectifs définis en 2015 par l'Accord de Paris sur le climat de la COP21, Carrefour a rehaussé en 2025 son ambition pour limiter le réchauffement climatique, se fixant comme objectif de réduire les émissions de gaz à effet de serre (« GES ») des activités directes (scopes 1 et 2) de 60 % d'ici 2030, de 67,2 % d'ici 2035 et de 70 % d'ici 2040 (par rapport à 2019). Cet objectif sur les scopes 1 et 2, ainsi que les objectifs du Groupe pour la réduction de ses émissions de GES indirectes (scope 3) sont alignés avec une trajectoire de réduction des GES en dessous de 1,5 °C et approuvés par l'initiative *Science Based Target*.

Les leviers pour atteindre cet objectif sont les suivants :

■ L'utilisation de 100 % d'électricité renouvelable en 2030 :

Le Groupe donne la priorité à la production sur site pour l'autoconsommation ou l'injection, puis au recours à des contrats d'approvisionnement en électricité renouvelable long terme (*Power Purchase Agreements*) :

- la production d'énergie photovoltaïque : dans le cadre de son objectif Carrefour 2026 d'une production de près d'un TWh d'électricité verte par an dès 2027, le Groupe accélère sur l'installation *on-site* d'éléments de production d'électricité verte raccordée aux magasins. À fin 2025, 337 magasins sont équipés de centrales photovoltaïques pour l'autoconsommation (+ 61 % par rapport à 2024). Plus de 45 chantiers d'ombrières photovoltaïques ont été lancés en France dans le cadre de son partenariat d'envergure avec GreenYellow qui prévoit d'en installer au total sur 350 sites. Par ailleurs, 54 nouveaux magasins ont été équipés de centrales photovoltaïques en toiture en Pologne, 28 en Espagne et 8 en Belgique. Enfin, l'Argentine et la Roumanie ont également eu des premières installations réalisées,
- le recours aux *Power Purchase Agreements* : en 2025 et en janvier 2026, le Groupe a signé 6 nouveaux contrats. Au total, le Groupe a contractualisé au travers de *Power Purchase Agreements* une production cumulée renouvelable de près de 1 027 GWh par an (soit 24 % de la consommation d'électricité du Groupe). Le Groupe continuera le déploiement de ces contrats d'énergie verte dans l'ensemble de ses géographies.

■ Réduction des consommations d'énergie de 27,5 % d'ici 2030 (par rapport à 2019) :

Les investissements consentis (sous forme de dépenses d'exploitation et d'investissement) permettront de réduire la consommation énergétique de 27,5 % d'ici 2030 au niveau du Groupe. Le Groupe vise à gagner en efficacité énergétique via 6 actions et technologies prioritaires recommandées dans ses magasins : rénovation des systèmes de production de froid commercial, installation de portes fermées sur les meubles de froid positif, usage de variateurs électroniques de vitesse, utilisation de compteurs divisionnaires, éclairage LED basse consommation et gestion technique centralisée des bâtiments (dont le pilotage de la climatisation, de la ventilation et du chauffage).

■ Réduction de 50 % des émissions liées à l'utilisation de fluides réfrigérants d'ici 2030 et de 80 % d'ici 2040 (par rapport à 2019) :

Le Groupe s'est engagé à remplacer les équipements froids par des installations fonctionnant au fluide naturel (CO₂), beaucoup moins émissif que les fluides fluorés, d'ici 2030 en Europe et 2040 dans les autres géographies. Chaque pays a constitué sa feuille de route du renouvellement de son parc : à fin 2025 sa mise en œuvre est en ligne avec les objectifs fixés pour 2030 en Europe.

1.8 Bases d'évaluation

Les états financiers consolidés sont établis sur la base du coût historique, à l'exception :

- de certains actifs et passifs financiers, évalués à la juste valeur (cf. note 14) ;
- des actifs acquis et passifs repris dans le cadre de regroupements d'entreprises, évalués à la juste valeur (cf. note 3.1) ;
- des actifs acquis par voie d'échange, évalués à la juste valeur quand l'opération d'échange revêt une substance commerciale et qu'il est possible d'évaluer de manière fiable la juste valeur des actifs reçus ou de ceux cédés (cf. notes 7.2 et 7.4) ;
- des actifs non courants détenus en vue de leur vente, évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des frais liés à la vente.

La notion de juste valeur s'entend comme le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation. Conformément à la hiérarchie définie dans la norme IFRS 13 – *Évaluation à la juste valeur*, il existe trois niveaux de juste valeur :

- Niveau 1 : juste valeur évaluée par référence à des prix (non ajustés) cotés sur des marchés actifs pour des actifs et passifs identiques ;

- Niveau 2 : juste valeur évaluée par des modèles utilisant des données d'entrée qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix) soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;

- Niveau 3 : juste valeur évaluée par référence à des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas basées sur des données observables de marché.

CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS DES FILIALES EN HYPERINFLATION

Depuis 2018, l'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation, le taux d'inflation cumulé du pays au cours des trois années précédentes ayant été constamment supérieur à 100 %.

Au titre de l'exercice 2025, les états financiers des filiales argentines ont en conséquence été comptabilisés et convertis en euros en application de la norme IAS 29 – *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* ; la période comparative présentée inclut également l'ajustement lié à l'inflation.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

NOTE 2 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

2.1 Principales variations de périmètre

2.1.1 Principales acquisitions finalisées en 2025

ACQUISITION DE L'INTÉGRALITÉ DES ACTIONS EN CIRCULATION DE CARREFOUR BRÉSIL

Le 11 février 2025, le Groupe a annoncé son intention d'acquérir les actions détenues par les actionnaires minoritaires de sa filiale brésilienne, *Grupo Carrefour Brasil* (« Carrefour Brésil »), et de la retirer de la Bourse de São Paulo par le biais d'une fusion d'actions (*Incorporação de Ações*). Le 3 avril 2025, le Groupe a relevé son offre.

Le Groupe, qui détenait 67,4 % de Carrefour Brésil, a décidé d'augmenter sa participation à 100 %, reflétant ainsi sa confiance dans la trajectoire de croissance de sa filiale, et sa conviction quant à son potentiel de création de valeur. Par ailleurs, la sortie de la cote permettra une gestion plus agile et un accent renforcé sur l'exécution des opérations. Carrefour réaffirme ainsi son engagement envers le Brésil et continuera à investir dans la croissance et le développement de ses activités dans le pays.

Lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire de Carrefour Brésil tenue le 25 avril 2025, environ 59 % des actionnaires minoritaires ont voté en faveur de l'opération.

Les actionnaires minoritaires se sont vus proposer trois options en échange de leurs actions :

- 15 % d'entre eux ont choisi de recevoir 8,50 réals en numéraire par action de Carrefour Brésil ;
- 85 % d'entre eux ont choisi de recevoir une action Carrefour SA pour 9,96 actions de Carrefour Brésil ;
- 0,01 % d'entre eux ont choisi une combinaison des deux précédentes options, soit 4,25 réals en numéraire par action de Carrefour Brésil plus 1 action Carrefour SA pour 19,92 actions de Carrefour Brésil.

En contrepartie des actions Carrefour Brésil détenues, les actionnaires minoritaires ont reçu le 2 juin 2025 un montant global de 140 millions d'euros environ en numéraire (options 1 et 3) ainsi que 58 345 601 actions Carrefour SA émises à cette occasion (options 2 et 3).

S'agissant d'une transaction avec des minoritaires, les impacts de cette opération ont été comptabilisés directement dans les capitaux propres consolidés, conduisant à la réduction des intérêts minoritaires à hauteur de (1 040) millions d'euros et l'augmentation de la part du Groupe de 891 millions d'euros (y compris les frais associés).

Par ailleurs, la couverture de l'acquisition des intérêts minoritaires par le biais de *Non-deliverable forwards* et *options* a entraîné l'enregistrement d'un gain de 8 millions d'euros en autres produits et charges financiers au cours du premier semestre 2025 (la comptabilité de couverture n'étant pas permise en IFRS dans ce contexte).

Au cours du second semestre 2025, la dette externe en réals de la filiale Carrefour Brésil a été entièrement remboursée et remplacée par des financements inter-compagnies supplémentaires octroyés par la filiale Carrefour Finance. Ceci a permis à Carrefour Brésil d'être radié de la Bourse de São Paulo le 22 décembre 2025.

2.1.2 Suivi des acquisitions réalisées en 2024 – détermination des prix d'achat et des bilans d'ouverture définitifs

ENSEIGNES CORA ET MATCH AINSI QUE LA CENTRALE D'ACHAT PROVERA (FRANCE)

Carrefour avait annoncé le 12 juillet 2023 la conclusion d'un accord avec le groupe Louis Delhaize en vue de l'acquisition des enseignes Cora et Match et de la centrale d'achat Provera en France. Ces deux enseignes opèrent respectivement 60 hypermarchés et 115 supermarchés et emploient près de 24 000 personnes. Cette acquisition permet au Groupe de réaffirmer son *leadership* dans la distribution alimentaire en France, avec une très forte complémentarité géographique des magasins, notamment dans les régions Grand Est et Nord.

La transaction s'est réalisée sur la base d'une valeur d'entreprise de 1,05 milliard d'euros. Elle intègre le rachat des murs de 55 hypermarchés et 77 supermarchés.

Le 6 juin 2024, l'Autorité de la concurrence française avait décidé d'accorder à Carrefour une dérogation à l'effet suspensif du contrôle des concentrations permettant l'acquisition des enseignes Cora et Match, sans attendre le terme de son analyse concurrentielle. Suivant cette dérogation, le *closing* de l'acquisition est intervenu le 1^{er} juillet 2024. En rachetant les titres de Delparef et Provera, les sociétés mères, le Groupe a acquis les enseignes Cora et Match en France.

Le paiement des titres avait été effectué intégralement en numéraire le 1^{er} juillet 2024 pour un montant provisoire de 1 180 millions d'euros.

Évolutions en 2025

Le 13 mars 2025, l'Autorité de la concurrence a autorisé le groupe Carrefour à prendre le contrôle des enseignes Cora et Match ainsi que de la centrale d'achat Provera sous réserve de la mise en œuvre de remèdes dans sept zones de chalandise. Ces remèdes vont consister dans la cession de sept magasins (dont trois hypermarchés Cora et un supermarché Match acquis ainsi qu'un hypermarché et deux supermarchés du parc historique) et la résiliation du contrat de franchise d'un huitième ; les actifs de ces sept magasins ont donc été classés en « actifs détenus en vue de leur vente » dès le 30 juin 2025, conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*, pour un montant de 30 millions d'euros environ. S'agissant des passifs liés à ces magasins, ils ne sont pas significatifs.

Le 10 juillet 2025, le Groupe a annoncé la signature de deux accords portant sur la cession des 9 magasins situés dans les zones identifiées par l'Autorité de la concurrence, incluant 5 hypermarchés Carrefour (dont 3 ex-Cora et un ex-Casino), 2 Carrefour Market, un Carrefour City et un magasin Match. Cette annonce fait suite aux décisions de l'Autorité de la concurrence validant la reprise par Carrefour (i) des enseignes Cora et Match en France et de la centrale d'achat Provera et (ii) des magasins Casino. Sept magasins seront repris par Coopérative U et deux magasins seront repris par Intermarché, représentent une valorisation totale pour Carrefour de l'ordre de 70 millions d'euros contre une valeur nette comptable des actifs cédés de l'ordre de 30 millions d'euros.

En évènement postérieur à la clôture, et après l'autorisation de l'Autorité de la concurrence, deux premiers magasins ont été cédés à Coopérative U fin janvier 2026 ; les cinq autres devraient l'être à Coopérative U ou Intermarché d'ici la fin du premier trimestre 2026.

Par ailleurs, les discussions menées entre le vendeur (Louis Delhaize) et l'acheteur (Carrefour France) en application des clauses du contrat d'acquisition ont conduit les parties à

s'accorder sur une réduction du prix de 11 millions d'euros. En conséquence, le prix d'achat définitif s'élève à 1 169 millions d'euros.

En conformité avec la norme IFRS 3 sur les regroupements d'entreprises, la réduction du prix et autres ajustements intervenant dans les 12 mois post *closing* de l'acquisition sont comptabilisés de manière rétrospective dans le bilan d'ouverture en contrepartie du *Goodwill*.

Le bilan d'ouverture définitif des enseignes Cora et Match au 1^{er} juillet 2024, intégré dans les comptes consolidés du Groupe depuis le 30 juin 2025, est le suivant :

ACTIF

(en millions d'euros)	Référence	Bilan d'ouverture préliminaire (Juste Valeur)	Réduction de prix et autres ajustements	Bilan d'ouverture définitif (Juste Valeur)
<i>Goodwill</i>	(a)	232	(13)	219
Autres immobilisations incorporelles	(b)	78	(1)	78
Immobilisations corporelles	(c)	1 249	6	1 255
Droits d'utilisation de l'actif	(d)	160	9	168
Autres actifs financiers non courants	(h)	4	-	4
Impôts différés actifs	(e)	0	-	0
Actifs non courants		1 723	1	1 724
Stocks	(h)	390	(10)	380
Créances commerciales	(h)	207	4	211
Créances fiscales	(h)	70	-	70
Autres actifs courants	(h)	43	6	50
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(h)	154	-	154
Actifs courants		864	0	865
TOTAL ACTIF		2 588	1	2 589

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Référence	Bilan d'ouverture préliminaire (Juste Valeur)	Réduction de prix et autres ajustements	Bilan d'ouverture définitif (Juste Valeur)
Capitaux propres		1 180	(11)	1 169
Dettes financières – Part à plus d'un an	(h)	7	-	7
Engagements locatifs – Part à plus d'un an	(d)	127	10	137
Provisions	(f)	123	3	126
Impôts différés passifs	(e)	200	(1)	198
Passifs non courants		456	11	468
Dettes financières – Part à moins d'un an	(h)	0	-	0
Engagements locatifs – Part à moins d'un an	(d)	30	(2)	29
Fournisseurs et autres créditeurs	(h)	557	3	560
Dettes fiscales – Part à moins d'un an	(g)	175	-	175
Autres passifs courants	(h)	188	-	188
Passifs courants		951	1	952
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES		2 588	1	2 589

L'exercice d'allocation des actifs et passifs à la juste valeur tel que requis par la norme IFRS 3 a été mis en œuvre et a conduit à reconnaître un *goodwill* (a) définitif de 219 millions d'euros dans les comptes consolidés au 31 décembre 2025 (montant devenu définitif depuis l'arrêté semestriel consolidé au 30 juin 2025).

Le bilan d'ouverture définitif est par ailleurs composé des éléments suivants :

(b) reconnaissance et valorisation de la marque acquise Match et du caractère indéfini de sa durée d'utilisation. La juste valeur du droit d'usage de la marque Cora est considérée comme non significative et n'est pas comptabilisée ;

(c) évaluation à la juste valeur des terrains et des murs des magasins détenus en propre (déterminée par des experts indépendants via une méthode de valorisation par capitalisation) ainsi que des autres immobilisations corporelles ;

(d) estimation des droits d'utilisation de l'actif et des engagements locatifs afférents des magasins loués en tenant compte de la durée raisonnablement certaine des contrats de location en application des règles définies par le Groupe ;

(e) évaluation des impôts différés relatifs aux ajustements des actifs et des passifs à la juste valeur correspondant essentiellement aux réévaluations des immobilisations corporelles et incorporelles, et dans une moindre mesure à celle des provisions ;

(f) rehaussement des provisions (notamment pour risques sociaux) à l'issue des analyses menées sur les contentieux et passifs éventuels (comptabilisés en application de la norme IFRS 3) par Carrefour et ses conseils. Ce poste comprend de plus les provisions pour engagements vis-à-vis du personnel (comptabilisés en application de la norme IAS 19) ;

(g) enregistrement d'une dette d'impôt supplémentaire correspondant à des plus-values fiscales qui avaient été neutralisées dans le passé car réalisées au sein du groupe d'intégration fiscale Delparef. L'acquisition par Carrefour de la holding de Cora et Match (Delparef) a conduit à la fin du groupe d'intégration fiscale Delparef fin 2024 ;

(h) maintien de la valeur nette comptable des autres actifs et autres passifs (y compris stocks, créances commerciales et créances fiscales, trésorerie et équivalents de trésorerie, autres actifs courants et autres actifs financiers non courants, dettes financières, dettes fournisseurs et autres passifs courants) ou ajustements de juste valeur non significatifs.

MAGASINS SOUS ENSEIGNE CASINO / INTERMARCHÉ (FRANCE)

Le 25 janvier 2024, le Groupe avait annoncé être entré en négociations exclusives avec le groupe Intermarché en vue de l'acquisition, directement auprès d'Intermarché et/ou, par voie de substitution à Intermarché auprès de la société Casino Guichard-Perrachon et de ses filiales, de 31 magasins (le cas

échéant avec les stations-services attenantes), générant un chiffre d'affaires de l'ordre de 400 millions d'euros environ en 2023.

Conformément à cet accord, le Groupe s'est substitué à Intermarché, le 8 février 2024, pour l'acquisition, directement auprès de Casino Guichard-Perrachon et de ses filiales, de 25 magasins. Les 6 autres magasins devant être achetés directement auprès d'Intermarché.

Au 31 décembre 2024, 27 magasins avaient été acquis dont 24 auprès de Casino et 3 directement auprès d'Intermarché pour un prix provisoire de 41 millions d'euros (y compris la reprise des stocks). Sur les 4 opérations restantes, 2 opérations (auprès d'Intermarché) nécessitaient encore la réalisation de conditions suspensives et les deux dernières (1 auprès de Casino et 1 auprès d'Intermarché) ne seront pas mises en œuvre.

Pour mémoire, le 19 mars 2024, l'Autorité de la concurrence française avait décidé d'accorder à Carrefour France une dérogation à l'effet suspensif du contrôle des concentrations permettant l'acquisition des magasins Casino, sans attendre le terme de son analyse concurrentielle, qui a été finalement rendue le 13 décembre 2024. Par cette décision, l'Autorité a autorisé le rachat de 25 magasins auprès de Casino sous réserve de la cession par Carrefour de 2 points de vente. De plus, aucun problème de concurrence n'a été identifié par l'Autorité s'agissant de l'acquisition des 3 premiers magasins auprès d'Intermarché.

Évolutions en 2025

En avril 2025, les deux derniers magasins de proximité ont été repris auprès d'Intermarché pour un montant non significatif.

Le prix définitif des 27 premiers magasins acquis directement auprès d'Intermarché et Casino a été réduit de 6 millions d'euros, après valorisation des stocks réellement transférés. Le prix d'achat définitif des 29 magasins s'élève en conséquence à 35 millions d'euros environ.

En application de la norme IFRS 3, le Groupe a effectué une évaluation des actifs acquis et passifs repris à la date d'acquisition des différents magasins. Sur la base de cette évaluation, l'acquisition des 29 premiers magasins, tous loués, s'est traduite par la comptabilisation d'un *goodwill* définitif de 40 millions d'euros au 30 juin 2025. Ce montant comprend notamment la comptabilisation de droits d'utilisation de l'actif inférieurs aux engagements locatifs associés du fait de la reprise de contrats de location à des conditions défavorables, à savoir des niveaux de loyers supérieurs aux prix de marché.

Le 10 juillet 2025, Carrefour a annoncé la signature d'accords avec la Coopérative U et avec Intermarché en vue de la cession de deux magasins (un magasin de proximité et un hypermarché respectivement) en conformité avec la décision de l'Autorité de la concurrence du 13 décembre 2024 (cf. section Cora et Match).

2.1.3 Principales cessions intervenues en 2025

CESSION DE CARREFOUR ITALIE

Le 24 juillet 2025, le Conseil d'administration a autorisé la cession de la totalité de ses filiales en Italie (« Carrefour Italie ») à NewPrinces Group. Cette cession est devenue effective le 1^{er} décembre 2025, notamment suite à l'approbation de l'Autorité de la concurrence européenne. Cet accord a donné lieu à la perte de contrôle de ces filiales à cette date.

Le prix de cession s'élève à 1 euro et l'accord prévoyait juste avant le *closing* l'abandon du compte courant vis-à-vis du Groupe ainsi que l'injection de trésorerie via une augmentation de capital. La moins-value de cession s'élève ainsi à (0,4) milliard d'euros environ et a été comptabilisée dans le résultat net des activités abandonnées. En effet, s'agissant d'une région géographique principale et distincte, et conformément à nos pratiques comptables appliquées de manière constante, Carrefour Italie est considérée comme une activité abandonnée conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*.

Pour plus de détails sur les impacts de cette cession dans les comptes consolidés au 31 décembre 2025, voir note 4.

OPÉRATIONS DE SALE AND LEASE BACK (FRANCE)

En 2025, les murs de 25 supermarchés Carrefour Market et 3 hypermarchés ont été cédés à Supermarket Income REIT pour un montant total de 150 millions d'euros environ au cours de deux opérations :

- le 9 janvier 2025, les murs de 9 supermarchés Carrefour Market ont été cédés pour des produits de cession nets de frais de 37 millions d'euros environ ;
- le 13 novembre 2025, les murs de 16 supermarchés Carrefour Market et 3 hypermarchés Carrefour ont été cédés pour des produits de cession nets de frais de 113 millions d'euros environ. Les murs d'un dix-septième supermarché pourraient être cédés en 2026.

Ce fonds d'investissement londonien avait déjà acquis un portefeuille de 17 supermarchés Carrefour Market en avril 2024 (dont 16 avaient été reloués à Carrefour – cf. note 2.1.3 des comptes consolidés au 31 décembre 2024).

Suite à la finalisation de la négociation des accords définitifs et à la satisfaction d'autres conditions préalables, 27 de ces actifs sont loués à Carrefour depuis les 9 janvier 2025 et 13 novembre 2025 respectivement (dates du *closing* des opérations et de la signature des contrats de location pour une durée de 12 ans dont 10 ans fermes, avec 1 option de renouvellement à la main de Carrefour).

Ces opérations ont entraîné la comptabilisation d'une plus-value de 41 millions d'euros dans le résultat non courant 2025 (10 millions d'euros sur la première opération et 31 millions d'euros sur la deuxième).

OPÉRATION DE SALE AND LEASE BACK (BRÉSIL)

En décembre 2025, les murs de 15 magasins Atacadão ont été cédés au fonds d'investissement Guardian Real Estate pour des produits de cession nets de frais de 679 millions de réals (soit 105 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2025), et les murs de 7 magasins Atacadão ont été cédés au fonds d'investissement TRX pour des produits de cession nets de frais de 296 millions de réals (soit 45 millions d'euros).

Suite à la finalisation de la négociation des accords définitifs et à la satisfaction d'autres conditions préalables, ces actifs sont loués à Atacadão depuis cette date (date du *closing* de l'opération et

de la signature des contrats de location pour des durées fermes de 15 ans, avec 2 options de renouvellement de 5 ans chacun à la main d'Atacadão). Cette opération a entraîné la comptabilisation d'une plus-value de 100 millions de réals environ (soit 15 millions d'euros) dans le résultat non courant 2025.

OPÉRATION DE SALE AND LEASE BACK (ESPAGNE)

Le 10 décembre 2025, les murs de 4 hypermarchés espagnols ont été cédés à la foncière Realty Income pour des produits de cession nets de frais de 47 millions d'euros environ.

Suite à la finalisation de la négociation des accords définitifs et à la satisfaction d'autres conditions préalables, ces actifs sont loués à Carrefour depuis le 10 décembre 2025 (date du *closing* de l'opération et de la signature des contrats de location pour des durées fermes de 10 ans, avec 3 options de renouvellement de 5 ans chacun à la main de Carrefour). Cette opération a entraîné la comptabilisation d'une plus-value de 4 millions d'euros dans le résultat non courant 2025.

Pour mémoire, les murs de 28 autres hypermarchés espagnols ont déjà été cédés puis reloués au même acheteur Realty Income depuis 2020 dans le cadre d'opérations régulières de *sale and lease back*.

CESSION DU PORTEFEUILLE D'ASSURANCE-VIE DE CARREFOUR BANQUE (FRANCE)

Le 14 avril 2025, Carrefour Banque France a cédé à Lucya son portefeuille d'assurance-vie pour un montant de 21 millions d'euros. La plus-value de cession, du même montant, a été enregistrée dans le résultat non courant 2025.

SUIVI DES FERMETURES DE MAGASINS EX-GRUPO BIG NON RENTABLES DÉCIDÉES FIN 2024 ET CESSION DE L'EXPLOITATION ET/OU DES MURS DÉTENUS EN PROPRE (BRÉSIL)

En décembre 2024, le Groupe avait décidé de vendre ou fermer 64 supermarchés sous enseignes *Bompreço* et *Nacional* (acquis en 2022 lors de l'achat de Grupo BIG) en l'absence de rentabilité (47 supermarchés *Nacional* et 17 supermarchés *Bompreço*), lesdits magasins ayant été classés en « actifs détenus en vue de leur vente » sur la base de leur juste valeur nette des frais de cession estimée au 31 décembre 2024 (cf. note 2.1.2 des comptes consolidés au 31 décembre 2024). Ce reclassement avait conduit à enregistrer dans le résultat non courant 2024 (i) la dépréciation des actifs corporels de (150) millions de réals (soit (26) millions d'euros environ) (ii) la dépréciation des marques *Bompreço* et *Nacional* pour un montant total de (60) millions de réals (soit (10) millions d'euros environ) et (iii) des autres coûts liés à ces fermetures pour un montant total de (220) millions de réals environ (soit (38) millions d'euros environ).

Les actifs des magasins (exploitation et/ou murs détenus en propre) ont été cédés en 2025 à différents acheteurs pour un prix total de 400 millions de réals environ (soit 63 millions d'euros environ) dont 300 millions de réals (soit 48 millions d'euros environ) ont été encaissés en 2025 (sans compter les 45 millions de réals, soit 7 millions d'euros environ, encaissés au titre de magasins vendus ou fermés au second semestre 2024).

Les prix de vente étant globalement en ligne avec la juste valeur des actifs retenue au 31 décembre 2024, l'impact sur le résultat non courant 2025 n'est pas matériel.

Cinq magasins ne seront finalement pas fermés et ont été convertis en supermarchés sous enseigne Carrefour. En conséquence, les actifs immobilisés de ces cinq magasins ont été reclassés en 2025 en « immobilisations corporelles ».

2.2 Sécurisation des financements long terme du Groupe

Au cours de la période, Carrefour SA a procédé au placement de trois nouvelles émissions obligataires dites *Sustainability-Linked* :

- le 17 janvier 2025, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5,5 ans (échéance juin 2030) et d'un coupon de 3,25 % ;
- le 29 avril 2025, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 4 ans (échéance mai 2029) et d'un coupon de 2,875 % ;
- le 17 juin 2025, pour un montant total de 650 millions d'euros, d'une maturité de 7,9 ans (échéance mai 2033) et d'un coupon de 3,75 %.

Les deux premières obligations sont indexées sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre, le premier portant sur les scopes 1 et 2, et le deuxième sur les achats de biens et de services auprès du scope 3. La troisième obligation est indexée sur un premier objectif lié aux émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2, et un deuxième portant sur le nombre de fournisseurs du Groupe engagés dans une stratégie pour le climat.

Ces émissions obligataires s'intègrent dans une stratégie de financement alignée avec les objectifs et ambitions du Groupe en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : elles ont été réalisées dans le cadre du Framework de type SLB (*Sustainability-Linked Bond*) de son programme EMTN (*Euro-Medium Term Notes*) renouvelé en juin 2025.

Carrefour SA a également procédé au placement d'une émission obligataire le 28 août 2025, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 3,3 ans (échéance décembre 2028) et d'un coupon de 2,875 %. Cette émission a été réalisée dans le cadre de son programme EMTN et les fonds levés ont été alloués à la restructuration de la dette de la filiale brésilienne Atacadão mise en œuvre à partir d'août 2025.

A *contrario*, le 7 mai 2025, Carrefour SA a procédé pour un montant de 200 millions d'euros au rachat d'une partie de sa souche d'obligations existantes de 1 milliard d'euros, d'un coupon de 2,625 % et arrivant à échéance en décembre 2027. La totalité des obligations ainsi rachetées a été annulée. Le 3 juin 2025, Carrefour SA a également procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, d'une maturité de 10 ans et d'un coupon de 1,25 %.

Ces opérations permettent de sécuriser la liquidité du Groupe à court et moyen terme dans un environnement économique incertain, et s'inscrivent dans la stratégie de sécurisation des financements de Carrefour.

La maturité moyenne du socle obligataire de Carrefour SA s'établit en conséquence à 3,7 ans à fin décembre 2025 contre 3,8 ans à fin décembre 2024.

Au 31 décembre 2025, le Groupe est noté BBB perspective stable par Standard & Poor's.

FINANCEMENTS DE LA FILIALE BRÉSILIENNE ATACADÃO

Le Groupe a procédé à la restructuration de la dette en réals de sa filiale brésilienne Atacadão. L'intégralité de sa dette a été soit remboursée par anticipation soit rachetée, et a été remplacée par des financements inter-compagnie eux-mêmes financés par de la dette en euros émise par Carrefour SA (cf. *supra*).

a. Emprunts obligataires

Dans le cadre de la restructuration de sa dette, la filiale brésilienne Atacadão a remboursé par anticipation :

- l'intégralité de ses *debentures* pour un montant de 3,2 milliards de réals (environ 495 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2025) entre les 4 et 11 août 2025 ;
- une partie de ses *debentures* simples, non garanties, non convertibles en actions (« CRA ») pour un montant de 2 784 millions de réals (environ 430 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2025) entre les 5 et 19 août 2025.

Elle a également procédé au rachat de ses quatre dernières séries de *debentures* simples, non garanties, non convertibles en actions (« CRA ») pour un montant de 646 millions de réals (environ 100 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2025) le 28 novembre 2025.

Le détail de ces opérations est présenté en note 14.2.2.

b. Emprunts bancaires liés à la loi brésilienne 4131/1962

Le 14 avril 2025, des financements bancaires en devise USD, immédiatement swappés en BRL et ayant une maturité de 6 mois, ont été exécutés pour un montant total de 750 millions de réals (environ 116 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2025), permettant le remboursement de deux emprunts bancaires arrivés à échéance le même jour pour un montant de 744 millions de réals. Ces financements bancaires ont également été remboursés depuis (cf. ci-dessous).

De plus, un autre emprunt bancaire, arrivé à échéance le 20 juin 2025, a été remboursé pour un montant de 767 millions de réals (environ 119 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2025).

Enfin, entre les 19 et 29 août 2025, dans le cadre de la restructuration de sa dette, la filiale brésilienne Atacadão a procédé au remboursement de l'intégralité de ses financements bancaires pour un montant de 3 028 millions de réals (environ 468 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2025), soit les emprunts souscrits en :

- décembre 2023, pour un montant de 2 323 millions de réals, sur lesquels seulement 778 millions de réals restaient à rembourser (779 millions de réals ayant été remboursés en décembre 2024 et 767 millions de réals en juin 2025, cf. ci-dessus) ;
- décembre 2024, pour un montant de 1 500 millions de réals ;
- avril 2025, pour un montant de 750 millions de réals, cf. ci-dessus.

c. Financements inter-compagnie

Pour mémoire, en 2022 et 2023, avaient été exécutés deux financements inter-compagnie entre les sociétés Carrefour Finance et Atacadão :

- le 25 mai 2022, un premier RCF (*Revolving Credit Facility*) d'un montant de 1,9 milliard de réals, d'un taux d'intérêt annuel de 14,25 % et d'une maturité initiale de 3 ans ;
- le 2 mai 2023, un second RCF de 6,3 milliards de réals, d'un taux d'intérêt annuel de 14,95 % et d'une maturité de 3 ans (tirés à hauteur de 2,3 milliards de réals au cours du premier semestre 2023 et les 4 milliards de réals restants en juillet 2023, en remplacement d'un RCF du même montant arrivant à échéance).

Après avoir été réduit à 10,25 % au cours du premier semestre 2024, le taux d'intérêt du premier RCF a été relevé à 15,90 % le 17 mai 2025, puis a été révisé à 14,80 % le 17 novembre 2025. Par ailleurs, il a été reconduit pour une durée de 3 ans (échéance juillet 2028). Le taux d'intérêt du second RCF, qui avait quant à lui été réduit à 11,10 % au cours du premier semestre 2024, demeure inchangé au 31 décembre 2025.

De plus, dans le cadre de la restructuration de la dette en réals brésiliens de la filiale Atacadão, deux nouvelles lignes de crédit inter-compagnie entre les sociétés Carrefour Finance et Atacadão ont été exécutées en 2025 :

- le 15 juillet 2025 pour un montant de 750 millions de réals, un taux d'intérêt annuel de 15,40 % et une maturité de 3 ans ;
- le 25 juillet 2025 pour un montant de 9,05 milliards de réals, un taux d'intérêt annuel de 15,40 % et une maturité de 3 ans.

Le 25 juillet 2025, il a également été exécuté une ligne de crédit inter-compagnie entre les sociétés Carrefour Finance et WMS (filiale d'Atacadão) pour un montant de 750 millions de réals, un taux d'intérêt annuel de 15,40 % et une maturité de 3 ans.

Ces financements intragroupe RCF, d'un montant total de 18,75 milliards de réals au 31 décembre 2025 (soit 2,9 milliards d'euros environ au taux de conversion du 31 décembre 2025), sont qualifiés d'investissements nets dans une activité à l'étranger (*Net Investment*), et font ainsi l'objet d'une revalorisation par capitaux propres.

2.3 Paiement du dividende 2024 en numéraire

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 28 mai 2025, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2024 à 0,92 euro par action, complété par un dividende exceptionnel de 0,23 euro par action, à verser intégralement en numéraire.

Le 3 juin 2025 a eu lieu le versement du dividende global pour un montant de 812 millions d'euros.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

NOTE 3 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

3.1 Principes comptables

Principes de consolidation

Les comptes consolidés comprennent les états financiers des filiales à compter de leur date d'acquisition (date à laquelle le contrôle est obtenu), et jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse, ainsi que les intérêts du Groupe dans les entreprises associées et co-entreprises comptabilisées par mise en équivalence.

(i) Filiales

Une filiale est une entité contrôlée directement ou indirectement par le Groupe. Le contrôle existe sur une entité lorsque le Groupe détient le pouvoir sur celle-ci, est exposé ou a droit à des rendements variables du fait de son implication dans l'entité et lorsqu'il a la capacité d'utiliser son pouvoir sur l'entité pour influencer sur le montant de ces rendements. Pour déterminer si une situation de contrôle existe, le Groupe prend en considération tous les faits et circonstances pertinents pour évaluer son contrôle sur l'entité en question, comme les droits découlant d'accords contractuels ou les droits de vote potentiels détenus par le Groupe si ces derniers sont substantiels.

En ce qui concerne les filiales acquises en cours d'exercice, seuls les résultats de la période postérieure à la date d'acquisition sont retenus dans le compte de résultat consolidé. Pour les filiales cédées en cours d'exercice ou dont le contrôle a été perdu, seuls les résultats de la période antérieure à la date de cession sont retenus dans le compte de résultat consolidé.

Les transactions ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les filiales sont éliminés. Lorsqu'une filiale réalise une transaction avec une entreprise associée ou une co-entreprise comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence, les profits et pertes résultant de cette transaction ne sont comptabilisés dans les comptes consolidés du Groupe qu'à hauteur des intérêts détenus par les tiers dans l'entreprise associée ou la co-entreprise.

(ii) Entreprises associées et co-entreprises

Sont comptabilisées par mise en équivalence les entités dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable (entreprises associées) et les entités sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint et répondant à la définition d'une co-entreprise, selon les principes exposés dans la note 9 « Titres mis en équivalence ».

L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financière et opérationnelle de l'entité, sans toutefois contrôler ou contrôler conjointement ces politiques.

Le contrôle conjoint s'entend du partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une entité, qui n'existe que dans les cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

(iii) Autres participations

Lorsque le Groupe n'exerce pas de contrôle, de contrôle conjoint ou d'influence notable sur les décisions opérationnelles ou financières de sociétés dont il détient les titres, ceux-ci sont comptabilisés conformément aux dispositions applicables soit aux actifs financiers à la juste valeur par les autres éléments du résultat global (sur option irrévocable à la comptabilisation initiale – choix généralement retenu par le Groupe), soit aux actifs financiers à la juste valeur par résultat net, et présentés en « Autres actifs financiers non courants ». La méthode d'évaluation et de dépréciation est exposée dans la note 14 « Actifs, passifs et résultat financiers ».

Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises, dans les cas où l'ensemble des activités et des actifs acquis répond à la définition d'une entreprise et où le Groupe en obtient le contrôle, sont comptabilisés par application de la méthode de l'acquisition.

À compter du 1^{er} janvier 2020, pour être considéré comme une entreprise, un ensemble intégré d'activités et d'actifs doit comporter au moins un *input* et un processus substantiel qui, ensemble, contribuent de manière importante à la capacité de créer des *outputs*. Le Groupe a la possibilité d'appliquer un « test de concentration » qui permet d'évaluer de manière simplifiée si un ensemble d'activités et d'actifs acquis n'est pas une entreprise. Le test de concentration optionnel est satisfait si la quasi-totalité de la juste valeur des actifs bruts acquis est concentrée dans un seul actif identifiable ou un groupe d'actifs identifiables similaires.

Si un ensemble d'activités et d'actifs acquis ne constitue pas une entreprise, la transaction est comptabilisée comme une acquisition d'actifs isolés.

Les regroupements d'entreprises intervenus à compter du 1^{er} janvier 2010 sont évalués et comptabilisés selon les principes décrits ci-dessous, conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée – *Regroupements d'entreprises*.

- À la date d'acquisition, le Groupe procède à l'identification et à l'évaluation à la juste valeur de l'ensemble des actifs acquis et des passifs repris.
- Le *goodwill* correspond à la somme de la contrepartie transférée (prix d'acquisition) et des participations ne donnant pas le contrôle minoré du montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris. Ce *goodwill* est comptabilisé directement dans le bilan de l'entité acquise, dans la devise fonctionnelle de cette dernière et fait l'objet d'un suivi ultérieur au niveau du secteur opérationnel auquel l'entité est affectée selon les modalités décrites en note 7.3. Tout profit au titre d'une acquisition à des conditions avantageuses (*goodwill* négatif) est immédiatement comptabilisé en résultat.

- Pour chaque regroupement impliquant une prise de participation inférieure à 100 %, la fraction d'intérêts non acquise (intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle) est évaluée à la date d'acquisition :

- soit à sa juste valeur : un *goodwill* est alors comptabilisé pour la part relative aux participations ne donnant pas le contrôle (méthode dite du « *goodwill* complet »),
- soit à hauteur de sa quote-part dans l'actif net identifiable de l'entité acquise : ce qui conduit à ne reconnaître que le *goodwill* attribuable au Groupe (méthode dite du « *goodwill* partiel »).

Ce choix est déterminé transaction par transaction.

- Le Groupe dispose d'une période d'évaluation pour finaliser la comptabilisation des regroupements d'entreprises, cette période s'achevant dès les dernières informations nécessaires obtenues et au plus tard 12 mois après la date d'acquisition. Tout ajustement de la juste valeur des actifs acquis et passifs repris et du prix d'acquisition au cours de la période d'évaluation est comptabilisé en contrepartie du *goodwill* dans la mesure où il résulte de faits et circonstances existants à la date d'acquisition. Au-delà de cette période de 12 mois ou si l'ajustement ne résulte pas de faits ou circonstances existants à la date d'acquisition, tout ajustement est enregistré directement en résultat.
- En cas d'acquisition par étapes, la prise de contrôle déclenche la réévaluation à la juste valeur de la participation antérieurement détenue par le Groupe en contrepartie du résultat ; toute perte de contrôle donne lieu à la réévaluation de la participation résiduelle éventuelle à la juste valeur suivant les mêmes modalités.
- Les frais de transaction sont comptabilisés immédiatement en charges opérationnelles lorsqu'ils sont encourus.

Lors de la transition aux normes IFRS, le Groupe a opté pour l'option d'IFRS 1 – *Première adoption des normes internationales d'information financière* prévoyant le maintien des traitements appliqués aux regroupements d'entreprises sous les référentiels comptables précédents.

Transactions concernant les participations ne donnant pas le contrôle

Toute prise ou cession de participation dans une filiale ne modifiant pas le contrôle est considérée comme une transaction entre actionnaires et est comptabilisée directement en capitaux propres en application de la norme IFRS 10 – *États financiers consolidés*. Elle est par ailleurs présentée en activités de financement dans le tableau des flux de trésorerie.

Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Le Groupe présente ses états financiers en euros.

La monnaie fonctionnelle d'une entité est la devise dans laquelle elle réalise l'essentiel des flux liés à son activité. Pour le Groupe, la monnaie fonctionnelle d'une entité correspond à la monnaie du pays dans lequel elle se trouve.

Les états financiers des sociétés dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro et n'est pas la monnaie d'une économie en hyperinflation, sont convertis en euros de la façon suivante :

- les postes du bilan sont convertis au taux de clôture ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen pondéré de la période ;
- les écarts de conversion qui en résultent sont comptabilisés en autres éléments du résultat global ; ils participent ultérieurement, le cas échéant, au calcul du résultat de cession de la ou des société(s) concernée(s) ;
- les éléments présentés dans le tableau des flux de trésorerie sont convertis au taux moyen pondéré de la période, sauf si le taux en vigueur au jour de la transaction est significativement différent.

L'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation selon la norme IAS 29 – *Information financière dans les économies hyperinflationnistes* depuis 2018. En application de cette norme :

- les éléments non monétaires du bilan sont retraités à l'aide d'un indice général des prix : l'indice des prix à la consommation (IPC) publié par l'INDEC dont la valeur de référence est de 10 082 au 31 décembre 2025, soit en augmentation de 31 % par rapport au 31 décembre 2024 ;
- les éléments du compte de résultat et de l'état du résultat global en devise locale sont retraités en appliquant la variation de l'indice général des prix à compter de l'enregistrement initial des éléments de produits et de charges dans les états financiers ;
- le bilan, le compte de résultat et l'état du résultat global sont convertis en euros au taux de conversion de la clôture de la période considérée ;
- le retraitement des réserves au titre de l'indexation des éléments de capitaux propres de l'Argentine est présenté en variation des écarts de conversion dans l'état du résultat global et en écarts de conversion dans la variation des capitaux propres consolidés ;
- les éléments présentés dans le tableau des flux de trésorerie sont convertis au taux moyen pondéré de la période, sauf si le taux en vigueur au jour de la transaction est significativement différent (cf. note 6.4).

Conversion des opérations réalisées en devises

Lorsqu'une entité du Groupe réalise des opérations dans une devise différente de sa devise fonctionnelle, celles-ci sont initialement converties au taux en vigueur au jour de la transaction.

À chaque arrêté, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont réévalués au taux de clôture en vigueur à cette même date ; les écarts de change correspondants sont comptabilisés en profit ou perte de change dans le compte de résultat.

Les financements intragroupe mis à la disposition de certaines filiales du Groupe et pour lesquels le remboursement n'est ni planifié ni probable sont considérés comme faisant partie intégrante de l'investissement net réalisé à l'étranger ; les écarts de change dégagés lors de leurs réévaluations successives à chaque arrêté sont alors comptabilisés directement en autres éléments du résultat global, conformément aux dispositions de la norme IAS 21 – *Effets des variations des cours des monnaies étrangères*.

Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Lorsque le Groupe s'attend à recouvrer la valeur d'un actif, ou d'un groupe d'actifs, par sa vente plutôt que par son utilisation, cet actif est présenté distinctement sur la ligne « Actifs détenus en vue de leur vente » de l'état de la situation financière, conformément à la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*. Les passifs relatifs à cet actif, le cas échéant, sont également présentés sur une ligne distincte de l'état de la situation financière (« Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente »). Un actif classé comme tel est évalué au montant le plus faible de sa valeur comptable et de sa juste valeur, diminuée des frais liés à la vente. Il ne fait en conséquence plus l'objet d'un amortissement.

L'ensemble des actifs et des passifs liés aux activités destinées à être cédées est présenté sur une ligne distincte de l'actif et du passif, après élimination des positions intragroupe.

Une activité abandonnée est une composante du Groupe dont celui-ci s'est séparée ou qui est classée comme détenue en vue de la vente et qui :

- constitue une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte, ou
- fait partie d'un plan unique et coordonné de cession d'une ligne d'activité ou d'une région géographique et distincte, ou
- est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

Une composante est une unité génératrice de trésorerie ou un groupe d'unités génératrices de trésorerie lorsqu'elle est détenue en vue de son utilisation.

La classification comme activité abandonnée a lieu au moment de l'abandon effectif ou à une date antérieure lorsque l'activité satisfait aux critères pour être classée comme détenue en vue de la vente. Lorsqu'une activité est classée en activité abandonnée, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie comparatifs sont retraités comme si l'activité avait satisfait aux critères d'une activité abandonnée à compter de l'ouverture de la période comparative.

3.2 Principales variations de périmètre

3.2.1 Opérations réalisées au cours de l'exercice 2025

Les principales opérations en 2025 sont détaillées en note 2.1 : acquisition de l'intégralité des actions en circulation de Carrefour Brésil, cession de Carrefour Italie, cession en cours de magasins en France suite aux décisions de l'Autorité de la concurrence validant la reprise des enseignes Cora et Match et de certains magasins Casino, opérations de *sale and lease back* en France, au Brésil et en Espagne, cession du portefeuille d'assurance-vie de Carrefour Banque en France, fermeture de magasins ex-Grupo BIG non rentables.

3.2.2 Opérations réalisées au cours de l'exercice 2024

Les principales opérations réalisées en 2024 sont les suivantes : acquisition des enseignes Cora et Match ainsi que de la centrale d'achat Provera en France, acquisition de certains magasins sous enseigne Casino/Intermarché en France et Supercor en Espagne,

acquisition de magasins détenus par le franchisé Alma en Belgique, fermeture de magasins ex-Grupo BIG non rentables au Brésil et cession des murs détenus, opérations de *sale and lease back* en France, en Espagne et au Brésil.

Par ailleurs, le Groupe a participé à une augmentation de capital de 50 millions d'euros de la filiale française Carrefour Banque à hauteur de sa détention, et a pris une participation dans le franchisé « RH Aulnay » ayant ouvert un magasin Atacadão en France à hauteur de 45 % pour un montant de 5 millions d'euros.

3.3 Périmètre au 31 décembre 2025

La liste des sociétés comprises dans le périmètre de consolidation du Groupe (filiales et entreprises associées) figure en note 18.

Le Groupe a mis à jour ses analyses du contrôle des filiales dans lesquelles Carrefour n'est pas seul investisseur en capital à la lumière des changements dans les faits et circonstances intervenus au cours de l'exercice, notamment en lien avec les opérations décrites dans la note 2.1 ; ces événements n'ont pas amené le Groupe à revoir sa conclusion quant à l'exercice du contrôle sur ses filiales.

NOTE 4 RETRAITEMENT DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS 2024

Le 24 juillet 2025, le Conseil d'administration a autorisé la cession de la totalité de ses filiales en Italie (« Carrefour Italie ») à NewPrinces Group. Cette cession est devenue effective le 1^{er} décembre 2025, notamment suite à l'approbation de l'Autorité de la concurrence européenne. Cet accord a donné lieu à la perte de contrôle de ces filiales à cette date.

S'agissant d'une région géographique principale et distincte, et conformément à nos pratiques comptables appliquées de manière constante, Carrefour Italie est considérée comme une

activité abandonnée conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*.

Ainsi, le résultat net et les flux de trésorerie de ces filiales ont été reclassés dans les lignes relatives aux activités abandonnées du compte de résultat consolidé et du tableau des flux de trésorerie consolidés de l'exercice 2025. À des fins de comparaison, le résultat net et les flux de trésorerie de l'exercice 2024 ont été reclassés dans ces mêmes lignes (cf. notes 4.1 et 4.2).

Les principaux agrégats du compte de résultat consolidé de Carrefour Italie au titre des exercices 2025 (sur les onze premiers mois) et 2024 se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024
Chiffre d'affaires hors taxes	3 199	3 739
Marge des activités courantes	650	841
Frais généraux et amortissements	(772)	(909)
Résultat opérationnel courant	(122)	(67)
Résultat opérationnel	(199)	(240)
Résultat avant impôts	(224)	(274)
Impôts sur les résultats	0	(2)
Résultat net de l'exercice	(224)	(275)
Investissements corporels et incorporels	(49)	(61)

4.1 Incidences sur le compte de résultat consolidé de l'exercice 2024 du retraitement IFRS 5 de Carrefour Italie

<i>(en millions d'euros)</i>	2024 publié	Reclassement IFRS 5	2024 retraité IFRS 5
Chiffre d'affaires hors taxes	85 445	(3 739)	81 705
Programmes de fidélisation	(918)	(3)	(922)
Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation	84 526	(3 743)	80 783
Autres revenus	2 744	(73)	2 671
Revenus totaux	87 270	(3 816)	83 454
Coût des ventes	(70 302)	2 974	(67 328)
Marge des activités courantes	16 968	(841)	16 126
Frais généraux et amortissements	(14 755)	909	(13 846)
Résultat opérationnel courant	2 213	67	2 280
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	63	1	65
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence	2 276	69	2 345
Produits et charges non courants	(424)	171	(253)
Résultat opérationnel	1 852	240	2 093
Résultat financier	(759)	33	(726)
<i>Coût de l'endettement financier net</i>	<i>(399)</i>	<i>12</i>	<i>(386)</i>
<i>Intérêts nets relatifs aux contrats de location</i>	<i>(222)</i>	<i>18</i>	<i>(204)</i>
<i>Autres produits et charges financiers</i>	<i>(138)</i>	<i>3</i>	<i>(136)</i>
Résultat avant impôts	1 093	274	1 367
Impôts sur les résultats	(303)	2	(302)
Résultat net des activités poursuivies	790	275	1 065
Résultat net des activités abandonnées	0	(275)	(275)
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	790	–	790
dont résultat net – part du Groupe	723	–	723
dont résultat net des activités poursuivies – part du Groupe	723	275	998
dont résultat net des activités abandonnées – part du Groupe	0	(275)	(275)
dont résultat net – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	66	–	66
dont résultat net des activités poursuivies – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	66	0	67
dont résultat net des activités abandonnées – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	–	(0)	(0)

4.2 Incidences sur le tableau des flux de trésorerie consolidés de l'exercice 2024 du retraitement IFRS 5 de Carrefour Italie

(en millions d'euros)	2024 publié	Reclassement IFRS 5	2024 retraité IFRS 5
Résultat avant impôt	1 093	274	1 367
OPÉRATIONS D'EXPLOITATION			
Impôts payés	(700)	2	(698)
Dotations aux amortissements	2 424	(182)	2 242
Plus et moins-values sur cessions d'actifs et autres	(73)	1	(72)
Variation des provisions et <i>impairment</i>	(20)	(71)	(90)
Coût de l'endettement financier net	399	(12)	386
Intérêts nets relatifs aux contrats de location	222	(18)	204
Part dans le résultat et dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	25	(1)	23
Impact des activités abandonnées	(1)	9	8
Autofinancement	3 369	–	3 369
Variation du besoin en fonds de roulement	799	(15)	784
Impact des activités abandonnées	–	15	15
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (hors sociétés financières)	4 168	–	4 168
Variation des encours sur crédit à la consommation	32	–	32
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation – total	4 200	–	4 200
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(1 772)	61	(1 711)
Acquisitions d'actifs financiers non courants	(36)	–	(36)
Acquisitions de filiales et de participations dans des entreprises associées	(1 378)	2	(1 376)
Cessions de filiales et de participations dans des entreprises associées	13	–	13
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	599	(4)	595
Cessions d'actifs financiers non courants	11	–	11
Variation des créances et dettes sur acquisitions et cessions d'immobilisations	(24)	(4)	(27)
Sous-total investissements nets de désinvestissements	(2 587)	56	(2 531)
Autres emplois	215	1	216
Impact des activités abandonnées	–	(57)	(57)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement – total	(2 372)	–	(2 372)
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Augmentation/(Réduction) de capital de Carrefour SA	(483)	–	(483)
Augmentation de capital en numéraire souscrite par des participations ne donnant pas le contrôle	42	–	42
Dividendes versés par Carrefour SA	(600)	–	(600)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(26)	–	(26)
Variation des actions propres et autres instruments	(222)	–	(222)
Variation des actifs financiers courants	358	(0)	358
Émission d'emprunts obligataires	1 459	–	1 459
Remboursement d'emprunts obligataires	(1 271)	–	(1 271)
Intérêts financiers nets versés	(314)	12	(302)
Autres variations de l'endettement	1 289	(15)	1 274
Paiements relatifs aux contrats de location (principal)	(1 074)	119	(955)
Intérêts nets versés relatifs aux contrats de location	(221)	19	(202)
Impact des activités abandonnées	(14)	(134)	(148)
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement – total	(1 076)	–	(1 076)
Variation nette de la trésorerie avant effet de change	752	–	752
Incidence des variations de change	(477)	–	(477)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE	275	–	275
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	6 290	–	6 290
Trésorerie à la clôture de l'exercice	6 564	–	6 564

NOTE 5 INFORMATION SECTORIELLE

Principes comptables

La norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels* requiert la présentation de données relatives aux secteurs opérationnels du Groupe issues du reporting interne et utilisées par la Direction dans ses décisions d'investissement et d'évaluation de la performance. Pour le Groupe, les secteurs opérationnels sont constitués par les pays dans lesquels il exerce ses activités au travers de magasins intégrés, les résultats de chaque pays faisant l'objet d'une revue mensuelle par le Président-Directeur Général du Groupe qui est le « principal décideur opérationnel » au sens de la norme IFRS 8.

Le Groupe présente son information sectorielle en regroupant, comme le permet IFRS 8, les pays présentant des caractéristiques similaires, c'est-à-dire se trouvant dans la même zone géographique :

- France ;
- Europe (hors France) : Espagne, Belgique, Pologne et Roumanie (l'Italie, ayant été cédée le 1er décembre 2025, est présentée en activité abandonnée) ;
- Amérique latine : Brésil et Argentine.

Les résultats réalisés par certaines entités exerçant des fonctions supports font l'objet d'une allocation aux différents pays, au *prorata* de l'activité déployée au bénéfice de chacun d'entre eux. Les produits et charges résiduels de ces entités sont présentés au sein de « fonctions globales ».

Les actifs sectoriels incluent les *goodwill*, les autres immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles, les immeubles de placement, les droits d'utilisation de l'actif, ainsi que, présentés dans les « Autres actifs sectoriels », les stocks, les créances clients et comptes rattachés, les encours clients des sociétés financières et les autres débiteurs. Les passifs sectoriels correspondent aux engagements locatifs, aux dettes fournisseurs, au refinancement des encours clients et aux autres créditeurs.

Les investissements de chaque secteur correspondent aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles (hors *goodwill*) telles que présentées dans le tableau des flux de trésorerie.

Les informations communiquées dans les tableaux ci-après sont présentées selon les mêmes principes comptables que ceux utilisés pour les états financiers consolidés du Groupe.

5.1 Résultats sectoriels

2025 (en millions d'euros)	Total Groupe	France	Europe	dont Espagne	Amérique latine	dont Brésil	Fonctions globales
Chiffre d'affaires hors taxes	82 102	41 743	19 879	10 958	20 480	17 754	–
Autres revenus	2 876	937	548	392	1 318	1 232	73
Résultat opérationnel courant avant amortissements	4 506	2 218	1 194	807	1 173	1 038	(79)
Dotations aux amortissements ⁽¹⁾	(2 349)	(1 235)	(713)	(344)	(394)	(329)	(7)
Résultat opérationnel courant	2 158	983	481	463	779	709	(85)
Investissements corporels et incorporels	1 523	902	328	199	290	219	3

2024 retraité IFRS 5 (en millions d'euros)	Total Groupe	France	Europe	dont Espagne	Amérique latine	dont Brésil	Fonctions globales
Chiffre d'affaires hors taxes	81 705	39 540	19 893	10 807	22 272	18 801	–
Autres revenus	2 671	845	578	431	1 176	1 112	71
Résultat opérationnel courant avant amortissements	4 522	2 166	1 157	736	1 298	1 117	(98)
Dotations aux amortissements ⁽¹⁾	(2 242)	(1 123)	(693)	(328)	(419)	(353)	(8)
Résultat opérationnel courant	2 280	1 042	464	408	879	764	(105)
Investissements corporels et incorporels	1 711	842	396	217	465	366	8

(1) Y compris amortissements des immobilisations logistiques inclus dans le coût des ventes.

5.2 Bilans sectoriels

31/12/2025 (en millions d'euros)	Total Groupe	France	Europe	Amérique latine	Fonctions globales
ACTIF					
Goodwill	8 670	5 702	2 094	872	1
Autres immobilisations incorporelles	1 459	689	526	218	25
Immobilisations corporelles	12 168	5 729	2 230	4 206	2
Immeubles de placement	202	12	99	91	–
Droits d'utilisation de l'actif	4 600	1 929	1 869	801	1
Autres actifs sectoriels	18 855	6 956	4 034	7 253	612
Total Actifs sectoriels	45 953	21 017	10 852	13 441	642
Autres actifs non affectés	9 260				
TOTAL ACTIF	55 213				
PASSIF (hors capitaux propres)					
Passifs sectoriels	29 682	12 144	8 844	8 261	433
Autres passifs non affectés	13 862				
TOTAL PASSIF	43 544				

31/12/2024 (en millions d'euros)	Total Groupe	France	Europe	Amérique latine	Fonctions globales
ACTIF					
Goodwill	8 946	5 625	2 410	910	1
Autres immobilisations incorporelles	1 566	675	638	224	29
Immobilisations corporelles	13 011	5 796	2 662	4 551	2
Immeubles de placement	218	12	113	93	–
Droits d'utilisation de l'actif	4 522	1 849	1 920	750	3
Autres actifs sectoriels	19 103	7 490	4 090	6 962	561
Total Actifs sectoriels	47 367	21 447	11 833	13 490	596
Autres actifs non affectés	9 997				
TOTAL ACTIF	57 363				
PASSIF (hors capitaux propres)					
Passifs sectoriels	30 002	12 412	9 013	8 166	411
Autres passifs non affectés	14 877				
TOTAL PASSIF	44 879				

Conformément à la norme IFRS 5, le bilan consolidé du groupe Carrefour au 31 décembre 2024 n'a pas été retraité des actifs et passifs de Carrefour Italie.

NOTE 6 DONNÉES OPÉRATIONNELLES

6.1 Produits des activités ordinaires

Principes comptables

Les produits des activités ordinaires (« revenus totaux ») sont composés du chiffre d'affaires hors taxes et des autres revenus.

Le chiffre d'affaires hors taxes correspond au chiffre d'affaires lié aux ventes de biens et de services marchands pour lesquels le Groupe agit pour son propre compte. Le chiffre d'affaires est réalisé dans les magasins, sur les sites e-commerce et les stations-service (ventes aux clients finaux), ainsi que dans les entrepôts (ventes aux franchisés).

Les autres revenus comprennent notamment les revenus de l'activité de banque et d'assurance (y compris les commissions perçues au titre des cotisations de carte bancaire, de dossiers de crédit classique ou de crédit *revolving*), les revenus de l'activité de promotion immobilière, les commissions perçues sur les services marchands pour lesquels le Groupe agit pour le compte de tiers (dont l'activité voyages, billetterie et loisirs), les commissions relatives aux ventes e-commerce réalisées pour le compte de tiers (*Marketplaces*), les revenus locatifs des galeries marchandes, les redevances perçues des franchisés (principalement sous forme de *royalties*) et les revenus liés au *retail media*.

(i) Reconnaissance du chiffre d'affaires et des autres revenus

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires relatif aux ventes de biens réalisées dans les magasins et dans les stations-service, qui constitue l'essentiel du chiffre d'affaires du Groupe, est comptabilisé lors du passage en caisse des clients en application d'IFRS 15. Le transfert de contrôle intervient lorsque les biens sont transférés aux clients, les ventes ne comprenant aucune autre obligation de performance non remplie à cette date. Lorsque les ventes en magasins sont assorties d'un droit de retour, les conditions d'exercice de ce droit sont limitées à certaines catégories de produits et sont restreintes dans le temps selon la réglementation des pays concernés et/ou conformément aux conditions générales de vente du Groupe.

Le chiffre d'affaires relatif aux ventes aux franchisés est comptabilisé lorsque la livraison est intervenue (date de transfert de contrôle des biens vendus).

Chiffre d'affaires/autres revenus

Les ventes de l'activité e-commerce sont constituées, d'une part, du chiffre d'affaires relatif aux ventes réalisées sur les sites e-commerce du Groupe (ventes directes) et d'autre part, des commissions perçues au titre des ventes e-commerce que le Groupe réalise pour le compte de tiers (*Marketplaces*). Le Groupe agit en tant que principal pour les ventes réalisées,

pour son propre compte, sur les sites e-commerce du Groupe (ventes directes). Le chiffre d'affaires relatif aux ventes directes est comptabilisé lorsque la livraison est intervenue (date de transfert de contrôle des biens vendus). Comme pour les ventes de marchandises en magasins, les ventes directes en e-commerce sont assorties d'un droit de retour dont les conditions d'exercice sont restreintes dans le temps. S'agissant des ventes en *Marketplaces*, le Groupe agit en tant qu'agent ; les revenus comptabilisés correspondent aux commissions facturées aux fournisseurs sur les ventes réalisées.

Les services marchands comprennent notamment les ventes liées à la location de véhicules, aux cartes cadeaux, à l'activité voyages et loisirs et aux extensions de garantie. Lorsque le Groupe agit pour son propre compte (location de véhicules...), et donc en tant que principal pour les ventes réalisées, le chiffre d'affaires est comptabilisé lors de la réalisation du service. S'agissant des ventes pour lequel le Groupe agit en tant qu'agent (activité voyages, billetterie, loisirs notamment), les revenus comptabilisés en autres revenus correspondent aux commissions payées par le partenaire sur les ventes réalisées pour son compte.

Autres revenus

Le produit net bancaire, développé par les sociétés financières du Groupe, est constitué pour l'essentiel des produits nets d'intérêt n'entrant pas dans le champ d'application de la norme IFRS 15 et comptabilisés en application des dispositions d'IFRS 9. Seuls les services liés à la mise à disposition de ces cartes de paiement qui ne correspondent pas à des opérations de financement ou de crédit (commissions perçues au titre des cotisations de carte bancaire, de dossiers de crédit classique ou de crédit *revolving*) entrent dans le champ d'application d'IFRS 15. Les commissions perçues sont étalées sur la durée des contrats. C'est également le cas des produits relatifs aux contrats d'assurance distribués par certaines sociétés du Groupe.

Le traitement comptable des redevances de franchise relève des dispositions spécifiques prévues par la norme IFRS 15 concernant les licences de propriété intellectuelle (licences dynamiques). La rémunération perçue en contrepartie de la concession des droits sur l'enseigne et du partage des savoir-faire est exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires réalisé par l'établissement exploité par le franchisé et étalée dans le temps. Le traitement comptable des redevances de location-gérance est identique à celui des redevances de franchise.

Les produits de location et sous-location n'entrent pas dans le champ d'application de la norme IFRS 15 et sont comptabilisés en application des dispositions de la norme IFRS 16.

L'activité de promotion immobilière correspond essentiellement à la création et aux extensions des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en vue de leur revente. Sont également inclus dans les projets de promotion immobilière, la valorisation des emplacements situés dans les parties communes des centres commerciaux permettant de vendre ou d'exposer des produits pour une durée déterminée (*Specialty leasing*). L'activité de promotion immobilière est exercée au sein de Carrefour Property, filiale à 100 % du Groupe. Les revenus de l'activité de promotion immobilière restent généralement comptabilisés à la date de livraison au client de l'ensemble immobilier construit ; seuls les revenus des projets réalisés sous forme de vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) sont comptabilisés progressivement (en fonction de l'avancement du projet, mesuré sur la base des coûts encourus), le transfert de contrôle vers le client intervient au fur et à mesure que les travaux sont réalisés par le Groupe.

L'activité de *retail media* correspond principalement à des ventes de campagnes publicitaires en magasin et en ligne et de CRM (*Customer Relationship Management*). Les contrats avec les clients sont notamment rémunérés sous la forme d'honoraires ou de commissions. Le Groupe reconnaît le revenu au fur et à mesure de la réalisation des prestations.

(ii) Comptabilisation des programmes de fidélisation de la clientèle

La vente d'un bien ou service assortie de la remise de points de fidélité constitue un contrat comprenant deux « obligations de performance » séparées :

- d'une part, un bien ou service livré immédiatement ; et
- d'autre part, un droit à recevoir ultérieurement des biens ou services à prix réduit ou gratuit.

Le montant reçu au titre de la vente est réparti entre les deux « obligations de performance » en proportion de leurs prix de vente spécifiques respectifs.

6.1.1 Chiffre d'affaires hors taxes

(en millions d'euros)	2025	2024 retraité IFRS 5	% Prog.
Chiffre d'affaires hors taxes	82 102	81 705	0,5 %

À taux de change constants, le chiffre d'affaires 2025 se serait élevé à 85 227 millions d'euros, à comparer à 81 705 millions d'euros en 2024 retraité IFRS 5, soit une hausse de 4,3 %.

Le chiffre d'affaires de l'année 2025 à taux de change constant est calculé en appliquant les taux de conversion de l'année 2024 pour les filiales dont la devise fonctionnelle n'est pas l'euro.

L'incidence de la variation des taux de change s'élève à (3,1) milliards d'euros en 2025, imputable en quasi-totalité au Brésil et à l'Argentine pour respectivement (1,5) milliard d'euros et (1,6) milliard d'euros.

CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES PAR PAYS ⁽¹⁾

(en millions d'euros)	2025	2024 retraité IFRS 5
France	41 743	39 540
Europe (hors France)	19 879	19 893
Espagne	10 958	10 807
Belgique	4 062	4 163
Roumanie	2 770	2 804
Pologne	2 090	2 118
Amérique latine	20 480	22 272
Brésil	17 754	18 801
Argentine	2 725	3 471
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXES	82 102	81 705

(1) La quasi-totalité du chiffre d'affaires est comptabilisée à une date spécifique. Le montant du chiffre d'affaires comptabilisé progressivement n'est pas significatif à l'échelle du Groupe.

La progression du chiffre d'affaires de la France correspond pour l'essentiel au chiffre d'affaires des enseignes Cora et Match, intégrées globalement depuis le 1^{er} juillet 2024 (cf. note 2.1.2).

6.1.2 Autres revenus

(en millions d'euros)	2025	2024 retraité IFRS 5	% Prog.
Produits financiers et commissions ⁽¹⁾	1 600	1 445	10,7 %
Redevances de franchise et de location-gérance	417	405	2,9 %
Revenus de location et de sous-location	199	205	(2,5) %
Revenus de l'activité de promotion immobilière ⁽²⁾	17	4	270,4 %
Revenus divers ⁽³⁾	643	611	5,2 %
TOTAL AUTRES REVENUS	2 876	2 671	7,7 %

(1) Comprennent le produit net des activités de banque et d'assurance du Groupe.

(2) Correspondent aux prix de vente des ensembles immobiliers qui ont été développés par le Groupe en vue de leur revente. Compte tenu des coûts de développement, présentés en Coût des ventes, la marge de promotion s'élève à 6 millions d'euros en 2025, alors qu'elle était quasi nulle en 2024.

(3) Les revenus divers concernent notamment les revenus générés par le *retail media* et ceux liés aux services marchands, ainsi que les commissions liées aux prestations réalisées pour des fournisseurs et celles réalisées sur les ventes (*Marketplaces*).

Les produits financiers et commissions enregistrés en 2025 progressent sensiblement, reflétant notamment la poursuite d'une grande dynamique commerciale au Brésil, bien qu'en partie masquée par un taux de conversion moyen du réal moins favorable qu'en 2024, et dans une moindre mesure en Argentine.

De la même manière, les revenus générés par les services marchands (y compris ceux de Cora et Match), dont l'activité billetterie et voyages, ont continué d'augmenter en 2025.

6.2 Résultat opérationnel courant

Principes comptables

Le résultat opérationnel courant est un agrégat intermédiaire ayant pour objet de faciliter la compréhension de la performance opérationnelle du Groupe. Il correspond au résultat opérationnel (qui est défini par différence comme

l'ensemble des charges et produits ne résultant pas des activités de financement, des activités abandonnées et de l'impôt) hors éléments résultant d'événements inhabituels, anormaux et peu fréquents présentés en produits et charges non courants (cf. note 6.3).

6.2.1 Coût des ventes

Principes comptables

Le coût des ventes intègre les achats nets des ristournes et coopérations commerciales, les variations de stocks (après prise en compte des dépréciations), les produits liés à l'escompte, les écarts de change générés par les achats de marchandises, des coûts logistiques, ainsi que d'autres coûts essentiellement composés des coûts des produits vendus par les sociétés financières et du coût de revient de l'activité de promotion immobilière.

Les ristournes sont déterminées en fonction des taux de remise, immédiate ou différée, sur achats qui sont fixés contractuellement lors des négociations annuelles. Elles peuvent être :

- inconditionnelles, c'est-à-dire proportionnelles au total des achats, sans aucune autre condition ; ou

- conditionnelles, c'est-à-dire dépendantes de la réalisation de certaines conditions (par exemple, la progression du chiffre d'affaires réalisé par le fournisseur avec le Groupe).

Les coopérations commerciales correspondent aux produits provenant de prestations réalisées par Carrefour pour les fournisseurs.

Les ristournes et coopérations commerciales comptabilisées dans le coût des ventes sont évaluées sur la base des dispositions contractuelles prévues dans les accords signés avec les fournisseurs.

6.2.2 Frais généraux et amortissements

(en millions d'euros)	2025	2024 retraité IFRS 5	% Prog.
Frais généraux	(11 800)	(11 874)	(0,6) %
Amortissements des immobilisations et immeubles de placement	(1 345)	(1 298)	3,7 %
Amortissements des droits d'utilisation de l'actif – immobilisations et immeubles de placement	(721)	(675)	6,9 %
TOTAL FRAIS GÉNÉRAUX ET AMORTISSEMENTS	(13 867)	(13 846)	0,1 %

FRAIS GÉNÉRAUX

Les frais généraux se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024 retraité IFRS 5	% Prog.
Frais de personnel	(7 322)	(7 202)	1,7 %
Honoraires	(831)	(862)	(3,7) %
Entretien et réparation	(785)	(796)	(1,4) %
Taxes	(595)	(576)	3,3 %
Énergie et électricité	(563)	(633)	(11,1) %
Publicité	(519)	(632)	(17,8) %
Locations immobilières (hors IFRS 16) ⁽¹⁾	(104)	(96)	8,7 %
Autres frais généraux	(1 081)	(1 077)	0,4 %
TOTAL FRAIS GÉNÉRAUX	(11 800)	(11 874)	(0,6) %

(1) En 2024 retraité IFRS 5 et 2025, les charges de locations immobilières n'incluent pas les loyers relatifs à des contrats de location comptabilisés selon la norme IFRS 16 (cf. note 8). Elles se seraient élevées à 978 millions d'euros sur 2024 retraité IFRS 5 et 1 044 millions d'euros sur 2025 si la norme IFRS 16 n'était pas appliquée.

La maîtrise des frais généraux reflète notamment la poursuite des efforts de compétitivité mis en œuvre par le Groupe ainsi que la baisse du coût de l'énergie, et ce malgré l'intégration des enseignes Cora et Match en France depuis le 1^{er} juillet 2024.

AMORTISSEMENTS

En prenant en compte les amortissements logistiques inclus dans le coût des ventes, le total des amortissements comptabilisés au compte de résultat s'élève à (2 349) millions d'euros en 2025 (contre (2 242) millions d'euros en 2024 retraité IFRS 5) et se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024 retraité IFRS 5	% Prog.
Immobilisations corporelles	(1 060)	(1 025)	3,4 %
Immobilisations incorporelles	(277)	(262)	5,5 %
Immeubles de placement	(9)	(10)	(14,5) %
Amortissements des immobilisations et immeubles de placement	(1 345)	(1 298)	3,7 %
Amortissements des droits d'utilisation de l'actif – immobilisations et immeubles de placement	(721)	(675)	6,9 %
Amortissements des immobilisations logistiques	(64)	(66)	(2,4) %
Amortissements des droits d'utilisation de l'actif – immobilisations logistiques	(218)	(204)	6,9 %
TOTAL AMORTISSEMENTS	(2 349)	(2 242)	4,8 %

6.3 Produits et charges non courants

Principes comptables

Conformément aux dispositions de la recommandation n° 2020-01 du 6 mars 2020 de l'Autorité des normes comptables (ANC), le Groupe présente en résultat non courant des « éléments peu nombreux, bien identifiés, non récurrents, significatifs au niveau de la performance consolidée ».

Sont comptabilisés en produits et charges non courants certains éléments significatifs à caractère inhabituel de par leur nature et leur fréquence tels que les dépréciations d'actifs

non courants, les résultats de cession d'actifs non courants, les coûts de restructuration et des charges et produits liés à des réestimations de risques d'origine ancienne, sur la base d'informations ou d'éléments dont le Groupe a eu connaissance au cours de l'exercice.

Ces éléments sont présentés de manière distincte dans le compte de résultat afin de « faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante et permettre au lecteur des comptes de disposer d'éléments utiles dans une approche prévisionnelle des résultats ».

Le résultat non courant 2025 est une charge nette de (62) millions d'euros et se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2025	2024 retraité IFRS 5
Résultat de cession d'actifs	312	112
Coûts de restructuration	(70)	(150)
Autres produits et charges non courants	191	24
Résultat non courant avant dépréciations et pertes sur actifs	434	(13)
Dépréciations et pertes sur actifs	(496)	(239)
<i>dont dépréciations et pertes sur goodwill</i>	<i>(327)</i>	<i>(48)</i>
<i>dont dépréciations et pertes sur actifs corporels et incorporels et autres</i>	<i>(169)</i>	<i>(191)</i>
PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS	(62)	(253)
Dont :		
<i>total des produits non courants</i>	<i>823</i>	<i>477</i>
<i>total des charges non courantes</i>	<i>(885)</i>	<i>(729)</i>

RÉSULTAT DE CESSIION D'ACTIFS

Le résultat de cession d'actifs immobilisés est composé du résultat de cession en *sale and lease back* des murs de 25 supermarchés (dont un n'a pas été reloué) et 3 hypermarchés en France, 22 magasins *cash & carry* Atacadão au Brésil et de 4 hypermarchés en Espagne pour un montant total de 60 millions d'euros (cf. note 2.1.3).

Il comprend également les plus-values réalisées suite à la cession de 9,87 millions d'actions Carmila par voie de placement privé pour 45 millions d'euros environ (cf. note 9.2), à la cession d'un hypermarché au Brésil pour 45 millions d'euros environ, à la cession des murs de magasins non rentables au Brésil pour 30 millions d'euros environ et à la vente du portefeuille d'assurance-vie de Carrefour Banque en France pour 21 millions d'euros (cf. note 2.1.3).

Il inclut par ailleurs des plus et moins-values réalisées dans le cadre de diverses cessions d'actifs (murs, terrains, fonds de commerce de magasins ou titres mis en équivalence), notamment au Brésil et à des franchisés en France.

COÛTS DE RESTRUCTURATION

Les coûts de restructuration comptabilisés en 2025 correspondent principalement aux mesures mises en œuvre dans

les magasins hypermarchés en Espagne, ainsi qu'aux coûts liés au plan de restructuration des agences bancaires de Carrefour Banque et à la fermeture du site Cora à Nancy en France.

AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON COURANTS

Les autres produits et charges non courants enregistrés en 2025 comprennent essentiellement (i) des reprises de provisions, en particulier en Belgique sur les engagements de retraite suite à l'abrogation du régime de prépension en 2025 ainsi qu'au Brésil notamment pour risques fiscaux liés aux crédits ICMS suite à prescriptions ou apport à des programmes d'amnisties, et (ii) la reconnaissance de crédits PIS-COFINS relatifs aux exercices antérieurs au Brésil suite à décision de justice définitive favorable ou à une réorganisation juridique. Ces produits sont légèrement compensés par des provisions pour risques légaux et fiscaux dans certaines géographies du Groupe.

DÉPRÉCIATIONS ET PERTES SUR ACTIFS

Les dépréciations et pertes sur actifs enregistrées au cours de l'exercice 2025 comprennent essentiellement la dépréciation partielle des *goodwill* polonais et belge à hauteur de (294) millions d'euros, ainsi que la sortie d'une quote-part du *goodwill* brésilien pour (33) millions d'euros suite aux cessions des murs de magasins au cours de la période (cf. note 7.3).

Les dépréciations incluent par ailleurs des dépréciations d'immobilisations, reflétant la situation difficile de certains magasins en Pologne, au Brésil et en France. Les dépréciations concernent également des actifs incorporels (logiciels) et corporels (terrains et entrepôts) en France et au Brésil.

Rappel des principaux éléments comptabilisés en 2024

Le résultat de cession d'actifs immobilisés était principalement composé du résultat de cession en *sale and lease back* des murs de 15 magasins *cash & carry* Atacadão au Brésil, de 6 hypermarchés en Espagne et de 16 supermarchés en France. Ce résultat incluait par ailleurs des plus et moins-values réalisées dans le cadre de diverses cessions d'actifs (murs, terrains, fonds de commerce de magasins), notamment au Brésil et auprès de franchisés français, partiellement minorées par la moins-value liée à la cession de la société Refectory en France.

Les coûts de restructuration correspondaient principalement aux mesures mises en œuvre dans les sièges et magasins en Espagne, en Belgique et au Brésil, ainsi qu'à l'annonce de la fermeture du siège des filiales Cora et Provera en France.

Les autres produits et charges non courants comprenaient essentiellement des provisions pour risques fiscaux et légaux dans certaines géographies du Groupe, ainsi que des coûts liés à des fermetures de magasins *Bompreço* et *Nacional* ex-Grupo BIG non rentables décidées au Brésil fin 2024. Ces charges étaient globalement compensées par (i) des reprises de provisions au Brésil notamment pour risques fiscaux liés aux crédits ICMS suite à prescriptions ou apport à des programmes d'amnisties, et (ii) la reconnaissance de crédits PIS-COFINS relatifs à des exercices antérieurs au Brésil suite à décision de justice définitive favorable.

Enfin, les dépréciations et pertes sur actifs comprenaient la sortie d'une quote-part du *goodwill* belge suite à la cession de 7 fonds de commerce de magasins ex-Alma et du *goodwill* brésilien suite aux cessions des murs de magasins non rentables fermés au cours de la période. Elles incluaient également l'impact lié à diverses dépréciations d'immobilisations reflétant la situation difficile de certains magasins en Belgique et en Pologne ainsi que diverses mises au rebut d'actifs en France, en Espagne et au Brésil. Les dépréciations correspondaient aussi à des magasins brésiliens ex-Grupo BIG non rentables en cours de fermeture (magasins sous-enseigne *Bompreço* et *Nacional*).

6.4 Besoin en fonds de roulement

6.4.1 Variation du besoin en fonds de roulement

La variation du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) comprise dans la « variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation » du tableau des flux de trésorerie se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024 retraité IFRS 5	Variation
Variation des stocks	(116)	(186)	70
Variation des créances commerciales	109	216	(107)
Variation des créances et dettes fournisseurs	523	773	(250)
Variation des dettes de fidélité	(22)	(14)	(7)
Variation du BFR marchand (« Trésorerie marchandises »)	494	788	(294)
Variation des autres créances et autres dettes	(19)	(4)	(15)
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	475	784	(309)

Ces éléments, comme tous les autres éléments du tableau des flux de trésorerie, sont convertis au taux moyen de l'exercice.

6.4.2 Stocks

Principes comptables

Conformément à la norme IAS 2 – *Stocks*, les stocks de marchandises et les stocks liés à l'activité de promotion immobilière (actifs en cours de construction) sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation.

Le coût de revient des stocks de marchandises correspond au dernier prix d'achat majoré des frais accessoires ou au Coût Unitaire Moyen Pondéré (CUMP). Compte tenu de la rotation

rapide des stocks, ces deux méthodes ne génèrent pas de différences significatives entre elles. Cette valorisation incorpore l'ensemble des éléments constitutifs du coût d'achat des marchandises vendues (à l'exception des pertes et gains de change) et prend également en compte la totalité des conditions obtenues à l'achat de la part des fournisseurs (ristournes et coopérations commerciales).

La valeur nette de réalisation des stocks correspond au prix de vente estimé sur la base des perspectives d'écoulement, minoré des coûts additionnels nécessaires à la vente.

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Stocks en valeur brute	6 542	6 899
Dépréciation	(163)	(190)
TOTAL STOCKS	6 379	6 709

Il est à noter que les mêmes méthodes de dépréciation qu'aux clôtures précédentes ont été appliquées.

L'évolution du solde des stocks inclut la sortie de Carrefour Italie du périmètre de consolidation à hauteur de (0,3) milliard d'euros environ ainsi qu'un écart de conversion de (0,1) milliard d'euros environ au 31 décembre 2025.

6.4.3 Créances commerciales

Principes comptables

Les créances commerciales comprennent principalement les créances à recevoir des fournisseurs (au titre des ristournes et coopérations commerciales à recevoir), des franchisés ainsi que celles dues au titre des opérations réalisées dans le cadre de l'activité de promotion immobilière.

Les créances commerciales entrent dans la catégorie des actifs financiers évalués au coût amorti (cf. note 14). Elles sont comptabilisées pour le montant initial de la facture et font

l'objet de dépréciation dans le cadre du modèle de dépréciation simplifié fondé sur les pertes attendues défini par la norme IFRS 9 – *Instruments financiers* (cf. note 14.7.4).

Certaines filiales du Groupe procèdent à des cessions de créances commerciales. Conformément à la norme IFRS 9, les créances concernées sont décomptabilisées lorsque les risques et avantages qui leur sont associés (principalement les risques d'insolvabilité du débiteur, de retard de paiement et de dilution) sont substantiellement transférés à un tiers. Ces cessions de créances sont sans droit de recours.

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Créances sur les clients	2 105	2 299
Dépréciation des créances	(288)	(276)
Total Créances sur les clients	1 817	2 022
Fournisseurs débiteurs	1 376	1 283
TOTAL CRÉANCES COMMERCIALES	3 193	3 305

Il est à noter que les mêmes méthodes de dépréciation qu'aux clôtures précédentes ont été appliquées.

L'évolution du solde des créances commerciales inclut la sortie de Carrefour Italie du périmètre de consolidation à hauteur de (0,3) milliard d'euros environ.

Cessions de créances commerciales

Dans l'ensemble des pays européens (hors Roumanie), Carrefour a négocié des lignes de cessions de créances commerciales, essentiellement de créances vis-à-vis de franchisés, avec une ou plusieurs banques selon les géographies. Il s'agit de banques internationales de premier plan dont la Société Générale pour la France, la BNP pour la Belgique et Caixa, Santander, Sabadell et BBVA pour l'Espagne. Dans un souci d'optimisation des coûts de cession, ces lignes sont ajustées avec les banques au cours de l'année en fonction des volumes de factures disponibles à céder.

En Amérique latine au contraire, il n'y a pas de lignes de cessions de créances commerciales. Les filiales brésiliennes, ayant des besoins de liquidités temporaires, peuvent céder des créances commerciales sous forme de *tender offer* sur une plateforme où des banques ou des *brokers* peuvent proposer leurs conditions financières. Ces cessions correspondent à des créances de clients ayant payé leurs courses en plusieurs fois. Aucun programme n'existe en Argentine.

Au 31 décembre 2025, les cessions de créances commerciales se sont élevées à 1,4 milliard d'euros environ et concernent majoritairement le Brésil et la France.

6.4.4 Dettes fournisseurs et autres créditeurs

Principes comptables

Les dettes fournisseurs et autres créditeurs comprennent principalement les dettes contractées vis-à-vis des fournisseurs du Groupe. Elles comprennent également les dettes fournisseurs ayant fait l'objet d'affacturage inversé. Ces créances détenues par les fournisseurs vis-à-vis du Groupe sont cédées à des établissements financiers dans le cadre de programmes d'affacturage inversé (*reverse factoring*). Ces programmes permettent aux fournisseurs de recevoir par anticipation le paiement de leurs créances dans le cours normal des achats effectués : ces fournisseurs peuvent ainsi

bénéficier d'un préfinancement. Après analyse, ces dettes sont maintenues en dettes fournisseurs, leurs caractéristiques n'étant pas substantiellement modifiées (notamment maintien des termes contractuels, y compris échéance de la dette).

Les dettes fournisseurs entrent dans la catégorie des passifs financiers évalués au coût amorti, telle que définie par la norme IFRS 9 – *Instruments financiers* (cf. note 14). Ces passifs financiers sont évalués à l'origine à leur valeur nominale dans la mesure où elle constitue une estimation raisonnable de leur valeur de marché étant donné leur caractère court terme.

(en millions d'euros)

	31/12/2025	31/12/2024
Fournisseurs et autres créditeurs	14 690	14 997
dont les fournisseurs ayant bénéficié d'un préfinancement	1 779	1 853

L'évolution du solde des dettes fournisseurs et autres créditeurs inclut la sortie de Carrefour Italie du périmètre de consolidation à hauteur de (0,8) milliard d'euros environ ainsi qu'un écart de conversion de (0,4) milliard d'euros environ au 31 décembre 2025.

Les dettes fournisseurs faisant l'objet d'un programme d'affacturage inversé concernent essentiellement la France, l'Espagne et le Brésil. Le total des dettes fournisseurs faisant partie d'un programme d'affacturage inversé s'élève à 3,8 milliards d'euros environ au 31 décembre 2025. Sur ce montant, les fournisseurs n'ont utilisé que 1,8 milliard d'euros de préfinancement.

En France, les délais de paiement des dettes fournisseurs sont compris entre 0 et 60 jours et sont similaires pour les fournisseurs ayant décidé de participer aux programmes d'affacturage inversé et ceux ayant refusé.

Par ailleurs, au Brésil, les délais de paiement des dettes fournisseurs sont déterminés par des contrats propres à chaque fournisseur et sont similaires pour les fournisseurs ayant décidé de participer aux programmes d'affacturage inversé et ceux ayant refusé. Le solde des dettes fournisseurs au 31 décembre 2025 rapporté au total des coûts des ventes de l'exercice 2025 s'élève à 80 jours environ.

Enfin, en Espagne, les délais de paiement des dettes fournisseurs dépendent de la nature des marchandises achetées et sont similaires pour les fournisseurs ayant décidé de participer aux programmes d'affacturage inversé et ceux ayant refusé. Les délais de paiement sont de 0 à 30 jours pour les produits frais, de 0 à 90 jours pour les autres denrées alimentaires et sont déterminés par des contrats propres à chaque fournisseur pour les produits non-alimentaires.

6.4.5 Créances et dettes fiscales

DÉTAIL DES CRÉANCES FISCALES

(en millions d'euros)

	31/12/2025	31/12/2024
Taxes sur le chiffre d'affaires	741	720
Autres impôts et taxes	67	60
Actifs d'impôts exigibles	278	189
TOTAL CRÉANCES FISCALES	1 086	969

DÉTAIL DES DETTES FISCALES

(en millions d'euros)

	31/12/2025	31/12/2024
Taxes sur le chiffre d'affaires	613	629
Autres impôts et taxes	555	583
Passifs d'impôts exigibles	289	147
TOTAL DETTES FISCALES – PART À MOINS D'UN AN	1 458	1 358
TOTAL DETTES FISCALES – PART À PLUS D'UN AN	36	53

6.4.6 Autres actifs et passifs

DÉTAIL DES AUTRES ACTIFS

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Charges constatées d'avance	464	471
Créances liées à l'activité immobilière	101	102
Créances sur cessions d'immobilisations	57	55
Créances sociales	16	11
Autres créances d'exploitation nettes	390	445
TOTAL AUTRES ACTIFS COURANTS	1 028	1 084
Charges constatées d'avance – Part à plus d'un an	4	2
Créances fiscales – Part à plus d'un an ⁽¹⁾	705	621
TOTAL AUTRES ACTIFS NON COURANTS	709	623

(1) Correspond à des crédits d'impôt ICMS et PIS-COFINS dont la recouvrabilité est attendue à plus de 12 mois. Au 31 décembre 2025, le montant brut des crédits ICMS brésiliens, lié principalement à des décisions de la Cour Suprême brésilienne favorables à l'entreprise, s'élève au bilan à 845 millions d'euros (contre 848 millions d'euros au 31 décembre 2024). Ce montant est déprécié à hauteur de (311) millions d'euros (soit une créance nette de 534 millions d'euros versus 531 millions d'euros au 31 décembre 2024) afin de reconnaître la valeur de marché des crédits dont l'utilisation est prévue par l'entreprise sur une période n'excédant pas trois ans. Au compte de résultat, les crédits ICMS brésiliens relatifs à l'exercice en cours sont reconnus en résultat opérationnel courant et ceux relatifs à des exercices antérieurs sont reconnus en produits non courants.

DÉTAIL DES AUTRES PASSIFS COURANTS

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Dettes sociales	1 510	1 615
Dettes vis-à-vis des fournisseurs d'immobilisations	581	592
Produits constatés d'avance	168	140
Dettes diverses	537	583
TOTAL AUTRES PASSIFS COURANTS	2 796	2 931

6.5 Activités de banque et d'assurance

Principes comptables

En support de son activité de distributeur, le Groupe a développé une activité de banque et d'assurance à destination de ses clients, principalement en France, en Espagne et au Brésil.

Les sociétés financières du Groupe mettent notamment à disposition de leurs clients des cartes bancaires siglées « Carrefour », utilisables dans les magasins du Groupe et ailleurs, des prêts à la consommation (crédit renouvelable & prêt amortissable) et des produits d'épargne (assurance-vie, comptes sur livrets...).

De par son importance dans le bilan consolidé du Groupe et ses spécificités, cette activité annexe fait l'objet d'une présentation particulière dans les états financiers du Groupe :

- les créances détenues sur la clientèle (encours des cartes de paiement, prêts personnels...) sont présentées au bilan sur les lignes « Encours clients des sociétés financières – Part à

plus d'un an » et « Encours clients des sociétés financières – Part à moins d'un an » suivant leur maturité ;

- les dettes contractées afin de refinancer ces créances sont présentées sur les lignes « Refinancement des encours clients – Part à plus d'un an » et « Refinancement des encours clients – Part à moins d'un an » suivant leur maturité ;
- les autres actifs et passifs (immobilisations corporelles et incorporelles, trésorerie, dettes fiscales et sociales...) sont présentés sur les lignes de bilan correspondantes ;
- les revenus nets tirés des activités bancaires sont présentés au sein de la ligne « Autres revenus » du compte de résultat ;
- la variation du besoin en fonds de roulement des activités de banque et d'assurance est isolée sur la ligne « Variation des encours sur crédit à la consommation » du tableau des flux de trésorerie.

6.5.1 Encours clients des sociétés financières

Au 31 décembre 2025, les encours clients des sociétés financières s'élèvent à 6 460 millions d'euros (contre 6 413 millions d'euros au 31 décembre 2024) et se composent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Encours cartes	7 145	6 618
Encours prêts	1 363	1 460
Encours crédits (liés à des achats magasins)	29	32
Autres encours ⁽¹⁾	191	164
Dépréciation	(2 267)	(1 860)
TOTAL ENCOURS CLIENTS	6 460	6 413
Part à moins d'un an	4 663	4 567
Part à plus d'un an	1 797	1 846

(1) Les autres encours correspondent essentiellement aux prêts et crédits restructurés.

Les encours clients des sociétés financières correspondent aux créances détenues sur la clientèle (encours des cartes de paiement, prêts personnels...).

La valeur brute des encours clients augmente d'environ 450 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2024. C'est notamment le cas au Brésil, reflétant la grande dynamique commerciale démontrée par CSF (*Banco Carrefour do Brasil*) sur les encours de cartes de paiement en 2025, et dans une moindre mesure en Argentine. À l'inverse, les encours clients bruts diminuent en France, traduisant le maintien de conditions d'octroi sélectives des prêts personnels ainsi qu'en Espagne, le développement de son offre de prêts personnels ne compensant que partiellement la cession d'encours clients (classés en catégorie 3) opérée en juin 2025.

La valeur brute des encours clients des sociétés financières au 31 décembre 2025 est composée à 65 % d'encours classés en catégorie 1, 7 % d'encours classés en catégorie 2 et 28 % d'encours classés en catégorie 3. Au 31 décembre 2024, les catégories 1, 2 et 3 représentaient respectivement 69 %, 7 % et 24 % de la valeur brute des encours clients des sociétés financières.

En conséquence, le taux de dépréciation moyen des encours clients augmente d'environ 3,5 % par rapport au 31 décembre 2024. Cette hausse traduit essentiellement la hausse des pertes de crédit attendues au Brésil.

L'estimation de la dépréciation des encours clients a été effectuée en fonction des règles et principes détaillés ci-dessous.

GESTION DU RISQUE DE CRÉDIT ET MÉTHODOLOGIE DE DÉPRÉCIATION

Principes comptables

Le modèle de dépréciation des encours clients des sociétés financières a été adapté conformément aux dispositions de la norme IFRS 9 – *Instruments financiers*, suivant un processus en deux étapes :

- classification des encours en classes homogènes de risques, au sens de la probabilité de défaut ; puis
- modélisation des probabilités de pertes de crédit, sur un horizon de 12 mois ou à maturité (correspondant à l'échéance résiduelle de l'instrument financier) selon la classification retenue.

CLASSIFICATION DES ENCOURS CLIENTS

Les encours clients sont répartis en trois catégories, en fonction de l'analyse des augmentations significatives potentielles du risque de crédit :

- catégorie 1 : encours sur des débiteurs dont le risque de crédit n'a pas augmenté de manière significative depuis la comptabilisation initiale ;
- catégorie 2 : encours sur des débiteurs dont la situation financière s'est fragilisée (augmentation significative du risque de crédit) depuis la comptabilisation initiale sans qu'une indication objective de dépréciation (défaut) ait encore été identifiée au niveau individuel ;
- catégorie 3 : encours sur des débiteurs en défaut.

(i) Augmentation significative du risque de crédit

Les principaux critères retenus par le Groupe pour déterminer s'il existe une augmentation importante du risque de crédit depuis la comptabilisation initiale et s'il y a lieu de reclasser les actifs de la catégorie 1 à la catégorie 2 sont les suivants :

- critère d'arriéré (retard de paiement) : paiements en souffrance depuis plus de 30 jours (présomption énoncée par la norme IFRS 9 non réfutée) ;
- critère de renégociation : contrats renégociés avec un retard de paiement inférieur à 30 jours.

L'augmentation significative du risque de crédit est appréciée par contrat, avec application du principe de contagion à tous les encours du débiteur considéré.

(ii) Indication objective de perte de valeur (défaut)

Carrefour considère qu'il existe une indication objective de perte de valeur pour les encours remplissant l'un des critères suivants :

- critère d'arriéré (retard de paiement) : paiements en souffrance depuis plus de 90 jours (présomption énoncée par la norme IFRS 9 non réfutée) ;
- critère de renégociation : contrats renégociés (modification « non substantielle ») en raison de difficultés significatives du débiteur avec un retard de paiement supérieur à 30 jours ;
- critère de contentieux : contrats litigieux à la date de clôture ;
- critère de contagion : tous les contrats d'un même débiteur (selon les règles édictées par l'Autorité Bancaire Européenne) dont un des contrats répond à l'un des critères de défaut susmentionnés.

Les encours clients concernés sont classés dans la catégorie 3.

ESTIMATION DES PERTES DE CRÉDIT ATTENDUES

Le calcul du montant des pertes attendues s'appuie sur quatre paramètres principaux : la probabilité de défaut, la perte en cas de défaut, le montant de l'exposition en cas de défaut et le taux d'actualisation. Chacun de ces paramètres est calibré selon la segmentation des encours clients – celle-ci étant établie en fonction des produits distribués par chaque entité (prêts personnels, cartes de crédit/crédits renouvelables et crédits affectés) – sur la base des informations historiques et en prenant en compte des éléments de nature prospective. Les méthodes de calibrage des paramètres ont été établies en cohérence avec celles déployées pour répondre aux exigences réglementaires et prudentielles (dispositif Bâlois notamment).

Les pertes de crédit attendues sont calculées sur un horizon de 12 mois pour les encours classés en catégorie 1 et sur toute la durée de vie du crédit pour les encours classés en catégories 2 et 3.

Pour faire face au risque d'insolvabilité des emprunteurs auxquels elles ont consenti des fonds, les sociétés financières du Groupe se sont dotées de dispositifs de contrôle de la qualité et de la solvabilité des débiteurs :

- systèmes d'aide à la décision intégrant des outils de *scoring*, de budget et de références passées attestant de la qualité de la contrepartie ainsi que de l'*open banking* ;
- interrogations, quand ils existent, des différents fichiers positifs et négatifs ;

- gestion active des fonctions recouvrement et contentieux ;
- étude de solvabilité à la date anniversaire du contrat ;
- outils de suivi et de contrôle permanent du risque de crédit.

Au sein de chaque société exerçant l'activité de crédit, un département Risque de crédit est en charge de l'ensemble de ces suivis et une synthèse des Comités de gestion des risques fait l'objet d'une présentation systématique au Conseil d'administration de la société.

6.5.2 Refinancement des encours clients des sociétés financières

Le refinancement des encours clients des sociétés financières, de 5 480 millions d'euros au 31 décembre 2025 (contre 5 646 millions d'euros au 31 décembre 2024), est assuré par les sources de financement suivantes :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Emprunts obligataires ^{(1) (2)}	1 225	991
Dettes représentées par un titre ⁽³⁾	589	491
Emprunts bancaires ^{(2) (4)}	407	1 434
Comptes sur livret clients	287	390
Titrisation ⁽⁴⁾	925	297
Autres dettes de refinancement auprès des établissements financiers	2 038	2 028
Autres	7	15
TOTAL REFINANCEMENT DES ENCOURS CLIENTS	5 480	5 646
<i>Part à moins d'un an</i>	<i>2 869</i>	<i>3 533</i>
<i>Part à plus d'un an</i>	<i>2 611</i>	<i>2 113</i>

(1) Carrefour Banque a procédé en juin 2025 au remboursement d'un emprunt obligataire de 400 millions d'euros émis en juin 2021, à taux fixe de 0,107 % swappé Euribor 3 mois.

(2) La filiale bancaire espagnole (Servicios Financieros Carrefour) a effectué en septembre 2025 l'émission inaugurale d'un emprunt obligataire de 650 millions d'euros à taux fixe de 3,5 % et de maturité 3 ans (échéance septembre 2028). Cette opération lui a permis de procéder au remboursement anticipé d'un emprunt bancaire de 650 millions d'euros (échéance initiale septembre 2026).

(3) Les dettes représentées par un titre sont principalement composées des *Negotiable European Commercial Paper* (Neu CP) et *Negotiable European Medium Term Notes* (Neu MTN) émis par Carrefour Banque, ainsi que des *Letras Financeiras* et certificats de dépôts émis par CSF (Banco Carrefour do Brasil).

(4) En 2025, Carrefour Banque a émis une nouvelle opération de titrisation de crédit renouvelable pour un encours titrisé de 300 millions d'euros, en remplacement de l'opération de titrisation du même montant émise en 2022 arrivant à échéance. Cette émission s'inscrit dans le cadre du programme «*Master Credit Cards Pass*», lancé par Carrefour Banque en novembre 2013. Par ailleurs, Servicios Financieros Carrefour a lancé en 2025 (i) une opération de titrisation de prêts personnels, portant sur un encours titrisé de 275 millions d'euros en mars 2025 et (ii) une opération de titrisation de crédit renouvelable sur un encours titrisé de 350 millions d'euros en juin 2025. Cette dernière opération vient en remplacement d'emprunts intra-groupe, ce qui a permis à Carrefour Banque de procéder au remboursement de deux refinancements contractés auprès de deux banques de 367 millions d'euros, entraînant la réduction des emprunts bancaires.

NOTE 7 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET IMMEUBLES DE PLACEMENT

7.1 Immobilisations incorporelles

Principes comptables

GOODWILL

Les *goodwill* sont initialement reconnus lors d'un regroupement d'entreprises tel que décrit en note 3.1.

Conformément à la norme IAS 36 – *Dépréciation d'actifs*, les *goodwill* ne sont pas amortis et font l'objet d'un test de dépréciation dès l'apparition d'indices de pertes de valeur et au minimum une fois par an selon les modalités décrites en note 7.3.

AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont principalement constituées de logiciels ainsi que d'autres immobilisations incorporelles rattachées aux magasins.

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont comptabilisées au coût d'acquisition, et celles acquises par voie de regroupement d'entreprises à leur juste valeur (cf. note 3.1).

Logiciels (à l'exclusion des contrats SaaS)

Les coûts internes et externes directement encourus lors de l'achat ou du développement de logiciels sont capitalisés en immobilisations incorporelles, y compris les améliorations ultérieures, lorsqu'il est probable qu'elles généreront des avantages économiques futurs attribuables au Groupe. Les logiciels sont amortis linéairement sur des durées allant de un à huit ans, sauf exception.

Contrats SaaS (Software as a Service)

Un contrat SaaS permet à une entité d'accéder, via une connexion Internet et pour une durée spécifiée, à des fonctionnalités logicielles hébergées sur une infrastructure opérée par un fournisseur externe. Si le Groupe ne contrôle pas une solution SaaS, les coûts de développement (externes et internes) liés sont comptabilisés de la façon suivante : (a) en charge quand encourus pour les coûts internes et les coûts d'un intégrateur non lié à l'éditeur SaaS, et (b) en charge étalés sur la durée du contrat SaaS pour les coûts de l'éditeur SaaS ou son sous-traitant. Si le Groupe contrôle une solution SaaS, les coûts sont capitalisés s'ils satisfont les critères d'IAS 38, autrement ils sont comptabilisés en charges quand encourus.

Les immobilisations incorporelles du Groupe se composent principalement de *goodwill*, présentés sur une ligne distincte de l'état de la situation financière.

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Goodwill	8 670	8 946
Autres immobilisations incorporelles	1 459	1 566
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	10 128	10 512

7.1.1 Goodwill

La valeur des *goodwill* constatés par le Groupe fait l'objet d'un suivi au niveau des secteurs opérationnels constitués par les pays dans lesquels le Groupe exerce ses activités au travers de magasins intégrés.

La baisse de (276) millions d'euros des *goodwill* par rapport au 31 décembre 2024 reflète principalement les éléments suivants :

- la dépréciation partielle du *goodwill* polonais à hauteur de (190) millions d'euros ;
- la dépréciation partielle du *goodwill* belge à hauteur de (100) millions d'euros ainsi que de (4) millions d'euros rattachés à des magasins dépréciés ;
- la sortie du *goodwill* italien à hauteur de (24) millions d'euros suite à la cession de Carrefour Italie intervenue le 1^{er} décembre 2025 (cf. Note 2.1.3) ;

- la sortie d'une quote-part du *goodwill* brésilien à hauteur de (33) millions d'euros suite à des cessions de murs de magasins fermés au cours de la période (cf. note 2.1.3) ;

- concernant l'acquisition des enseignes Cora et Match et de la centrale d'achats Provera en France (cf. note 2.1.2), la mise en œuvre de l'exercice d'allocation des actifs et des passifs à la juste valeur tel que requis par la norme IFRS 3 a conduit à reconnaître un *goodwill* définitif de 219 millions d'euros dans les comptes consolidés au 31 décembre 2025, contre un *goodwill* provisoire de 232 millions d'euros enregistré dans les comptes consolidés au 31 décembre 2024, soit une réduction de (13) millions d'euros ;

- diverses acquisitions de fonds de commerce de magasins et de sociétés en France pour un montant total de 90 millions d'euros environ.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

(en millions d'euros)	31/12/2024	Acquisitions	Cessions	Dépréciations	Autres mouvements	Écarts de conversion	31/12/2025
France	5 625	90	–	–	(13)	–	5 702
Espagne	1 068	1	–	–	–	–	1 069
Belgique	971	–	–	(104)	–	–	867
Brésil	909	–	(33)	–	–	(4)	872
Pologne	246	–	–	(190)	–	2	58
Roumanie	101	–	–	–	–	(2)	99
Italie	24	–	(24)	–	–	–	–
Argentine	1	–	–	–	–	(0)	1
Fonctions globales	1	–	–	–	–	–	1
TOTAL	8 946	91	(57)	(294)	(13)	(4)	8 670

Au 31 décembre 2024, la hausse de 234 millions d'euros des *goodwill* par rapport au 31 décembre 2023 reflétait principalement les éléments suivants :

- le *closing* des acquisitions (i) des enseignes Cora et Match et de la centrale d'achats Provera et (ii) de 27 magasins Casino/Intermarché en France, incluant la comptabilisation de *goodwill* provisoires de 232 millions d'euros et 40 millions d'euros respectivement, ainsi que diverses autres acquisitions en Espagne (Supercor), Belgique (Alma) et France ;
- le reclassement en *goodwill* de fonds de commerce de magasins non amortis en France, historiquement comptabilisés

en immobilisations incorporelles lors de leur acquisition, pour un montant de 100 millions d'euros environ ;

- la dépréciation partielle du *goodwill* italien à hauteur de (45) millions d'euros et la sortie d'une quote-part du *goodwill* brésilien à hauteur de (28) millions d'euros suite à des cessions de murs de magasins non rentables fermés au cours de l'année ;
- un écart de conversion défavorable de (184) millions d'euros dont (187) millions d'euros liés à la dépréciation du réal brésilien en date de clôture.

(en millions d'euros)	31/12/2023	Acquisitions	Cessions	Dépréciations	Autres mouvements	Écarts de conversion	31/12/2024
France	5 193	331	(8)	–	109	–	5 625
Espagne	1 031	37	–	–	–	–	1 068
Belgique	950	35	(14)	–	–	–	971
Brésil	1 124	–	(28)	–	–	(187)	909
Pologne	242	–	–	–	–	4	246
Roumanie	102	(1)	–	–	–	0	101
Italie	67	4	–	(48)	–	–	24
Argentine	1	–	–	–	–	(0)	1
Fonctions globales	1	–	–	–	–	–	1
TOTAL	8 712	406	(49)	(48)	109	(184)	8 946

7.1.2 Autres immobilisations incorporelles

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Valeur brute	3 960	4 194
Amortissements	(2 642)	(2 789)
Dépréciations	(56)	(74)
Immobilisations incorporelles en cours	196	235
TOTAL AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	1 459	1 566

VARIATION DES AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Au 31 décembre 2023	4 318	(2 766)	1 552
Acquisitions	355	–	355
Cessions et mises au rebut	(191)	151	(40)
Amortissements	–	(273)	(273)
Dépréciations ⁽²⁾	–	(13)	(13)
Écarts de conversion ⁽³⁾	(106)	64	(42)
Variations de périmètre ⁽⁴⁾	108	1	109
Transferts et autres mouvements ⁽⁵⁾	(55)	(27)	(82)
Au 31 décembre 2024	4 428	(2 863)	1 566
Cession de Carrefour Italie ⁽¹⁾	(340)	223	(117)
Acquisitions	328	–	328
Autres cessions et mises au rebut	(239)	213	(26)
Amortissements	–	(277)	(277)
Écarts de conversion ⁽³⁾	(41)	26	(15)
Variations de périmètre	14	1	14
Transferts et autres mouvements	6	(21)	(15)
Au 31 décembre 2025	4 156	(2 697)	1 459

(1) Le 1^{er} décembre 2025, le groupe Carrefour a finalisé la cession de Carrefour Italie à NewPrinces Group (cf. note 2.1.3).

(2) En 2024, ce poste correspondait à la dépréciation intégrale des marques reconnues lors de l'acquisition de Grupo BIG au Brésil (cf. note 2.1.3), à savoir *Bompreço* et *Nacional*.

(3) En 2025, les écarts de conversion reflètent essentiellement la dépréciation significative du peso argentin en date de clôture alors qu'ils reflétaient principalement la dépréciation significative du réal brésilien en 2024.

(4) En 2024, ce poste comprenait principalement les immobilisations incorporelles des enseignes Cora et Match en France (en particulier de la marque Match), suite à leur acquisition le 1^{er} juillet 2024 (cf. note 2.1.2).

(5) En 2024, ce poste comprenait essentiellement le reclassement en *goodwill* de fonds de commerce de magasins non amortis en France, historiquement comptabilisés en immobilisations incorporelles lors de leur acquisition, pour (100) millions d'euros environ. Dans une moindre mesure, il comprend en 2025 et en 2024 l'effet hyperinflation appliqué sur les immobilisations incorporelles détenues en Argentine, conformément à la norme IAS 29.

7.2 Immobilisations corporelles

Principes comptables

Les immobilisations corporelles sont principalement constituées de constructions, d'agencements et installations des magasins et de terrains.

COMPTABILISATION INITIALE

Conformément à la norme IAS 16 – *Immobilisations corporelles*, elles sont évaluées à leur coût de revient minoré des amortissements et des pertes de valeur. Pour les actifs nécessitant une longue période de préparation (actifs « qualifiés » au sens de la norme IAS 23 – *Coûts d'emprunt*, qui correspondent pour le Groupe aux immeubles de placement, hypermarchés et supermarchés dont la durée de construction excède 1 an), le Groupe tient compte, le cas échéant, du coût financier supporté dans la détermination du coût de revient total de l'actif.

Pour les immobilisations corporelles acquises par voie d'échange contre un ou plusieurs actifs non monétaires ou contre un ensemble d'actifs monétaires et non monétaires, le coût est évalué à la juste valeur sauf (a) si l'opération

d'échange ne revêt pas de substance commerciale ou (b) s'il n'est possible d'évaluer de manière fiable ni la juste valeur de l'actif reçu, ni celle de l'actif cédé ; dans ce cas, son coût est évalué à la valeur comptable de l'actif cédé.

Les immobilisations corporelles en cours de construction sont comptabilisées au coût diminué de toute perte de valeur identifiée.

DURÉES D'UTILITÉ

L'amortissement des actifs commence lorsqu'ils sont prêts à être utilisés et s'arrête lors de leur cession, de leur mise au rebut ou de leur reclassement en actifs destinés à être cédés, conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées*.

Les terrains ne sont pas amortis. Les autres immobilisations corporelles sont amorties linéairement, en identifiant le cas échéant les principaux composants, en fonction des durées d'utilité estimées suivantes :

Constructions	
● Bâtiments	40 ans
● Aménagements des sols	10 à 20 ans
● Parkings	6 à 10 ans
Matériels, agencements et installations	4 à 25 ans
Autres immobilisations corporelles	3 à 10 ans

Compte tenu de son activité, le Groupe ne reconnaît pas de valeur résiduelle sur les immobilisations corporelles qu'il utilise.

Les durées d'utilité sont réexaminées à chaque clôture annuelle et sont, le cas échéant, révisées de manière prospective conformément aux dispositions de la norme IAS 8 – *Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs*.

Dans le cadre de son plan de réduction des émissions de CO₂ de ses activités, le Groupe a acquis de nouveaux types

d'installations – notamment des centrales photovoltaïques pour son autoconsommation et des installations frigorifiques beaucoup moins émissives fonctionnant au fluide naturel (CO₂) – pour lesquelles le Groupe a défini leurs durées d'utilité en 2023.

Par ailleurs, à la clôture du 31 décembre 2025, le Groupe n'a pas identifié d'éléments significatifs liés au changement climatique qui conduiraient à réviser les durées d'utilité appliquées.

31/12/2025

(en millions d'euros)

	Valeur brute	Amortissements	Dépréciations	Valeur nette
Terrains	3 243	–	(37)	3 205
Constructions	10 989	(5 795)	(137)	5 057
Matériels, agencements et installations	14 330	(10 876)	(265)	3 190
Autres immobilisations	1 000	(818)	(6)	176
Immobilisations en cours	540	–	–	540
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	30 102	(17 488)	(446)	12 168

31/12/2024

(en millions d'euros)

	Valeur brute	Amortissements	Dépréciations	Valeur nette
Terrains	3 513	–	(53)	3 460
Constructions	11 883	(6 119)	(155)	5 609
Matériels, agencements et installations	14 905	(11 428)	(287)	3 190
Autres immobilisations	1 001	(783)	(6)	211
Immobilisations en cours	541	–	–	541
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	31 843	(18 330)	(502)	13 011

VARIATION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'euros)

	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Au 31 décembre 2023	30 872	(18 512)	12 360
Acquisitions	1 411	–	1 411
Cessions et mises au rebut ⁽²⁾	(1 395)	1 098	(297)
Amortissements	–	(1 145)	(1 145)
Dépréciations ⁽³⁾	–	(45)	(45)
Écarts de conversion ⁽⁴⁾	(1 223)	370	(853)
Variations de périmètre ⁽⁵⁾	1 274	4	1 278
Transferts et autres mouvements ⁽⁶⁾	904	(601)	303
Au 31 décembre 2024	31 843	(18 832)	13 011
Cession de Carrefour Italie ⁽¹⁾	(1 690)	1 290	(400)
Acquisitions	1 193	–	1 193
Autres cessions et mises au rebut ⁽²⁾	(946)	618	(328)
Amortissements	–	(1 124)	(1 124)
Dépréciations ⁽³⁾	–	(86)	(86)
Écarts de conversion ⁽⁴⁾	(633)	377	(256)
Variations de périmètre	28	–	28
Transferts et autres mouvements ⁽⁶⁾	306	(177)	130
Au 31 décembre 2025	30 102	(17 934)	12 168

(1) Le 1^{er} décembre 2025, le groupe Carrefour a finalisé la cession de Carrefour Italie à NewPrinces Group (cf. note 2.1.3).

(2) En 2025, ce poste inclut les opérations de *sale & lease back* des murs de 28 magasins (3 hypermarchés et 25 supermarchés, dont 24 ont été reloués) en France pour 150 millions d'euros environ, 22 magasins *cash & carry* Atacadão au Brésil pour 150 millions d'euros environ et de 5 hypermarchés en Espagne pour 50 millions d'euros environ. Ce poste comprend également des mises au rebut d'immobilisations totalement amorties en France.

En 2024, ce poste incluait les opérations de *sale & lease back* des murs de 15 magasins *cash & carry* Atacadão au Brésil pour 125 millions d'euros environ, de 6 hypermarchés en Espagne pour 100 millions d'euros environ et de 17 supermarchés en France (dont 16 ont été reloués) pour 75 millions d'euros environ. Dans une moindre mesure, il comprenait diverses cessions de murs de magasins et terrains en France.

(3) En 2025, ce poste comprend la dépréciation des immobilisations corporelles relatives à certains magasins et entrepôts, principalement en France, au Brésil et en Pologne.

En 2024, ce poste comprenait la dépréciation des immobilisations corporelles des 64 magasins brésiliens *Bompreço* et *Nacional* ex-Grupo BIG non rentables en cours de fermeture au 31 décembre pour (37) millions d'euros environ, avant leur reclassement en actifs détenus en vue de leur vente (cf. ci-dessous).

(4) En 2025, les écarts de conversion reflètent essentiellement la dépréciation significative du peso argentin en date de clôture alors qu'ils reflétaient principalement la dépréciation significative du réal brésilien en 2024.

(5) En 2024, les variations de périmètre comprenaient la juste valeur des immobilisations corporelles des enseignes Cora et Match en France, des 27 magasins Casino/Intermarché en France et des 40 magasins Supercor en Espagne suite à leurs acquisitions respectives (cf. note 3.2).

(6) En 2025 et en 2024, ce poste correspond essentiellement à l'effet hyperinflation appliqué sur les immobilisations corporelles détenues en Argentine, conformément à la norme IAS 29. En effet minorant en 2025, ce poste inclut également le reclassement en France des actifs de 9 magasins en actifs détenus en vue de leur vente suite aux avis de l'Autorité de la concurrence (cf. note 2.1.2).

De la même façon, il incluait en effet minorant en 2024 le reclassement des actifs des 64 magasins *Bompreço* et *Nacional* ex-Grupo BIG vers les actifs détenus en vue de leur vente.

7.3 Tests de dépréciation

Principes comptables

Conformément à la norme IAS 36 – *Dépréciation d'actifs*, la recouvrabilité des immobilisations incorporelles et corporelles est testée dès lors que des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur des actifs individuels et/ou Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) et au minimum une fois par an pour les actifs à durée de vie indéterminée, catégorie composée principalement de *goodwill* pour le Groupe.

Ce test consiste à comparer la valeur nette comptable d'un actif ou d'un groupe d'actifs à sa valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée entre la juste valeur (diminuée du coût de sortie) et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs attendus de l'utilisation du bien.

Dans le cas où la valeur recouvrable s'avère inférieure à la valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée pour la différence entre ces deux montants. Les pertes de valeur relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles (hors *goodwill*) peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable, dans la limite de la dépréciation initialement comptabilisée diminuée des amortissements complémentaires qui auraient été comptabilisés si aucune perte de valeur n'avait été constatée.

DÉPRÉCIATION DES IMMOBILISATIONS AUTRES QUE LES GOODWILL

Le niveau d'analyse auquel Carrefour apprécie la valeur recouvrable des immobilisations corporelles correspond au magasin (UGT) pour l'ensemble des formats.

Conformément à la norme IAS 36, le Groupe procède à l'évaluation de la recouvrabilité de ses immobilisations incorporelles (autres que les *goodwill*) et corporelles, dès lors qu'elles présentent des indices de perte de valeur : tous les magasins enregistrant un résultat opérationnel courant avant amortissements négatif pendant deux années consécutives (au-delà de la phase d'ouverture) sont testés.

La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de sortie.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation des flux de trésorerie futurs du magasin sur une période maximale de 5 ans majorée d'une valeur terminale. La juste valeur est appréciée au regard de transactions récentes, de pratiques professionnelles, d'expertises indépendantes ou de la valeur estimée de rachat par un concurrent.

Le taux de croissance perpétuelle et la formule du taux d'actualisation utilisés sont les mêmes que pour les tests de dépréciation des *goodwill*.

DÉPRÉCIATION DES GOODWILL

La norme IAS 36 prescrit qu'un test de dépréciation soit réalisé annuellement au niveau de chaque UGT ou groupe d'UGT auquel le *goodwill* a été affecté.

Tel que le préconise la norme IAS 36, le *goodwill* doit être affecté à chaque UGT ou à chacun des groupes d'UGT susceptible(s) de bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises. Chaque unité ou groupe d'unités auquel le

goodwill est ainsi affecté doit représenter, au sein de l'entité, le niveau le plus bas auquel le *goodwill* est suivi pour les besoins de gestion interne et ne doit pas être plus grand qu'un secteur déterminé selon la norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels*, avant regroupement.

Le niveau d'analyse auquel le groupe Carrefour apprécie la valeur recouvrable des *goodwill* correspond au pays. Ce niveau de test du *goodwill* est fondé sur des critères tant organisationnels que stratégiques. En particulier, le fonctionnement des activités dans les pays (hypermarchés, supermarchés...) s'appuie sur des moyens communs (gestion des achats, systèmes commerciaux, un siège par pays...), qui représentent une source essentielle de synergies entre les différentes activités.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation de flux de trésorerie futurs sur une période qui n'excède en général pas 5 ans avec détermination d'une valeur terminale calculée à partir de l'extrapolation des données de la dernière année au taux de croissance perpétuelle et l'utilisation d'un taux d'actualisation spécifique par pays. Les flux de trésorerie futurs retenus pour les tests de dépréciation réalisés pour l'exercice 2025 ont été estimés à partir des trajectoires financières établies par la Direction Générale du pays et validées par la Direction Générale du Groupe. Ces flux de trésorerie futurs prennent notamment en compte la meilleure estimation de l'incidence du changement climatique à date, notamment sur le niveau des investissements prévus.

Le taux d'actualisation par pays correspond à la moyenne pondérée du coût des fonds propres et du coût de l'endettement calculé en utilisant un *gearing* sectoriel médian. Le coût des fonds propres spécifique par pays est obtenu à partir des paramètres locaux (taux sans risque, prime de marché). Le coût de l'endettement pris en considération est évalué selon la même logique.

La juste valeur, qui correspond au prix qui serait reçu pour la vente des activités du pays testé lors d'une transaction normale entre des participants de marché, est évaluée sur la base de données observables lorsqu'il en existe (multiples de chiffre d'affaires et/ou d'EBITDA (résultat opérationnel courant avant amortissements) de transactions récentes, offres reçues de repreneurs potentiels, multiples de valeurs boursières d'entreprises comparables) ou d'analyses effectuées par des experts internes ou externes.

Un test supplémentaire est réalisé lors de la clôture semestrielle dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié. Les indicateurs retenus par le Groupe sont notamment :

- un indice de perte de valeur interne : dégradation significative du ratio [Résultat opérationnel courant avant amortissements/ventes nettes hors essence] entre le budget et le dernier atterrissage ;
- des indices de perte de valeur externes : hausse significative du taux d'actualisation et/ou dégradation importante de la prévision de croissance du PIB (Produit Intérieur Brut) établie par le FMI (Fonds Monétaire International).

Les pertes de valeur constatées sur les *goodwill* sont définitives, y compris lorsqu'elles ont été comptabilisées lors d'un arrêté intermédiaire.

7.3.1 Dépréciation des goodwill et analyse de sensibilité

Les tests de dépréciation réalisés en 2025 ont conduit le Groupe à comptabiliser une perte de valeur du goodwill polonais à hauteur de (190) millions d'euros et du goodwill belge à hauteur de (100) millions d'euros. Les tests de dépréciation réalisés en 2024 avaient conduit le Groupe à comptabiliser une perte de valeur du goodwill italien à hauteur de (45) millions d'euros.

7.3.1.1 Pays pour lesquels une dépréciation du goodwill a été enregistrée en 2025

POLOGNE

Pour rappel, une analyse élargie avait été menée au 31 décembre 2024 afin d'évaluer la juste valeur des activités du Groupe en Pologne, fondée sur une approche de valorisation multicritères incluant notamment une valorisation sur la base de multiples observés pour des actifs comparables dans le secteur de la distribution en Europe, ainsi que la prise en compte de la valeur de marché des actifs immobiliers polonais, établie sur la base d'évaluations externes. Cette analyse avait fait ressortir une valeur recouvrable des activités polonaises proche de la valeur nette comptable au 31 décembre 2024.

L'approche de valorisation multicritères a été reconduite dans le cadre du test de dépréciation du goodwill polonais au 31 décembre 2025. Elle fait ressortir une juste valeur en baisse par rapport au 31 décembre 2024, traduisant des multiples et une valeur de marché des actifs immobiliers en diminution par rapport à l'exercice précédent. De la même manière, la valeur d'utilité de nos activités polonaises décroît en cohérence avec la

baisse des revenus et de la rentabilité en 2025. Au total, la valeur recouvrable retenue par la Direction Générale du Groupe a entraîné la comptabilisation d'une dépréciation partielle du goodwill polonais à hauteur de (190) millions d'euros. Au 31 décembre 2025, le solde du goodwill polonais s'établit en conséquence à 58 millions d'euros.

BELGIQUE

S'agissant de la Belgique, la valeur recouvrable retenue par la Direction Générale du Groupe est inférieure à la valeur nette comptable des actifs belges et a conduit à la comptabilisation d'une dépréciation partielle du goodwill à hauteur de (100) millions d'euros dans les comptes consolidés au 31 décembre 2025.

À la suite de cette dépréciation, le solde du goodwill belge au 31 décembre 2025 s'établit à 867 millions d'euros.

La baisse de la valeur recouvrable traduit (i) une profitabilité moindre attendue à l'horizon du nouveau plan stratégique et (ii) une hausse du coût moyen pondéré du capital (WACC), passé de 6,7 % fin 2024 à 7,5 % fin 2025. La valeur recouvrable prend également en compte la juste valeur basée sur des données observées sur le marché européen.

7.3.1.2 Autres pays

Pour les autres pays dans lesquels le Groupe opère, l'analyse de sensibilité du calcul associée à une variation conjointe des paramètres clefs selon des hypothèses raisonnablement possibles n'a pas fait apparaître de scénario probable dans lequel la valeur recouvrable des groupes d'UGT deviendrait inférieure à sa valeur comptable.

7.3.1.3 Principales hypothèses financières utilisées pour l'estimation des valeurs d'utilité

Les hypothèses de taux de croissance perpétuelle et de taux d'actualisation (*Weighted Average Cost of Capital* – WACC) par pays, prises en compte pour les tests de dépréciation 2025 et 2024, se présentent comme suit :

Pays	2025		2024	
	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance perpétuelle	Taux d'actualisation après impôt	Taux de croissance perpétuelle
France	7,5 %	1,9 %	6,8 %	1,8 %
Espagne	7,4 %	2,0 %	6,8 %	2,0 %
Belgique	7,5 %	1,9 %	6,7 %	1,9 %
Pologne	9,5 %	2,5 %	8,7 %	2,5 %
Roumanie	10,7 %	2,6 %	10,0 %	3,0 %
Brésil	11,1 %	2,9 %	10,5 %	3,0 %
Argentine	27,1 %	7,5 %	27,3 %	8,9 %

7.4 Immeubles de placement

Principes comptables

Selon la norme IAS 40 – *Immeubles de placement*, les immeubles de placement sont des biens immobiliers (constructions ou terrains ou les deux) détenus pour en retirer des loyers ou/et pour valoriser le capital. Au regard des critères attachés à cette norme, ces actifs qui génèrent des flux de trésorerie largement indépendants des autres actifs détenus par le Groupe dans le cadre de l'exploitation des magasins correspondent au sein du Groupe aux galeries marchandes (ensemble de commerces et de services implantés derrière les lignes de caisses des magasins), en pleine propriété ou copropriété, et dont la surface est au moins égale à 2 500 mètres carrés.

Les immeubles de placement sont comptabilisés à leur coût historique et amortis linéairement sur la même période que les immobilisations corporelles de même nature (cf. note 7.2).

Les revenus locatifs provenant des immeubles de placement sont comptabilisés en « Autres revenus », sur une base linéaire sur toute la durée de location. Les avantages consentis par le Groupe au titre d'un contrat de location font partie intégrante

du total net des revenus locatifs, sur toute la durée de location (cf. note 6.1).

La juste valeur des immeubles de placement est évaluée une fois par an :

- soit en appliquant aux loyers bruts annualisés générés par chaque immeuble de placement, un multiple, fonction de la rentabilité calculée sur chacune des galeries marchandes, et un taux de capitalisation, fonction du pays ;
- soit en ayant recours à des expertises indépendantes utilisant deux méthodes : la méthode des flux de trésorerie actualisés et la méthode par le rendement. Les experts utilisent également par recoupement les valeurs vénale au m² et les valeurs de marché utilisées sur les transactions comparables.

Compte tenu du peu de données publiques disponibles notamment en termes de taux de capitalisation, de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et de l'utilisation des états locatifs propres au Groupe, ce dernier considère la classification en niveau 3 de la hiérarchie de juste valeur comme la mieux adaptée.

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Immeubles de placement (valeur brute)	388	439
Amortissements et dépréciations	(187)	(221)
TOTAL IMMEUBLES DE PLACEMENT	202	218

VARIATION DES IMMEUBLES DE PLACEMENT

(en millions d'euros)	Valeur nette
Au 31 décembre 2023	262
Investissements	5
Cessions ⁽⁴⁾	(26)
Dotations aux amortissements	(10)
Écarts de conversion ⁽²⁾	(22)
Transferts et autres mouvements ⁽³⁾	9
Au 31 décembre 2024	218
Cession de Carrefour Italie ⁽¹⁾	(12)
Investissements	3
Cessions	(0)
Dotations aux amortissements	(9)
Écarts de conversion	(2)
Transferts et autres mouvements ⁽³⁾	3
Au 31 décembre 2025	202

(1) Le 1^{er} décembre 2025, le groupe Carrefour a finalisé la cession de Carrefour Italie à NewPrinces Group (cf. note 2.1.3).

(2) En 2024, les écarts de conversion reflétaient principalement la dépréciation significative du réal brésilien en date de clôture.

(3) En 2025 et en 2024, les transferts et autres mouvements correspondent principalement à l'effet hyperinflation appliqué sur les immeubles de placement détenus en Argentine, conformément à la norme IAS 29.

(4) En 2024, ce poste correspondait à la cession de la galerie marchande de Terrazas de Mayo en Argentine.

Les produits locatifs générés par ces immeubles de placement et comptabilisés sur la ligne « Autres revenus » du compte de résultat s'élèvent à 48 millions d'euros en 2025 comme en 2024 retraité IFRS 5. Les charges opérationnelles directes s'élèvent à (13) millions d'euros sur les deux exercices.

La juste valeur des immeubles de placement au 31 décembre 2025 a été estimée à 643 millions d'euros contre 614 millions d'euros au 31 décembre 2024 (retraitée de la juste valeur des actifs en Italie). Cette hausse reflète notamment la première valorisation externe d'une galerie commerciale récemment ouverte au Brésil.

NOTE 8 CONTRATS DE LOCATION

Principes comptables

Les actifs pris en location correspondent :

- majoritairement aux actifs immobiliers aussi bien exploités par le Groupe que mis en sous-location. Ces derniers comprennent les contrats de sous-location de magasins aux franchisés ainsi que les contrats de sous-location d'emplacements dans les galeries marchandes et centres commerciaux ;
- plus accessoirement à des contrats de location de véhicules ;
- enfin à quelques contrats d'entreposage et de stockage et de prestation informatique présentant une composante locative.

Depuis le 1^{er} janvier 2019, tous les contrats de location (hors exemptions prévues par la norme IFRS 16, cf. ci-dessous) sont comptabilisés au bilan, par la constatation d'un actif représentatif du droit d'utilisation du bien loué, en contrepartie d'un engagement locatif correspondant à la valeur actualisée des loyers à payer sur la durée raisonnablement certaine de location.

Au compte de résultat, la norme IFRS 16 prévoit de comptabiliser une charge d'amortissements en charge opérationnelle courante et une charge d'intérêts en résultat financier.

Au tableau des flux de trésorerie, les paiements locatifs, représentatifs du paiement des intérêts et du remboursement de l'engagement locatif, affectent les flux de financement.

COMPTABILISATION D'UN ENGAGEMENT LOCATIF

Les montants pris en compte dans l'évaluation initiale de l'engagement locatif sont :

- les loyers fixes diminués des avantages restant à recevoir du bailleur ;
- les loyers variables basés sur un taux ou un indice ;
- les garanties de valeur résiduelle ;
- le prix d'exercice d'une option d'achat si l'exercice de l'option est raisonnablement certain ; et
- les pénalités de résiliation ou de non-renouvellement du contrat si leur exercice est raisonnablement certain.

L'actualisation des loyers est effectuée au taux implicite du contrat si celui-ci est facilement déterminable et dans le cas contraire, le taux d'emprunt marginal du preneur est appliqué (cas appliqué en pratique). Le taux d'actualisation correspond à l'échéance moyenne pondérée de remboursement de l'engagement locatif.

La base des taux d'actualisation est déterminée par pays à partir d'une courbe de taux sans risque et d'un *spread* (*spread* unique pour toutes les filiales d'un même pays). La table de taux est mise à jour trimestriellement pour la partie sans risque et annuellement pour le *spread/rating* sauf survenance d'un événement susceptible d'avoir une incidence sur l'appréciation du risque de crédit des filiales.

Cet engagement locatif est ensuite évalué au coût amorti en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Le montant de l'engagement locatif est susceptible d'être ajusté en cas de modification du contrat de location, de réestimation de la durée de location ainsi que pour tenir compte des variations contractuelles de loyers liées à l'application d'indices ou de taux.

COMPTABILISATION D'UN DROIT D'UTILISATION

Le droit d'utilisation est évalué à son coût, comprenant :

- le montant initial de l'engagement locatif ;
- les paiements d'avance faits au bailleur ;
- les coûts directs initiaux encourus ;
- une estimation des coûts de démantèlement ou de remise en état du bien loué selon les termes du contrat.

Cet actif est ensuite amorti linéairement sur la durée de location retenue pour évaluer l'engagement locatif.

La valeur de l'actif est susceptible d'être ajustée en cas de modification du contrat de location, de réestimation de la durée de location ainsi que pour tenir compte des variations contractuelles de loyers liées à l'application d'indices ou de taux. Ainsi en cas de sortie avant la fin de la durée IFRS 16, l'impact de la décomptabilisation du droit d'utilisation (*write-off* d'un actif non courant) et de l'engagement locatif sera enregistré en résultat non courant.

Lorsque les contrats de location prévoient le versement initial d'un droit au bail à l'ancien locataire des locaux, le montant de ce droit sera traité comme une composante du droit d'utilisation.

Les paiements relatifs aux contrats de courte durée (durée inférieure ou égale à 12 mois) ou concernant les biens de faible valeur sont comptabilisés en charges opérationnelles courantes de façon linéaire sur la durée du contrat (exemptions prévues par la norme IFRS 16).

La recouvrabilité du droit d'utilisation est testée dès lors que des événements ou modifications d'environnement de marché indiquent un risque de perte de valeur de l'actif. Les dispositions de mise en œuvre du test de dépréciation sont identiques à celles relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles décrites dans la note 7.3.

DURÉE DES CONTRATS DE LOCATION

La durée du bail à retenir pour déterminer les loyers à actualiser correspond à la durée non résiliable du contrat de location ajustée pour tenir compte :

- des options de prolongation du contrat que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer ;
- des options de résiliation anticipée que le Groupe est raisonnablement certain de ne pas exercer.

Le Groupe prend en compte dans la détermination de la durée raisonnablement certaine d'utilisation des actifs loués :

- les caractéristiques liées aux différents types d'actifs (magasins, entrepôts logistiques, bâtiments administratifs) ainsi que le pays concerné par le contrat de location immobilier. Les caractéristiques suivantes sont prises en considération : la rentabilité des magasins, la spécificité des formats, l'existence d'investissements récents réalisés dans les magasins, la valeur nette comptable des immobilisations non déplaçables pour certains formats de magasins (supermarchés, hypermarchés et *cash & carry*), l'existence de pénalités de résiliation significatives, et s'il s'agit de magasins intégrés ou franchisés ;
- une approche par catégorie pour les véhicules de location présentant des caractéristiques et des durées d'utilisation similaires. Quatre catégories ont été identifiées afin de

distinguer les véhicules de fonction, les voitures utilisées pour la location à la clientèle, les camions ainsi que les utilitaires.

COMPTABILISATION DES CONTRATS DE SOUS-LOCATION

Le Groupe, lorsqu'il est bailleur intermédiaire comptabilise la location principale dont il est preneur et la sous-location dont il est bailleur comme deux contrats séparés.

Si le contrat de sous-location est classé en location simple, le droit d'utilisation provenant du contrat principal est maintenu à l'actif du bilan et les produits issus de la sous-location sont comptabilisés en résultat courant sur toute la durée du contrat de sous-location.

Si le contrat de sous-location est classé en location financement :

- l'actif droit d'utilisation, issu du contrat de location principal, est décomptabilisé ;
- une créance est constatée pour une valeur égale à l'investissement net dans le contrat de sous-location ;
- toute différence entre le droit d'utilisation et l'investissement net dans le contrat de sous-location est comptabilisée en résultat financier ;
- l'engagement locatif (au titre du contrat principal) est maintenu au passif.

TRANSACTION DE SALE & LEASE BACK

Lorsque le Groupe procède à une transaction de cession-bail (*sale & lease back*) constituant une vente selon la norme IFRS 15, un droit d'utilisation de l'actif loué est comptabilisé en proportion de la valeur comptable antérieure de l'actif cédé correspondant au droit d'utilisation conservé en contrepartie d'un engagement locatif, conformément à la norme IFRS 16. Un résultat de cession est comptabilisé en produits et charges non courants à proportion des droits effectivement transférés à l'acheteur-bailleur.

IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Un impôt différé est comptabilisé sur la base du montant brut des différences temporelles imposables et déductibles. En date de comptabilisation initiale du droit d'utilisation et de l'engagement locatif, un impôt différé est constaté.

La légère hausse des droits d'utilisation de l'actif et des engagements locatifs par rapport au 31 décembre 2024 reflète principalement les opérations de *sale & leaseback* des murs de 28 magasins (25 supermarchés et 3 hypermarchés) en France, 22 magasins Atacadão au Brésil et 4 hypermarchés en Espagne. Cette hausse est partiellement compensée par l'impact de la cession de l'Italie à hauteur de (0,3) milliard d'euros.

8.1 Droits d'utilisation de l'actif

(en millions d'euros)	31/12/2025				31/12/2024			
	Valeur brute	Amortissements	Dépréciations	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements	Dépréciations	Valeur nette
Terrains & constructions	9 224	(4 663)	(121)	4 441	9 026	(4 558)	(111)	4 357
Équipements	187	(28)	–	159	194	(29)	–	165
TOTAL DROITS D'UTILISATION DE L'ACTIF	9 411	(4 691)	(121)	4 600	9 220	(4 588)	(111)	4 522

VARIATION DES DROITS D'UTILISATION DE L'ACTIF

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Au 31 décembre 2023	8 354	(3 889)	4 464
Augmentations ⁽²⁾	1 233	–	1 233
Diminutions	(439)	186	(253)
Dotation aux amortissements	–	(997)	(997)
Dépréciations	–	(32)	(32)
Écarts de conversion ⁽³⁾	(178)	37	(141)
Variations de périmètre et autres mouvements ⁽⁴⁾	251	(3)	248
Au 31 décembre 2024	9 220	(4 699)	4 522
Cession de Carrefour Italie ⁽¹⁾	(987)	671	(317)
Augmentations ⁽²⁾	1 576	–	1 576
Diminutions	(370)	172	(197)
Dotation aux amortissements	–	(940)	(940)
Dépréciations	–	(35)	(35)
Écarts de conversion	(38)	17	(21)
Variations de périmètre et autres mouvements	10	1	11
Au 31 décembre 2025	9 411	(4 812)	4 600

(1) Le 1^{er} décembre 2025, le groupe Carrefour a finalisé la cession de Carrefour Italie à NewPrinces Group (cf. note 2.1.3).

(2) En 2025, les augmentations comprennent notamment les droits d'utilisation de l'actif comptabilisés suite aux opérations de *sale & lease back* des murs de 22 magasins Atacadão au Brésil pour 64 millions d'euros, de 24 supermarchés et 3 hypermarchés pour 23 millions d'euros en France, et de 4 hypermarchés pour 18 millions d'euros en Espagne (cf. note 2.1.3).

En 2024, elles comprenaient notamment les droits d'utilisation de l'actif comptabilisés suite aux opérations de *sale & lease back* des murs de 15 magasins *cash & carry* Atacadão au Brésil pour 34 millions d'euros, de 6 hypermarchés en Espagne pour 37 millions d'euros, et de 16 supermarchés en France pour 14 millions d'euros.

(3) En 2024, les écarts de conversion reflétaient principalement la dépréciation significative du réal brésilien en date de clôture.

(4) En 2024, les variations de périmètre comprenaient l'intégration des droits d'utilisation de l'actif des 43 magasins loués Cora/Match en France pour 160 millions d'euros, des 27 magasins loués Casino/Intermarché en France pour 51 millions d'euros, et des 40 magasins loués Supercor en Espagne pour 36 millions d'euros suite à leurs acquisitions respectives.

8.2 Engagements locatifs

ENGAGEMENTS LOCATIFS PAR MATURITÉ

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
À moins d'un an	989	1 093
Entre 1 et 2 ans	939	923
Entre 2 et 5 ans	1 745	1 529
Au-delà de 5 ans	1 586	1 524
TOTAL ENGAGEMENTS LOCATIFS	5 259	5 069

Au 31 décembre 2025, les montants non actualisés des engagements locatifs à moins d'un an, entre un et deux ans, entre deux et cinq ans et au-delà de 5 ans s'élèvent respectivement à 1,2 milliard d'euros, 1,2 milliard d'euros,

2,2 milliards d'euros et 2,9 milliards d'euros. La majeure partie de la différence entre engagements locatifs non actualisés et actualisés provient du Brésil.

NOTE 9 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

Principes comptables

Les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans les variations de l'actif net des entreprises mises en équivalence (entreprises associées et co-entreprises), après prise en compte d'ajustements de mise en conformité des méthodes comptables avec celles du Groupe, à partir de la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint est exercé jusqu'à la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint prend fin.

Les participations comptabilisées par mise en équivalence font pleinement partie des activités opérationnelles du Groupe. La quote-part du Groupe dans le résultat net des sociétés mises en équivalence est par conséquent présentée sur une ligne distincte du résultat opérationnel courant (« Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence »), conformément à la recommandation n° 2020-01 de l'Autorité des normes comptables.

La valeur comptable des titres mis en équivalence fait l'objet de tests de dépréciation conformément aux principes comptables décrits en note 7.3.

9.1 Variation des titres mis en équivalence

La variation de ce poste se présente comme suit :

(en millions d'euros)

Au 31 décembre 2023	1 142
Acquisitions et augmentations de capital	8
Cessions	(3)
Dividendes	(88)
Quote-part de résultat net	63
Écarts de conversion et autres mouvements	(2)
Au 31 décembre 2024	1 120
Acquisitions et augmentations de capital	22
Cessions	(89)
Dividendes	(92)
Quote-part de résultat net	42
Écarts de conversion et autres mouvements	14
Au 31 décembre 2025	1 017

Pour rappel, la quote-part de résultat net 2024 comprenait le *badwill* de 155 millions d'euros @100 % comptabilisé par Carmila lors de l'acquisition de 93 % du capital de Galimmo SCA (possédant les galeries marchandes de Louis Delhaize en France). Hors cet élément, la progression de la quote-part du résultat net en 2025 traduit la progression des revenus immobiliers de Carmila et de moindres pertes chez Market Pay et Ewally.

9.2 Informations sur les entreprises associées

Les principaux éléments financiers caractéristiques des entreprises associées sont les suivants :

(en millions d'euros)	% d'intérêt	Total bilan	Capitaux propres	Actifs non courants	Chiffre d'affaires/ Revenus	Résultat Net
Carmila (France)	30 %	5 076	1 999	4 832	434	59
Provencia (France)	50 %	471	294	296	918	21
Market Pay (France)	35 %	621	142	424	151	(13)
Showroomprive.com (France) ⁽¹⁾	9 %	403	163	231	646	(40)
Ulysse (Tunisie)	25 %	234	102	148	365	7
Costasol (Espagne)	34 %	107	48	48	194	11
Carrefour SA (Turquie) ⁽¹⁾	32 %	744	119	418	1 789	(78)
Autres sociétés ⁽²⁾	N/A	1 174	478	669	2 355	14

(1) Éléments financiers publiés au titre de l'année 2024.

(2) Ligne comprenant 244 sociétés considérées individuellement comme non significatives.

Les informations financières résumées présentées dans le tableau ci-dessus correspondent aux données à 100 % issues des états financiers des entreprises associées, retraitées le cas échéant afin de refléter les ajustements d'homogénéisation des méthodes comptables effectués lors de l'application de la méthode de la mise en équivalence (données non retraitées des ajustements de juste valeur effectués au moment de l'acquisition ou de la perte de contrôle et de l'élimination de la quote-part du Groupe dans les résultats découlant des opérations de cession ou d'acquisition d'actifs réalisées entre le Groupe et l'entreprise associée).

Les deux principales valeurs des titres mis en équivalence au 31 décembre 2025 concernent Carmila pour 534 millions d'euros (contre 704 millions d'euros au 31 décembre 2024) et Provincia pour 132 millions d'euros (contre 132 millions d'euros au 31 décembre 2024). Elles représentent 65 % de la valeur totale des mises en équivalence à fin décembre 2025.

PRINCIPAUX MOUVEMENTS SUR LES TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE EN 2025

La baisse de la valeur des titres Carmila traduit essentiellement la cession par Carrefour en juin 2025 de 9 866 421 actions Carmila (soit 7 % du capital environ) par voie de placement privé pour un prix de 17,30 euros par action, représentant un montant total de 170 millions d'euros environ. La plus-value de cession s'élève à 45 millions d'euros environ et a été enregistrée dans le résultat non courant 2025.

À l'issue de ce placement, Carrefour détient 41 948 933 actions Carmila, représentant 29,9 % de son capital (contre 36,6 % auparavant). Le cours de Bourse de Carmila s'élève à 17,00 euros par action au 31 décembre 2025.

FOCUS SUR CARMILA

Carmila – société dédiée à la valorisation des centres commerciaux attenants aux hypermarchés Carrefour en France, en Espagne et en Italie, créée en 2014 par le Groupe et ses partenaires co-investisseurs – est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence, la gouvernance établie avec les co-investisseurs conférant à Carrefour une influence notable sur Carmila.

Jusqu'à sa fusion-absorption avec la société Cardety le 12 juin 2017, la gouvernance de Carmila était organisée par un pacte d'associés entre Carrefour (qui détenait 42 % du capital) et d'autres investisseurs institutionnels (qui détenaient les 58 % restants), pacte qui prévoyait notamment la composition du Conseil d'administration et listait les décisions requérant une approbation préalable du Conseil (avec des majorités simples ou qualifiées selon l'importance des sujets).

Concomitamment à la fusion-absorption de Carmila par Cardety, les règles de gouvernance ont été adaptées (recomposition des organes d'administration et de direction, et modifications apportées aux statuts et au Règlement intérieur du Conseil d'administration). Le Groupe considère que ces règles de gouvernance lui confèrent une influence notable sur Carmila, qui est comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence. Cette position repose notamment sur le fait que le groupe Carrefour ne dispose pas de la majorité de représentants au Conseil d'administration (composé de douze membres, dont huit Administrateurs indépendants de Carrefour et quatre Administrateurs désignés par Carrefour au 31 décembre 2025) et n'est donc pas en mesure d'imposer seul les décisions requérant l'approbation préalable du Conseil, qui relèvent pour partie des activités pertinentes.

Le tableau suivant résume les principaux éléments financiers au 31 décembre 2025 et au 31 décembre 2024 de l'entreprise associée Carmila (tels que publiés dans ses propres états financiers consolidés). Le NTA EPRA (Actif Net Réévalué –

European Public Real Estate Association – hors droits excluant la juste valeur des instruments financiers et l'impact des impôts différés) de Carmila s'élève à 3 701 millions d'euros au 31 décembre 2025.

(en millions d'euros)	2025	2024
Produits (revenus locatifs)	434	404
Résultat opérationnel avant ajustement de juste valeur des actifs	347	455
Résultat opérationnel ⁽¹⁾	315	420
Résultat net des activités poursuivies	186	316
Total actifs non courants ⁽¹⁾	6 389	6 398
Total actifs courants	300	345
dont trésorerie et équivalents de trésorerie	125	154
Total passifs non courants	2 924	3 040
Total passifs courants	365	283
Pourcentage d'intérêt détenu par Carrefour	29,9 %	36,6 %
Carrefour – Valeur des titres Carmila mis en équivalence	534	704
Carrefour – Dividendes reçus de Carmila	65	62

(1) Carmila ayant choisi d'appliquer le modèle de la juste valeur pour la comptabilisation des immeubles de placement, conformément à l'option prévue par la norme IAS 40, les données présentées dans le tableau ci-dessus tiennent compte des ajustements de juste valeur du patrimoine immobilier. Les états financiers consolidés de Carmila font par conséquent l'objet de retraitements d'homogénéité préalablement à la comptabilisation par mise en équivalence de la participation de Carrefour dans les états financiers du Groupe (modèle du coût appliqué par Carrefour).

9.3 Transactions avec les entreprises associées (parties liées)

Les montants des opérations réalisées au cours de l'exercice 2025 avec les principales sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont présentés ci-dessous :

(en millions d'euros)	Carmila (France)	Provencia (France)	Market Pay (France)	Ulysse (Tunisie)	Costasol (Espagne)	CarrefourSA (Turquie)
Chiffre d'affaires (ventes de marchandises)	–	604	–	2	118	–
Redevances de franchise	–	8	–	2	9	5
Revenus de l'activité de promotion immobilière ⁽¹⁾	8	–	–	–	–	–
Prestations de services	21	–	–	–	0	–
Honoraires et autres charges opérationnelles	(8)	–	(140)	–	(7)	–
Créances à la clôture	1	24	0	0	5	1
Dettes à la clôture	(7)	–	(4)	–	(9)	(1)

(1) Montants présentés avant élimination de la quote-part correspondant à la participation détenue par le Groupe dans l'entreprise associée concernée.

NOTE 10 IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

Principes comptables

La charge d'impôt de l'exercice comprend la charge d'impôt exigible et la charge d'impôt différé. Elle intègre le montant comptabilisé en France au titre de la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE), dans la mesure où le Groupe considère que cette dernière répond à la définition d'un impôt sur le résultat donnée par la norme IAS 12 – *Impôts sur le résultat*.

Un impôt différé est calculé et comptabilisé selon la méthode bilancielle pour toutes les différences temporelles existant entre la valeur comptable des actifs et passifs inscrits au bilan consolidé et leur valeur fiscale (sauf cas particuliers prévus par

la norme IAS 12), ainsi que sur les déficits fiscaux reportables. L'évaluation des impôts différés est faite en utilisant le taux d'impôt adopté ou quasi adopté à la date d'arrêté des comptes. Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés et sont présentés au bilan en actifs et passifs non courants.

La recouvrabilité des impôts différés actifs est appréciée par entité fiscale, en prenant en compte les estimations de résultat fiscal futur dérivées du plan stratégique de chaque pays (établi selon les modalités décrites en note 7.3) et les impôts différés passifs existant à la clôture. Les impôts différés actifs dont la recouvrabilité n'est pas considérée comme probable font l'objet d'une dépréciation.

10.1 Charge d'impôt de l'exercice

(en millions d'euros)	2025	2024 retraité IFRS 5
Impôts exigibles (y compris provisions)	(613)	(541)
Impôts différés	97	239
TOTAL IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	(516)	(302)

RAPPROCHEMENT DU TAUX D'IMPÔT THÉORIQUE ET DU TAUX D'IMPÔT EFFECTIF

L'impôt théorique pour 2025 et 2024 est calculé sur la base du résultat consolidé avant impôt auquel est appliqué le taux d'impôt en vigueur en France. Pour l'exercice 2025, il correspond à une charge de (403) millions d'euros, qui se rapproche de la charge nette de (516) millions d'euros effectivement comptabilisée comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024 retraité IFRS 5
Résultat avant impôts	1 559	1 367
Taux d'imposition légal en France	25,83 %	25,83 %
Charge d'impôt théorique	(403)	(353)
Éléments de rapprochement avec le taux effectif :		
● Effet des différences entre le taux d'imposition légal en France et le taux d'imposition des filiales étrangères	(54)	(6)
● Effet des changements de taux d'imposition applicables	–	–
● Effet de la contribution exceptionnelle en France ⁽¹⁾	(55)	–
● Impôts et crédits d'impôts non assis sur le résultat fiscal ⁽²⁾	(8)	(28)
● Effet impôt sur les différences permanentes ⁽³⁾	(32)	(8)
● Impôts différés actifs reconnus sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours d'exercices antérieurs ⁽⁴⁾	71	221
● Impôts différés actifs non reconnus sur différences temporelles et déficits reportables nés au cours de l'exercice ⁽⁵⁾	(34)	(119)
● Dépréciation d'impôts différés actifs et crédits d'impôts reconnus au cours d'exercices antérieurs ⁽⁵⁾	(12)	(28)
● Effet impôt sur la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	11	17
● Autres différences	(1)	2
TOTAL IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	(516)	(302)
<i>Taux Effectif d'Impôt (TEI)</i>	<i>33,1 %</i>	<i>22,1 %</i>

(1) En France, la Loi de Finances 2025 a instauré une contribution exceptionnelle de 41,2 % de l'impôt sur les sociétés pour les grandes entreprises réalisant un chiffre d'affaires supérieur à trois milliards d'euros. Cette contribution est assise sur la moyenne de l'impôt sur les sociétés dû au titre des exercices 2024 et 2025.

(2) Le montant d'impôts non assis sur le résultat tient notamment compte de la CVAE nette du produit d'impôt associé, qui s'élève à (14) millions d'euros en 2025 (contre (15) millions d'euros en 2024), des retenues à la source, des crédits d'impôts, ainsi que de l'évolution des provisions pour risques fiscaux.

(3) En 2025 et dans une moindre mesure en 2024, ce poste est défavorablement impacté par l'absence d'effet impôt relatif aux dépréciations et sorties de goodwill enregistrées au cours des exercices (cf. note 7.1) et par la non-déductibilité de certaines provisions pour risques.

A contrario, en 2025, ce poste est favorablement impacté par la reconnaissance de crédits fiscaux relatifs à des exercices antérieurs au Brésil (cf. note 6.3), ainsi que par des plus-values de cessions des titres mis en équivalence en France (cf. note 9).

(4) En 2025 et en 2024, le montant des impôts différés actifs reconnus sur des différences nées au cours d'exercices antérieurs se rapporte principalement à une des entités juridiques ex-Grupo BIG au Brésil.

(5) En 2025, les dépréciations des impôts différés actifs reconnus au cours d'exercices antérieurs se rapportent à Carrefour Brésil.

En 2024, les non reconnaissances et dépréciations d'impôts différés actifs concernaient principalement d'autres entités juridiques ex-Grupo BIG au Brésil et la société Carrefour Banque en France.

10.2 Impôts différés actifs et passifs

Le Groupe présente une position nette d'impôts différés actifs de 186 millions d'euros au 31 décembre 2025, contre 72 millions d'euros au 31 décembre 2024 :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Impôts différés actifs (IDA)	558	566
Impôts différés passifs (IDP)	(372)	(494)
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS	186	72

Les principales natures d'impôts différés se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2024	Variations			31/12/2025
		Produit/ (charge) d'impôts différés	Impôt sur les autres éléments du résultat global (OCI)	Périmètre, écarts de conversion et autres variations ⁽¹⁾	
Déficits reportables ⁽²⁾	1 499	(43)	–	(432)	1 023
Engagements locatifs et provisions pour coûts de remise en état	1 340	149	–	(93)	1 395
Provisions non déductibles	955	40	(4)	(22)	969
Goodwill (fonds de commerce) amortissables fiscalement	405	27	–	(0)	431
Stocks	111	(32)	0	(21)	59
Instruments financiers	44	(33)	9	(5)	15
Autres différences temporelles	209	10	(0)	(90)	127
Impôts différés actifs avant compensation	4 562	116	5	(664)	4 020
Incidence de la compensation IDA-IDP	(2 055)	(186)	(0)	97	(2 144)
Impôts différés actifs après compensation	2 507	(69)	5	(568)	1 875
Dépréciation d'impôts différés actifs	(1 941)	157	0	467	(1 318)
Impôts différés actifs nets	566	88	5	(101)	558
Droits d'utilisation de l'actif et créances de sous-location financière	(1 205)	(117)	–	78	(1 244)
Immobilisations corporelles	(622)	(37)	(2)	120	(541)
Provisions réglementées	(277)	1	–	0	(276)
Goodwill (fonds de commerce) amortissables fiscalement	(122)	(44)	–	2	(164)
Instruments financiers	(14)	4	3	5	(1)
Autres différences temporelles	(309)	14	(0)	4	(290)
Impôts différés passifs avant compensation	(2 549)	(177)	1	209	(2 516)
Incidence de la compensation IDA-IDP	2 055	186	0	(97)	2 144
Impôts différés passifs après compensation	(494)	8	2	112	(372)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	72	97	6	11	186

(1) Les variations de périmètre correspondent principalement à la cession de Carrefour Italie (cf. note 2.1.3), comprenant notamment (423) millions d'euros de déficits reportables, +/- 80 millions d'euros environ d'engagements locatifs et provisions pour coûts de remise en état ainsi que de droits d'utilisation de l'actif et 70 millions d'euros environ d'immobilisations corporelles. Les impôts différés actifs italiens nets des impôts différés passifs étaient intégralement dépréciés.

(2) Au 31 décembre 2025, les montants des impôts différés actifs bruts et de dépréciations d'impôts différés actifs relatifs aux déficits reportables concernent très majoritairement le Brésil.

10.3 Impôts différés non activés

Le montant des impôts différés non reconnus s'élève au 31 décembre 2025 à 1 318 millions d'euros (contre 1 941 millions d'euros au 31 décembre 2024), dont 789 millions d'euros d'impôts différés actifs sur déficits reportables (contre 1 342 millions d'euros au 31 décembre 2024) et 529 millions d'euros d'impôts différés actifs sur différences temporelles (contre 599 millions d'euros au 31 décembre 2024). Cette baisse traduit principalement la cession de Carrefour Italie (cf. ci-dessus).

NOTE 11 PROVISIONS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Principes comptables

Conformément à la norme IAS 37 – *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*, les provisions sont comptabilisées lorsqu'à la date de clôture le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite qui résulte d'un fait générateur passé dont le montant peut être estimé de manière fiable et dont il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel, voire implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables. Les montants sont actualisés lorsque l'effet du passage du temps est significatif.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et correspondent à :

- des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise ; ou
- des obligations actuelles résultant d'événements passés, mais qui ne sont pas comptabilisées car il n'est pas probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ou car le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

11.1 Variations des provisions

(en millions d'euros)	31/12/2024	Dotations	Reprises sans utilisation ⁽⁵⁾	Reprises avec utilisation	Actualisation	Variation des écarts de conversion	Variations de périmètre ⁽⁶⁾	Autres	31/12/2025
Engagements vis-à-vis du personnel ⁽¹⁾	590	58	(141)	(49)	(17)	(0)	(53)	(19)	369
Litiges	2 206	358	(240)	(161)	–	(13)	(19)	2	2 134
Litiges fiscaux	1 427	67	(127)	(48)	–	(5)	(1)	(2)	1 311
Litiges sociaux	454	133	(40)	(72)	–	(7)	(16)	–	452
Litiges légaux	325	158	(74)	(41)	–	(2)	(2)	4	370
Réorganisations ⁽²⁾	168	41	(23)	(86)	–	(3)	(7)	2	93
Provisions liées aux activités de banque et d'assurance ⁽³⁾	311	95	(34)	(36)	–	(1)	–	(2)	333
Autres ⁽⁴⁾	238	23	(46)	(16)	–	0	(21)	11	190
TOTAL PROVISIONS	3 511	575	(483)	(347)	(17)	(16)	(99)	(5)	3 118

(1) La provision pour engagements vis-à-vis du personnel s'est trouvée réduite en 2025 des reprises sans utilisation en Belgique suite à l'abrogation du régime de prépension pour (125) millions d'euros (cf. note 12.1), et de la cession de Carrefour Italie à hauteur de (53) millions d'euros.

(2) Cf. note 6.3.

(3) Les provisions liées aux activités de banque et d'assurance comprennent notamment les provisions pour risques de crédit sur engagements de prêts (hors-bilan) comptabilisées en application d'IFRS 9, ainsi que les provisions visant à couvrir les risques techniques de l'activité d'assurance.

(4) Les autres provisions comprennent notamment des provisions pour coûts de remise en état/démantèlement à échéance des baux immobiliers, des engagements vis-à-vis du personnel de magasins passés en location-gérance et des provisions pour contrats onéreux.

(5) Les reprises sans utilisation concernent principalement le Brésil et sont relatives à des risques fiscaux et sociaux suite à prescriptions et/ou jugements favorables.

(6) Les variations de périmètre correspondent principalement aux provisions de Carrefour Italie qui s'élevaient à 100 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procédures précontentieuses ou contentieuses dans le cours normal de leurs activités. Par ailleurs, celles-ci font également l'objet de contrôles fiscaux dont certains peuvent donner lieu à redressement. Les principaux litiges sont décrits ci-dessous. Dans chaque cas, le risque est évalué par la Direction du Groupe et ses conseils.

Au 31 décembre 2025, le montant des provisions enregistrées par le Groupe au titre de l'ensemble des litiges dans lesquels il est impliqué s'élève à 2,13 milliards d'euros, à comparer à 2,21 milliards d'euros au 31 décembre 2024. Le Groupe n'en

fournit pas le détail, considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.

11.2 Litiges

Dans le cadre de ses activités réalisées dans sept pays intégrés, le Groupe est confronté à des litiges de tous ordres et notamment fiscaux, sociaux ou commerciaux.

11.2.1 Litiges fiscaux (y compris ceux liés à l'impôt sur les sociétés classés en dettes fiscales)

Certaines sociétés du Groupe ont fait ou font l'objet de contrôles par les autorités fiscales des pays dans lesquels elles sont enregistrées.

Au Brésil, Carrefour est exposé à des risques fiscaux, qui portent notamment sur la taxe sur la distribution des biens et services (ICMS) et les crédits d'impôt enregistrés à ce titre (détermination des montants et documentation de ceux-ci), ainsi que sur les contributions fédérales relatives au programme d'intégration sociale et au financement de la sécurité sociale (PIS-COFINS). Le Groupe conteste le bien-fondé de la plupart des chefs de redressement et notamment la constitutionnalité de certaines dispositions législatives en vertu desquelles ces redressements ont été notifiés. L'estimation du niveau de risque relatif à chaque litige est revue régulièrement en concertation avec les conseils du groupe Carrefour Brésil et une provision est comptabilisée en conséquence. Au 31 décembre 2025, la provision correspondante s'élève à 1 186 millions d'euros (contre 1 303 millions d'euros au 31 décembre 2024) et le montant des dépôts judiciaires versés au titre des redressements contestés par le Groupe, présentés en « Autres actifs financiers non courants » (cf. note 14.5) à 372 millions d'euros (contre 370 millions d'euros au 31 décembre 2024).

11.2.2 Litiges sociaux

De par sa taille, le Groupe est confronté de manière permanente à des litiges avec des salariés ou d'anciens salariés.

Par ailleurs, Carrefour peut rencontrer, de manière plus exceptionnelle, des situations de litige impliquant un nombre élevé de salariés ou anciens salariés. Au Brésil, le Groupe est en procès avec de nombreux anciens salariés qui lui réclament notamment le paiement d'heures supplémentaires qui n'auraient pas été payées.

11.2.3 Litiges administratifs et commerciaux

Le Groupe fait l'objet de contrôles réguliers à l'initiative des différentes autorités administratives en charge du droit de la concurrence, du droit de la consommation ou de toute autre activité réglementée. À l'instar de toute entreprise, des litiges peuvent également apparaître entre le Groupe et ses co-contractants, notamment ses franchisés, prestataires ou fournisseurs.

11.3 Passifs éventuels

Le Groupe n'a connaissance d'aucun passif éventuel risquant d'affecter significativement et avec une probabilité sérieuse, les résultats, la situation financière, le patrimoine ou l'activité du Groupe.

Au Brésil, compte tenu de la complexité de la législation fiscale, en particulier pour les sociétés de distribution, le Groupe est exposé à des risques fiscaux pour lesquels une sortie de trésorerie est jugée non probable par le Groupe et ses conseils, représentant une exposition totale de 2,3 milliards d'euros environ au 31 décembre 2025 contre 2 milliards d'euros environ au 31 décembre 2024. Cette hausse de 0,3 milliard d'euros environ reflète (i) quelques nouveaux risques portant sur les crédits ICMS et PIS-COFINS, (ii) l'extension à de nouveaux exercices de redressements notifiés sur des exercices antérieurs et (iii) les décisions favorables sur le risque détaillé ci-dessous. Le

principal risque fiscal concerne la déductibilité de l'amortissement fiscal du *goodwill* reconnu lors de l'acquisition d'Atacadão en 2007. Plusieurs décisions de justice favorables sont intervenues en 2025, portant en particulier sur le montant d'amende encouru et les intérêts de retard associés. En conséquence, l'exposition totale de ce risque s'élève à 386 millions d'euros (frais compris) contre 543 millions d'euros au 31 décembre 2024. À ce jour, la sortie de ressource est toujours considérée comme non probable par le Groupe.

En France, par conclusions en date du 11 juin 2024, le ministre de l'Économie est intervenu dans la procédure initiée le 26 décembre 2023 devant le tribunal de commerce de Rennes, par l'Association des Franchisés Carrefour (AFC) contre les sociétés Carrefour Proximité France, CSF, Selima et Profidis, aux fins de constatation du caractère prétendument déséquilibré des relations contractuelles existantes entre lesdites entités du groupe Carrefour, en qualité de franchiseur, et leurs franchisés. L'intervention du ministre de l'Économie s'inscrit dans la continuité d'une enquête menée par la DREETS de Normandie entre 2019 et 2022 sur les relations commerciales entre le franchiseur et les franchisés exploitant un point de vente sous enseigne de proximité du groupe Carrefour. Aux termes de son intervention, le ministre de l'Économie sollicite à titre principal du Tribunal qu'il :

- (i) constate l'existence d'un déséquilibre contractuel entre le franchiseur et ses franchisés,
- (ii) prononce (y) la nullité des clauses litigieuses et (z) la cessation des pratiques restrictives et
- (iii) ordonne le paiement d'une amende civile de 200 millions d'euros.

Le 12 février 2025, le ministère public est intervenu dans la procédure en soutien des demandes du ministre de l'Économie. Carrefour a contesté la compétence du tribunal de commerce de Rennes et la recevabilité des demandes de l'AFC, du ministre et du ministère public. Par décision du 3 juillet 2025, le tribunal de commerce de Rennes a rejeté l'ensemble des moyens de procédure soulevés par Carrefour. Carrefour a interjeté appel de ce jugement devant la Cour d'appel de Paris. Compte tenu des délais procéduraux, aucune décision au fond n'est attendue avant fin 2026.

À l'instar d'autres acteurs de la distribution spécialisée en produits biologiques, plusieurs filiales françaises de Carrefour SA ont reçu, le 11 octobre 2024, une notification de grief de la part de l'Autorité de la concurrence aux termes de laquelle il leur est reproché de s'être coordonnées, à compter de novembre 2016, pour mettre en place une stratégie collective visant à segmenter artificiellement, selon les marques, la distribution des produits biologiques entre, d'une part, le canal de distribution spécialisé et, d'autre part, le canal de distribution conventionnel.

En août 2019, Atacadão SA a fait état de l'existence d'une procédure pénale ouverte par le bureau du procureur de l'État de São Paulo (GEDEC) à l'encontre d'agents publics et d'employés de la société (définitivement relaxés le 6 juin 2023), relatives aux conditions de renouvellement des licences d'exploitation du siège social d'Atacadão et d'un magasin. Atacadão SA n'étant pas impliquée dans cette procédure pénale, la municipalité de São Paulo a ouvert une procédure administrative à son encontre le 25 mai 2021. Par décision du 6 janvier 2026, la municipalité de São Paulo a prononcé une amende de 47 millions de réels (soit 7 millions d'euros environ) à l'encontre de la société Atacadão SA. Cette décision sera contestée par voie d'appel. Compte tenu, notamment, du caractère suspensif de l'appel formé, aucune provision n'a été comptabilisée.

En Pologne, en septembre 2023, le président de l'Office de la protection de la concurrence et des consommateurs (UOKIK) a ouvert une procédure d'investigation à l'encontre de Carrefour Pologne pour des allégations de pratiques commerciales déloyales en lien avec la facturation de frais logistiques pour le transport de marchandises entre les entrepôts et les magasins.

Par ailleurs, en décembre 2025, l'UOKIK a ouvert une seconde procédure d'investigation relative aux conditions de fourniture aux fournisseurs, par des prestataires tiers, de services de merchandising au sein des magasins de Carrefour Pologne.

NOTE 12 EFFECTIFS, RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES DU PERSONNEL

Principes comptables

Les salariés du Groupe bénéficient d'avantages à court terme (congrés payés, congés maladie, participation aux bénéfices), d'avantages postérieurs à l'emploi à cotisations/prestations définies (indemnité de fin de carrière, prestations de retraite...) et d'autres avantages à long terme (médaille du travail, prime d'ancienneté...).

Ces avantages sont comptabilisés selon les dispositions de la norme IAS 19 – *Avantages du personnel*. Les avantages à court terme (avantages payables dans les douze mois suivant la fin de la période pendant laquelle les salariés ont rendu les services correspondants) sont comptabilisés dans les dettes

courantes (« Autres passifs courants ») et enregistrés en charges sur l'exercice lorsque le service est rendu par le salarié (cf. note 6.2.2). Les avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme sont évalués et comptabilisés selon les modalités exposées en note 12.1.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place deux modalités de rémunération au moyen d'actions et de produits dérivés d'actions en faveur de ses dirigeants et de certains de ses salariés : des plans d'options d'achat d'actions et des plans d'attribution d'actions gratuites. Ces plans entrent dans le périmètre d'application de la norme IFRS 2 – *Paiement fondé sur des actions* et sont comptabilisés selon les modalités décrites en note 12.2.

12.1 Engagements de retraite et avantages assimilés

Principes comptables

Les avantages postérieurs à l'emploi sont les avantages du personnel payables après la cessation de l'emploi. Le Groupe accorde des avantages postérieurs à l'emploi dans le cadre de régimes à cotisations définies et de régimes à prestations définies.

RÉGIMES À COTISATIONS DÉFINIES

Les régimes à cotisations définies se caractérisent par des versements de cotisations périodiques à des organismes extérieurs qui en assurent la gestion administrative et financière. Ces régimes libèrent l'employeur de toute obligation ultérieure, l'organisme se chargeant de verser aux salariés les montants qui leur sont dus (régime vieillesse de base de la sécurité sociale en France, régimes complémentaires de retraite, fonds de pension à cotisations définies).

Ces cotisations sont comptabilisées en charge quand elles sont dues.

RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES ET AVANTAGES À LONG TERME

Le groupe Carrefour provisionne les différents avantages à prestations définies conditionnés par l'accumulation d'années de service au sein du Groupe.

L'obligation du Groupe au titre de ces avantages est calculée annuellement selon la méthode des unités de crédits projetées en tenant compte d'hypothèses actuarielles telles que l'augmentation des salaires, l'âge de départ, la mortalité, la rotation du personnel et le taux d'actualisation.

Le taux d'actualisation est déterminé à la date de clôture par référence aux taux des obligations d'entreprises de première catégorie ayant une date d'échéance proche de celle des engagements du Groupe. Les calculs sont effectués par un actuaire qualifié.

La provision comptabilisée au titre des régimes à prestations définies est égale à la valeur actualisée de l'obligation diminuée, le cas échéant, de la juste valeur des actifs versés dans des fonds affectés à leur financement. La charge comptabilisée au compte de résultat comprend :

- le coût des services rendus au cours de l'exercice, le coût des services passés ainsi que les éventuels effets de toute modification ou liquidation de régime, qui sont comptabilisés en résultat opérationnel ;
- la charge nette d'intérêts sur les obligations et les actifs de couverture comptabilisée en résultat financier.

Les réévaluations du passif net (écarts actuariels, rendement des actifs du régime et, le cas échéant, variation de l'effet du plafonnement de l'actif) sont comptabilisées immédiatement en « Autres éléments du résultat global ».

12.1.1 Description des principaux régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies du Groupe concernent essentiellement des compléments de retraites qui sont versés dans certains pays, annuellement, aux retraités anciens collaborateurs du Groupe, et des indemnités de départ à la retraite prévues par les conventions collectives qui sont versées en une seule fois au moment du départ à la retraite. Ces régimes sont présentés ci-dessous et concernent principalement la France et la Belgique suite à la cession de l'Italie le 1^{er} décembre 2025.

Régimes en vigueur en France

En application de la loi et des conventions collectives en vigueur, le Groupe verse à chaque salarié une indemnité lors de son départ à la retraite. Cette indemnité est exprimée en nombre de mois de salaire (calculé sur la base du salaire versé au cours des 12 mois précédant le départ en retraite), dépend de l'ancienneté dans le Groupe et peut être plafonnée pour certains régimes en vigueur.

Suite à la promulgation en France le 15 avril 2023 de la loi n° 2023-270 de financement rectificative de la sécurité sociale pour 2023, la réforme des régimes de retraite avait été prise en compte dans la détermination des provisions au titre des régimes à prestations définies à partir du 31 décembre 2023 : les changements induits par cette réforme avaient été analysés comme une modification de régime au sens d'IAS 19 ; ainsi l'impact avait été traité en 2023 comme un coût des services passés et avait donc été comptabilisé en résultat opérationnel.

Le 16 décembre 2025, l'Assemblée nationale a adopté la Loi de Financement de la Sécurité Sociale 2026 qui prévoit notamment la suspension de certains volets de la réforme de 2023. Les impacts de cette suspension ne sont pas significatifs pour le Groupe.

Par ailleurs, pour rappel, le Conseil d'administration du 20 avril 2020 a décidé de mettre en place un régime de retraite supplémentaire à prestations définies conforme aux dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale de type additif, à compter du 1^{er} janvier 2020. Les principales caractéristiques de ce régime sont les suivantes :

- les droits annuels resteront acquis aux bénéficiaires en cas de départ de l'entreprise ;
- les droits seront calculés sur la rémunération de l'année en cours (rémunération de référence), sans qu'elle puisse excéder 60 fois le plafond annuel de la sécurité sociale ;
- l'acquisition des droits s'effectue sous réserve de conditions de performance annuelles : les critères de performance et les objectifs à atteindre seront fixés parmi ceux retenus par le Conseil d'administration pour la détermination de la part variable annuelle du mandataire social ;

- le taux annuel d'acquisition des droits à rente sera progressif en fonction de l'atteinte des critères de performance. Le cumul des pourcentages annuels appliqués pour un même bénéficiaire, tous employeurs confondus, sera plafonné à 30 %.

Le Groupe a externalisé la gestion de ce régime à une compagnie d'assurance via la souscription d'un dispositif de Rentes Viagères Différées avec un investissement 100 % sur un Fonds Euros.

Régimes en vigueur en Belgique

Les principaux engagements portés par le Groupe en Belgique concernent les « prépensions » et le « fonds de solidarité ».

Dans un arrêté royal publié le 15 septembre 2025, le régime de prépension RCC (régime de chômage avec complément versé par l'employeur) est abrogé (seul le RCC médical a été maintenu). À partir du 31 janvier 2025, aucune nouvelle entrée dans ce régime n'est plus possible. En conséquence, la provision qui avait été comptabilisée au 31 décembre 2024 au titre du régime de prépension a été reprise, avec pour contrepartie le résultat non courant 2025 à hauteur de 125 millions d'euros.

Le système de prépension prévoyait le versement d'une allocation de chômage pendant la période allant de l'âge de départ à la retraite proposé dans la convention collective à l'âge légal de départ à la retraite. Carrefour était engagé à compléter les allocations versées par l'État belge à concurrence de 95 % du dernier salaire net. La législation belge fixe l'âge de départ en retraite à 66 ans en 2025 et à 67 ans en 2030 (sauf exceptions). L'âge d'accès au régime de prépension était quant à lui fixé à 62 ans (sauf exceptions) en vertu de la convention collective de Carrefour.

Le fonds de solidarité est un régime de retraite complémentaire d'entreprise, qui offre à ses bénéficiaires le choix, lors de leur départ en retraite, entre le versement d'un capital ou le versement d'une rente mensuelle viagère. Ce régime a été fermé en 1994 et remplacé par un régime à cotisations définies. L'engagement résiduel du Groupe ne concerne donc que les droits acquis avant cette date.

En outre, les régimes à cotisations définies faisant l'objet d'un rendement minimum légal garanti, le contexte économique a conduit le Groupe à comptabiliser une provision supplémentaire à partir de 2016.

12.1.2 Charge nette de l'exercice

La charge au compte de résultat se détaille comme suit :

2024 (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie ⁽³⁾	Autres pays	Total Groupe
Coût des services rendus au cours de l'exercice	33	14	0	1	48
Coût des services passés (modifications et réductions de régime) ⁽¹⁾	(13)	–	–	1	(12)
Impact des liquidations et autres ⁽²⁾	(13)	–	0	–	(12)
Coûts des services	8	14	0	2	24
Charges d'intérêts (effet de l'actualisation)	13	11	2	1	26
Produits d'intérêts sur les actifs de couverture	(0)	(6)	–	–	(6)
Autres éléments	0	(0)	–	(0)	(0)
CHARGES (PRODUITS) DE L'EXERCICE 2024	21	19	2	3	44

2025 (en millions d'euros)	France	Belgique	Italie ⁽³⁾	Autres pays	Total Groupe
Coût des services rendus au cours de l'exercice	35	8	–	2	44
Coût des services passés (modifications et réductions de régime) ⁽¹⁾	(9)	(1)	–	0	(10)
Impact des liquidations et autres ⁽²⁾	(12)	(125)	–	–	(137)
Coûts des services	14	(119)	–	2	(102)
Charges d'intérêts (effet de l'actualisation)	13	6	–	1	20
Produits d'intérêts sur les actifs de couverture	(0)	(6)	–	–	(6)
Autres éléments	(0)	0	–	(0)	(0)
CHARGES (PRODUITS) DE L'EXERCICE 2025	27	(118)	–	3	(88)

(1) En 2025, cette ligne incluait un produit de (9) millions d'euros correspondant à la modification du calcul de l'indemnité de départ à la retraite de certaines sociétés françaises. Pour rappel, ce produit s'élevait à (13) millions d'euros en 2024 et correspondait également à la modification du calcul de l'indemnité de départ à la retraite d'autres sociétés françaises.

(2) Cette ligne comprend l'impact des réductions de régime (*curtailment*) et des extinctions d'obligations reconnues principalement en Belgique suite à la modification de la législation sur le régime de prépension (RCC) pour 125 millions d'euros (note 1.3.2).

(3) La charge de l'Italie dans les données comparables de l'exercice 2024 est présentée, bien que reclassée en « Activités abandonnées » dans le compte de résultat consolidé 2025 en application de la norme IFRS 5, par cohérence avec le tableau de variation des engagements nets (note 12.1.4).

Le produit net de l'exercice 2025 a été comptabilisé en frais de personnel à hauteur de (25) millions d'euros, en résultat non courant pour 128 millions d'euros et en résultat financier à hauteur de (14) millions d'euros. En 2024, la charge nette de l'exercice était comptabilisée en frais de personnel à hauteur de (30) millions d'euros, en résultat non courant pour 5 millions d'euros et en résultat financier à hauteur de (20) millions d'euros.

12.1.3 Décomposition de la provision

(en millions d'euros)	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Obligation (DBO)	418	317	53	15	803
Juste valeur des actifs de couverture	(31)	(182)	–	–	(213)
Provision au 31/12/2024	386	135	53	15	590
Obligation (DBO)	384	176	–	13	573
Juste valeur des actifs de couverture	(31)	(173)	–	–	(204)
Provision au 31/12/2025	353	3	–	13	369

DBO : Defined Benefits Obligations.

12.1.4 Évolution de la provision

(en millions d'euros)

	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Provision au 01/01/2024	321	153	58	13	545
Impact au compte de résultat	21	19	2	3	44
Prestations payées directement par l'employeur	(21)	(8)	(8)	(1)	(37)
Effet périmètre ⁽¹⁾	63	–	–	–	63
Écarts actuariels ⁽²⁾	2	(22)	0	0	(19)
Autres	–	(6)	–	(0)	(7)
Provision au 31/12/2024	386	135	53	15	590
Impact au compte de résultat	27	(118)	–	3	(88)
Prestations payées directement par l'employeur	(28)	(6)	–	(1)	(35)
Effet périmètre ⁽¹⁾	(18)	–	(53)	–	(71)
Écarts actuariels ⁽²⁾	(14)	(1)	–	(3)	(18)
Autres	–	(8)	–	–	(8)
Provision au 31/12/2025	353	3	–	13	369

(1) En 2025, le montant reporté dans la colonne « Italie » correspond à la cession de Carrefour Italie à NewPrinces Group (cf. note 2.1.3). L'effet de périmètre en France correspond, quant à lui, principalement au reclassement de la provision pour engagements vis-à-vis du personnel vers les autres provisions suite au passage de magasins intégrés en location-gérance pour (16) millions d'euros.

En 2024, ce montant correspondait principalement à la provision comptabilisée au titre des acquisitions de l'année 2024, dont Cora et Match pour 72 millions d'euros et dans une moindre mesure certains magasins Casino/Intermarché. Il incluait également le reclassement des engagements vis-à-vis du personnel vers les autres provisions suite au passage de magasins intégrés en location-gérance pour (13) millions d'euros.

(2) Cette ligne se décompose comme suit :

2024 (en millions d'euros)

	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Gains et pertes d'expérience	0	(11)	0	1	(10)
Impact des changements d'hypothèses démographiques	(1)	(0)	(0)	0	(1)
Impact des changements d'hypothèses financières ⁽¹⁾	3	(5)	–	(0)	(2)
Écarts liés au rendement des actifs	(0)	(6)	–	–	(6)
Écarts actuariels de l'exercice 2024	2	(22)	0	0	(19)

2025 (en millions d'euros)

	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Gains et pertes d'expérience	(1)	–	–	(2)	(3)
Impact des changements d'hypothèses démographiques	2	–	–	(0)	2
Impact des changements d'hypothèses financières ⁽¹⁾	(15)	(3)	–	(2)	(19)
Écarts liés au rendement des actifs	0	2	–	–	2
Écarts actuariels de l'exercice 2025	(14)	(1)	–	(3)	(18)

(1) Les taux d'actualisation de la zone Euro ont augmenté sur 2025, passant de 3,20 % à 3,75 %. Pour l'année 2024, les taux étaient restés stables à 3,20 %.

12.1.5 Actifs de couverture

(en millions d'euros)

	France	Belgique	Italie	Autres pays	Total Groupe
Juste valeur au 01/01/2024	31	189	–	–	220
Rendement des actifs	0	6	–	–	6
Prestations payées par le fonds	–	(26)	–	–	(26)
Écarts actuariels Gain/(Perte)	0	6	–	–	6
Autres	–	6	–	–	6
Juste valeur au 31/12/2024	31	182	–	–	213
Rendement des actifs	0	6	–	–	6
Prestations payées par le fonds	–	(20)	–	–	(20)
Écarts actuariels Gain/(Perte)	(0)	(2)	–	–	(2)
Autres	–	8	–	–	8
Juste valeur au 31/12/2025	31	173	–	–	204

La répartition des actifs de couverture par catégorie se présente comme suit :

	31/12/2025				31/12/2024			
	Obligations	Actions	Placements monétaires	Immobilier et autres	Obligations	Actions	Placements monétaires	Immobilier et autres
France	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %
Belgique	31 %	0 %	69 %	0 %	32 %	0 %	68 %	0 %

12.1.6 Hypothèses actuarielles et analyse de sensibilité

Les hypothèses utilisées pour l'évaluation des engagements relatifs aux indemnités de départ à la retraite des trois principaux pays sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	2025	2024
Âge de départ à la retraite	64-67 ans	64-67 ans
Évolution des salaires	2 % à 2,6 %	2 % à 2,6 %
Taux d'inflation	2,0 %	2,0 %
Taux d'actualisation	3,75 %	3,20 %

Le taux d'actualisation retenu pour la France et la Belgique s'élève à 3,75 %. Ces taux sont fondés sur un indice qui regroupe la performance d'obligations *corporate* notées AA dont les maturités correspondent aux flux attendus des régimes.

La durée moyenne des régimes en France et Belgique est respectivement de 7,7 ans et 4,2 ans en 2025 (contre 8,3 ans et 7,2 ans en 2024). La baisse de la durée sur la Belgique traduit la fin du régime de prépension.

Les résultats des tests de sensibilité montrent que :

- une hausse de 25 points de base du taux d'actualisation aurait eu une incidence de l'ordre de (8) millions d'euros sur le montant de la valeur actuelle de l'engagement au titre des régimes en France et en Belgique ;
- une hausse de 25 points de base du taux d'inflation des salaires aurait eu une incidence de l'ordre de 9 millions d'euros sur le montant de la valeur actuelle de l'engagement au titre des régimes en France et en Belgique.

12.2 Paiements fondés sur des actions

Principes comptables

Le Groupe a mis en place deux modalités de rémunération au moyen d'actions et de produits dérivés d'actions en faveur de ses dirigeants et de certains de ses salariés : des plans d'options d'achat d'actions et des plans d'attribution gratuite d'actions.

En application d'IFRS 2 – *Paiement fondé sur des actions*, les avantages accordés par ces plans sont comptabilisés en charges de personnel, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres, les plans étant réglés en instruments de capitaux propres. La charge comptabilisée au titre des plans de rémunération en actions correspond à la juste valeur des instruments attribués, déterminée à la date d'attribution (date à laquelle les bénéficiaires ont eu connaissance des

caractéristiques et conditions des plans). Cette juste valeur a été évaluée à la date d'attribution selon la formule de « Black & Scholes » pour les options d'achat d'actions et sur la base du cours de Bourse pour les actions gratuites. Les conditions d'acquisition autres que les conditions de marché ne sont pas prises en considération lors de l'estimation de la juste valeur à la date d'évaluation des actions et options d'achat d'actions attribuées. En revanche, ces conditions sont prises en considération pour déterminer le nombre d'actions dont l'acquisition est attendue (estimation revue à chaque clôture en fonction du niveau d'atteinte probable des conditions de performance dites hors marché).

La charge ainsi calculée est comptabilisée linéairement sur la période d'acquisition des droits.

La charge constatée dans le résultat de l'exercice 2025 au titre des paiements en actions s'élève à (18) millions d'euros, comptabilisée en charges de personnel dans le résultat opérationnel courant, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres (contre (38) millions d'euros en 2024).

Les caractéristiques des plans d'options d'achat d'actions et des plans d'attribution gratuite d'actions mis en place par le Groupe afin de rémunérer ses dirigeants et certains de ses salariés sont présentées ci-après.

12.2.1 Plans d'options d'achat d'actions

Il n'existe plus de plan d'options d'achat d'actions Carrefour SA en vigueur au 31 décembre 2025, les plans de performance et de présence mis en place en 2010 étant arrivés à expiration en juillet 2017.

Plan 2019 « Regular plan » Brésil

L'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires d'Atacadão tenue le 26 juin 2017 a approuvé un plan d'options d'achat d'actions régulier qui prévoit l'octroi annuel d'options d'achat d'actions sous réserve des directives suivantes :

- période d'acquisition de ces options d'achat d'actions : 36 mois après chaque attribution ;
- durée maximale d'exercice des options sur actions : jusqu'à la fin de la sixième année à compter de la date du plan d'options sur actions ;
- dilution maximale des actions : 2,5 % du montant total des actions ordinaires du capital social ;
- prix d'exercice : à déterminer par le Conseil d'administration au moment de l'attribution des options sur actions, qui tiendra compte, au maximum, des 30 jours de Bourse précédant la date d'attribution des options sur actions.

Le 26 septembre 2019, le Conseil d'administration d'Atacadão a décidé de la première attribution d'options comme décrit ci-dessous :

Plan 2019 « Regular plan » Brésil	
Date d'attribution	26 septembre 2019
Nombre d'options autorisées	3 978 055
Durée contractuelle du plan	6 ans
Nombre de bénéficiaires	92
Période de levée de l'option	Du 26 septembre 2022 au 26 septembre 2025
Nombre d'options restant à lever	–
Prix d'exercice (en réels)	21,98

Les principales hypothèses retenues pour déterminer la juste valeur des options attribuées en 2019 sont présentées dans le tableau ci-après :

Juste valeur de l'option à la date d'octroi	Plan 2019 « Regular plan » Brésil
Prix d'exercice (en réels)	21,98
Juste valeur de l'action estimée à la date d'octroi (en réels)	21,98
Volatilité (en %)	27,20 %
Croissance des dividendes (en %)	1,09 %
Taux d'intérêt sans risque (en %)	5,57 %
Durée de vie moyenne estimée de l'option (en année)	3
Modèle	Binomial
Juste valeur de l'option à la date d'attribution (en réels)	5,20

Au 31 décembre 2025, il n'y a plus d'options d'achat d'actions restant à lever pour le plan 2019. Les options d'achats d'actions restant à lever au 31 décembre 2024 ont été annulées en 2025 suite au rachat par Carrefour de l'intégralité des actions en circulation de Carrefour Brésil (cf. note 2.1.1).

12.2.2 Plans d'attribution gratuite d'actions

a. Plans d'attribution gratuite d'actions Carrefour SA

Concernant le plan 2022 d'attribution gratuite d'actions arrivé à échéance le 16 février 2025, la performance atteinte par le groupe Carrefour s'est élevée à 82 % environ. Ainsi, 2 039 439 actions ont été livrées aux bénéficiaires dans les conditions du règlement y afférent.

Par ailleurs, le 14 février 2023, le Conseil d'administration de Carrefour SA a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de la 29^{ème} résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 mai 2021, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal de 2 833 260 actions (soit 0,38 % du capital social en date du 14 février 2023), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du « Free Cash Flow Net » pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

Les principales caractéristiques du plan 2023 d'attribution gratuite d'actions sont présentées dans le tableau ci-après :

	Plan 2023 Performance
Date d'Assemblée Générale	21 mai 2021
Date d'attribution ⁽¹⁾	14 février 2023
Date d'acquisition ⁽²⁾	14 février 2026
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	2 833 260
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	680
Juste valeur d'une action (en euros) ⁽³⁾	13,23

(1) Date de décision de l'attribution par le Conseil d'administration.

(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(3) La juste valeur d'une action est déterminée par rapport à un cours de référence ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus sur l'exercice relatifs au plan 2023 d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2025	2024
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1^{er} janvier	2 514 000	2 765 800
Actions attribuées sur l'exercice	–	–
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	–	–
Actions annulées sur l'exercice	(270 240)	(251 800)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	2 243 760	2 514 000

Concernant le plan 2023 d'attribution gratuite d'actions arrivé à échéance le 14 février 2026, la performance atteinte par le groupe Carrefour s'est élevée à 62 % environ. Ainsi, 1 379 716 actions ont été livrées aux bénéficiaires dans les conditions du règlement y afférent.

Le 20 février 2024, le Conseil d'administration de Carrefour SA a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de la 22^{ème} résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 mai 2023, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal de 3 350 000 actions (soit 0,47 % du capital social en date du 20 février 2024), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du « Free Cash Flow Net » pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

Les principales caractéristiques du plan 2024 d'attribution gratuite d'actions sont présentées dans le tableau ci-après :

	Plan 2024 Performance
Date d'Assemblée Générale	26 mai 2023
Date d'attribution ⁽¹⁾	20 février 2024
Date d'acquisition ⁽²⁾	20 février 2027
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	3 350 000
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	835
Juste valeur d'une action (en euros) ⁽³⁾	11,99

(1) Date de décision de l'attribution par le Conseil d'administration.

(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(3) La juste valeur d'une action est déterminée par rapport à un cours de référence ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus sur l'exercice relatifs au plan 2024 d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2025	2024
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1^{er} janvier	3 298 156	–
Actions attribuées sur l'exercice	–	3 350 000
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	–	–
Actions annulées sur l'exercice	(365 510)	(51 844)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	2 932 646	3 298 156

Le 19 février 2025, le Conseil d'administration de Carrefour SA a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de la 22^{ème} résolution de l'Assemblée Générale des actionnaires du 26 mai 2023, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal de 3 429 691 actions (soit 0,51 % du capital social en date du 19 février 2025), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du

plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du « *Free Cash Flow Net* » pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le secteur de la distribution (pour 25 %) ;
- une condition liée à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

Les principales caractéristiques du plan 2025 d'attribution gratuite d'actions sont présentées dans le tableau ci-après :

	Plan 2025 Performance
Date d'Assemblée Générale	26 mai 2023
Date d'attribution ⁽¹⁾	19 février 2025
Date d'acquisition ⁽²⁾	19 février 2028
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	3 429 691
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	707
Juste valeur d'une action (en euros) ⁽³⁾	9,66

(1) Date de décision de l'attribution par le Conseil d'administration.

(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(3) La juste valeur d'une action est déterminée par rapport à un cours de référence ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits.

Les mouvements intervenus sur l'exercice relatifs au plan 2025 d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2025
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1^{er} janvier	
Actions attribuées sur l'exercice	3 429 691
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice	–
Actions annulées sur l'exercice	(200 630)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	3 229 061

b. Plans d'attribution gratuite d'actions Atacadão

Le 19 février 2025, le Conseil d'administration d'Atacadão a décidé de procéder à l'attribution du plan 2025 d'actions gratuites Atacadão. Ce plan a été approuvé par l'Assemblée Générale des actionnaires d'Atacadão tenue le 14 avril 2020, et amendé le 6 mai 2025.

Le Groupe, qui détenait 67,4 % de Carrefour Brésil au 31 décembre 2024, a décidé d'augmenter sa participation à 100 % via l'acquisition de l'intégralité des actions en circulation de Carrefour Brésil (cf. note 2.1.1). Suite à la radiation de Carrefour Brésil de la Bourse de São Paulo le 22 décembre 2025, les bénéficiaires des plans ne pourront plus recevoir des actions gratuites d'Atacadão.

Le plan 2022 d'attribution gratuite d'actions Atacadão est arrivé à échéance le 5 mai 2025. Ainsi, 930 173 actions auraient dû être livrées aux bénéficiaires. Le 6 mai 2025, le Conseil d'administration du groupe Carrefour Brésil a décidé de procéder au règlement du plan 2022, avec un paiement en numéraire d'une valeur de 8,50 réals par action Atacadão, sans livraison d'actions.

Par ailleurs, le Conseil d'administration d'Atacadão a approuvé la modification des programmes d'attribution gratuite d'actions 2023, 2024 et 2025 afin de laisser aux bénéficiaires le choix entre un montant fixe de 8,50 réals par action Atacadão ou un montant basé sur la valeur de l'action de Carrefour SA à la date d'acquisition en fonction de la parité retenue d'une action Carrefour SA pour 9,96 actions Atacadão (*phantom shares*). Cette décision a entraîné le reclassement des montants concernés des capitaux propres vers les dettes sociales pour un montant de 3 millions d'euros environ.

12.3 Rémunération des dirigeants (parties liées)

Le tableau ci-dessous présente la rémunération versée par le groupe Carrefour au cours de l'exercice aux principaux dirigeants du Groupe :

(en millions d'euros)	2025	2024
Rémunération fixe au titre de l'exercice	8,6	8,4
Rémunération variable relative à l'année précédente	6,1	7,4
Avantages en nature logement et véhicule	0,6	0,7
Rémunération totale versée	15,3	16,4
Charges patronales	6,2	6,5
Indemnités de fin de mandat	–	–

Les autres avantages accordés sont les suivants :

- régime de retraite supplémentaire décrit en note 12.1 ;
- droits à actions gratuites : les dirigeants présents au 31 décembre 2025 disposaient de 3 118 619 droits à actions de performance, tous plans confondus (contre 2 658 383 droits à actions à fin 2024), dont les conditions d'acquisition sont détaillées au paragraphe 12.2.2.

La rémunération versée en 2025 aux membres du Conseil d'administration à raison de leurs mandats s'élève à 1 million d'euros (contre 1,1 million d'euros en 2024).

12.4 Effectifs

	2025	2024 ⁽¹⁾
Directeurs exécutifs	155	152
Directeurs	1 646	1 714
Cadres	23 208	24 234
Employés	279 161	282 638
Effectif moyen du Groupe	304 170	308 738
Effectif fin de période du Groupe	298 604	314 981

(1) Les effectifs moyens du Groupe incluent les effectifs moyens de Cora et Match sur 6 mois pour 2024 et 12 mois pour 2025. En revanche, les effectifs de Carrefour Italie ont été exclus des effectifs moyens pour les exercices 2024 et 2025 suite à la cession de la filiale le 1^{er} décembre 2025. (cf. Note 2.1.3).

NOTE 13 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

13.1 Gestion du capital

Les capitaux propres de la société mère, Carrefour SA, doivent être suffisants pour être en conformité avec les dispositions du Code de commerce.

Le Groupe détient un certain nombre de participations dans des entreprises ayant une activité financière (banques, compagnies d'assurance). Les capitaux propres de ces filiales doivent être suffisants pour satisfaire aux impératifs de solvabilité et aux limites prescrites par les autorités de tutelle des pays dans lesquels elles opèrent.

La gestion des capitaux employés du Groupe (capitaux propres et dette financière) a pour objectif :

- d'assurer la continuité de son exploitation en maintenant notamment des réserves de liquidité élevées ;

- d'optimiser la rentabilité du capital investi par les actionnaires ;

- de maintenir une structure capitaux propres/dette financière adéquate dans le but de minimiser le coût du capital employé et de préserver une notation du crédit par les agences de notation suffisante pour sécuriser l'accès à un large éventail de ressources et produits de dettes.

Par ailleurs, pour maintenir ou ajuster la structure des capitaux employés, le Groupe peut être amené à souscrire de nouvelles dettes ou rembourser celles existantes, ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires, effectuer un remboursement en capital aux actionnaires, émettre de nouvelles actions, racheter des actions existantes ou céder des actifs afin de réduire l'endettement.

13.2 Capital social et actions propres

13.2.1 Capital social

Au 31 décembre 2025, le capital social était composé de 736 314 789 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2,5 euros. Toutes les actions émises ont été libérées entièrement.

(en milliers d'actions)	2025	Dont autodétenues	2024
Émises au 1^{er} janvier	677 969	32 196	708 791
Émission ⁽¹⁾	58 346	–	–
Utilisation dans le cadre de plans d'attribution gratuite d'actions ⁽²⁾	–	(2 039)	–
Autres rachats d'actions ⁽³⁾	–	(75)	–
Annulation de titres ⁽⁴⁾	–	–	(30 822)
Émises au 31 décembre	736 315	30 081	677 969

(1) Émission en contrepartie d'actions Carrefour Brésil détenues par les actionnaires minoritaires (cf. note 2.1.1).

(2) Cf. note 12.2.2.a.

(3) Cette ligne reflète la cession nette de 75 000 actions réalisées au cours de l'exercice dans le cadre du contrat de liquidité avec Rothschild Martin Maurel (cf. note 13.2.2).

(4) Cf. note 2.4. des états financiers 2024.

13.2.2 Actions propres

Principes comptables

Les titres d'autocontrôle sont inscrits pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres consolidés. Les résultats de cession éventuelle d'actions d'autocontrôle (ainsi que les effets d'impôts correspondants) sont directement imputés en capitaux propres et ne contribuent pas au résultat net de l'exercice.

Le 2 septembre 2024, le Groupe avait annoncé la mise en place d'un contrat de liquidité portant sur ses actions ordinaires et ayant pour objet l'animation par Rothschild Martin Maurel des actions Carrefour sur le marché réglementé d'Euronext à Paris afin de favoriser la liquidité des transactions et la régularité de la cotation des actions Carrefour. Ce contrat d'une durée initiale de 12 mois est renouvelable par tacite reconduction pour des

périodes successives de 12 mois. Dans le cadre de ce contrat, au cours de l'exercice 2025, le Groupe a acquis 22 184 000 actions au cours moyen de 13,13 euros et a vendu 22 259 000 actions au cours moyen de 13,14 euros. En conséquence, au 31 décembre 2025, il n'y a plus d'actions autodétenues dans le cadre du contrat de liquidité.

Au 31 décembre 2025, le Groupe contrôle 30 081 251 de ses propres actions.

Les actions propres comprennent les actions affectées à la couverture des plans d'attribution gratuite.

Tous les droits relatifs à ces actions sont suspendus jusqu'à ce que ces actions soient remises en circulation.

13.3 Dividendes

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 28 mai 2025, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2024 à 0,92 euro par action, complété par un dividende exceptionnel de 0,23 euro par action, à verser intégralement en numéraire.

Le 3 juin 2025 a eu lieu le versement du dividende global pour un montant de 812 millions d'euros.

13.4 Autres éléments du résultat global

Part du Groupe (en millions d'euros)	2025			2024		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie ⁽¹⁾	(41)	11	(30)	22	(5)	17
Variation des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global ⁽²⁾	(1)	0	(1)	(7)	(0)	(7)
Variation de change sur les prêts intragroupe qualifiés d'investissements nets à l'étranger, après couverture ⁽³⁾	(49)	13	(36)	(179)	44	(135)
Variation des écarts de conversion ⁽⁴⁾	(146)	–	(146)	(79)	–	(79)
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat	(236)	24	(212)	(243)	39	(204)
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies ⁽⁵⁾	22	(4)	18	19	(5)	13
Variation des instruments de capitaux propres à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	(0)	0	(0)	0	(0)	0
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat	22	(4)	18	19	(5)	14
TOTAL – PART DU GROUPE	(215)	20	(194)	(224)	34	(191)

Participations ne donnant pas le contrôle (en millions d'euros)	2025			2024		
	Brut	Impôt	Net	Brut	Impôt	Net
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie	1	(0)	1	(4)	2	(2)
Variation des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	(1)	0	(1)	1	(0)	1
Variation des écarts de conversion ⁽⁴⁾	(2)	–	(2)	(254)	–	(254)
Autres éléments du résultat global recyclables ultérieurement en résultat	(2)	(0)	(2)	(257)	1	(256)
Réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies ⁽⁵⁾	0	(0)	0	(1)	(0)	(1)
Variation des instruments de capitaux propres à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global	(0)	0	(0)	0	(0)	0
Autres éléments du résultat global non recyclables ultérieurement en résultat	0	(0)	0	(1)	(0)	(1)
TOTAL – PART ATTRIBUABLE AUX PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	(2)	(0)	(2)	(258)	1	(257)

(1) Ce poste inclut les variations de juste valeur des instruments de couverture de taux et de change. La baisse de la juste valeur des instruments dérivés, visant à couvrir les achats futurs de produits non-alimentaires effectués en dollars, reflète la dépréciation du dollar en 2025. Dans une moindre mesure, ce poste inclut également des variations de swaps en Espagne et en France afin de couvrir le risque d'évolution défavorable du prix de l'énergie : d'électricité ou du biométhane.

(2) Au 31 décembre 2024, la variation de juste valeur des titres de la société Flink s'élevait à (6) millions d'euros.

(3) Pour mémoire, en 2022 et 2023, Carrefour Finance avait octroyé des prêts RCF (*Revolving Credit Facilities*) intragroupe à la filiale brésilienne Atacadão à hauteur de 8,2 milliards de réals. De plus, dans le cadre de la restructuration de la dette en réals brésiliens de la filiale Atacadão ayant conduit à rembourser la totalité de la dette externe, des nouvelles lignes de crédit inter-compagnie ont été exécutées au cours du second semestre 2025 à hauteur de 10,55 milliards de réals, portant le montant des RCF octroyés à 18,75 milliards de réals au 31 décembre 2025. Ces prêts ont été qualifiés en *Net Investment*, et les instruments dérivés pris pour couvrir une partie de ces prêts ont été qualifiés en *Net Investment Hedge* (cf. note 2.2) ; s'agissant des instruments dérivés, ils n'ont pas été reconduits lors de leur déboucllement (cf. note 14.2.5). En 2024, le réal s'était déprécié significativement ; à l'inverse en 2025, le réal est resté relativement stable.

(4) Ce poste comprend le retraitement des réserves de Carrefour Argentine au titre de l'hyperinflation, conformément à nos principes comptables (cf. note 3.1 – *Conversion des états financiers des sociétés étrangères*).

En 2025, les écarts de conversion reflètent essentiellement la dépréciation significative du peso argentin par rapport au 31 décembre 2024, partiellement compensée par le produit lié au retraitement d'hyperinflation en Argentine.

La variation des écarts de conversion en 2024 s'expliquait essentiellement par la dépréciation significative du réal brésilien par rapport au 31 décembre 2023, partiellement compensée par le produit lié au retraitement d'hyperinflation en Argentine.

(5) La réévaluation du passif net au titre des régimes à prestations définies comptabilisée sur 2025 reflète la hausse des taux d'actualisation de la zone Euro de 3,20 % fin décembre 2024 à 3,75 % fin décembre 2025. En 2024, ces taux s'élevaient à 3,20 % fin décembre 2024, tout comme à fin décembre 2023.

13.5 Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle

Pour rappel, le 2 juin 2025, le Groupe a acquis les actions détenues par les actionnaires minoritaires de sa filiale brésilienne, Grupo Carrefour Brasil (« Carrefour Brésil »), portant ainsi sa participation dans Carrefour Brésil de 67,4 % à 100 % (cf. note 2.1.1).

Au 31 décembre 2025, les participations ne donnant pas le contrôle comprennent principalement les participations suivantes :

- participations dans le sous-groupe constitué par Banco CSF SA et ses filiales (compris dans le secteur opérationnel « Amérique latine »), détenu à hauteur de 51 % par le Groupe ;
- participations dans le sous-groupe constitué par Carrefour Banque SA et ses filiales (compris dans le secteur opérationnel « France »), détenu à hauteur de 60 % par le Groupe.

Les principales informations issues des états financiers consolidés de ces sous-groupes figurent ci-dessous :

SOUS-GROUPE BANCO CSF

Compte de résultat (en millions d'euros)	2025	2024
Revenu (Produit Net bancaire)	688	548
Résultat net	91	65
État de la situation financière (en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Total Actif	3 755	3 383
Total Passif hors capitaux propres	3 097	2 811
Dividendes versés aux minoritaires	–	–

SOUS-GROUPE CARREFOUR BANQUE

Compte de résultat (en millions d'euros)	2025	2024
Revenu (Produit Net bancaire)	177	184
Résultat net	(24)	(96)
État de la situation financière (en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Total Actif	2 360	3 258
Total Passif hors capitaux propres	1 934	2 811
Dividendes versés aux minoritaires	–	–

La baisse du total actif et du total passif d'environ (900) millions d'euros reflète en 2025 (i) le remboursement d'un emprunt obligataire de (400) millions d'euros, ainsi que (ii) le remboursement de deux refinancements pour (367) millions d'euros suite au remboursement d'un prêt intra-groupe octroyé à la filiale bancaire espagnole (Servicios Financieros Carrefour).

13.6 Résultat par action (part du Groupe)

Principes comptables

En application de la norme IAS 33 – *Résultat par action*, le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la Société par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période. Les actions d'autocontrôle ne sont pas considérées comme des actions en circulation et viennent donc minorer le nombre d'actions prises en compte pour le calcul du résultat net par action. Les actions dont l'émission est conditionnelle ne sont traitées comme étant en circulation que lorsque toutes les conditions nécessaires sont remplies.

Le résultat par action dilué est déterminé en ajustant, le cas échéant, le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires

en circulation des effets de tous les instruments potentiellement dilutifs. Pour le Groupe, les seuls instruments potentiellement dilutifs sont les options d'achat d'actions et les actions gratuites attribuées qui sont présentées en note 12.2. Leur effet dilutif est calculé selon la méthode dite du rachat d'actions prévue par la norme IAS 33, selon laquelle les fonds qui seront recueillis lors de l'exercice des options sont affectés en priorité aux achats d'actions au prix de marché (cours de Bourse moyen de la période). En application de cette méthode, les options d'achat d'actions sont considérées comme potentiellement dilutives si elles sont « dans la monnaie » (le prix d'exercice considéré incluant la juste valeur des services rendus déterminée selon IFRS 2 – *Paiement fondé sur des actions*).

	2025	2024 retraité IFRS 5
Résultat net par action avant dilution		
Résultat net des activités poursuivies	976	998
Résultat net des activités abandonnées	(657)	(275)
Résultat net total (en millions d'euros)	319	723
Nombre d'actions moyen pondéré ⁽¹⁾	682 658 740	669 712 548
Résultat net des activités poursuivies par action (en euros)	1,43	1,49
Résultat net des activités abandonnées par action (en euros)	(0,96)	(0,41)
Résultat net total par action (en euros)	0,47	1,08

(1) En application de la norme IAS 33, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pris en compte dans le calcul du résultat par action en 2025 a été ajusté afin de prendre en compte les actions émises au cours de la période en contrepartie de l'acquisition de l'intégralité des actions en circulation de Carrefour Brésil (cf. note 2.1.1).

	2025	2024 retraité IFRS 5
Résultat net par action après dilution		
Résultat net des activités poursuivies	976	998
Résultat net des activités abandonnées	(657)	(275)
Résultat net total (en millions d'euros)	319	723
Nombre d'actions moyen pondéré, avant dilution	682 658 740	669 712 548
Actions dilutives	3 123 648	3 785 374
Plans d'actions gratuites	3 123 648	3 785 374
Nombre d'actions retraité, après dilution éventuelle	685 782 388	673 497 922
Résultat net des activités poursuivies par action (en euros)	1,42	1,48
Résultat net des activités abandonnées par action (en euros)	(0,96)	(0,41)
Résultat net total par action (en euros)	0,47	1,07

NOTE 14 ACTIFS, PASSIFS ET RÉSULTAT FINANCIERS

Principes comptables

ACTIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS

En application d'IFRS 9 – *Instruments financiers*, les principaux actifs financiers sont classés dans l'une des trois catégories suivantes :

- les actifs financiers évalués au coût amorti ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (JVOCI) ;
- les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net (JVPL).

Le classement retenu conditionne le traitement comptable de ces actifs. Il est déterminé par le Groupe à la date de comptabilisation initiale, en fonction des caractéristiques contractuelles des flux de trésorerie de ces actifs et de l'objectif suivant lequel ils ont été acquis (modèle économique de gestion).

Les achats et ventes d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, date à laquelle le Groupe est engagé dans l'achat ou la vente de l'actif.

(i) Les actifs financiers évalués au coût amorti

Les actifs financiers évalués au coût amorti sont des instruments de dette (prêts et créances notamment) dont les flux de trésorerie contractuels sont uniquement constitués de paiements représentatifs du principal et des intérêts sur ce principal et dont le modèle de gestion consiste à détenir l'instrument afin d'en collecter les flux de trésorerie contractuels.

Ces actifs sont comptabilisés initialement à la juste valeur, puis au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Pour les créances à court terme sans taux d'intérêt déclaré, la juste valeur est assimilée au montant de la facture d'origine.

Ces actifs font l'objet d'une dépréciation selon les modalités décrites ci-dessous.

Les créances commerciales, les autres prêts et créances (qui figurent en autres actifs financiers), les dépôts et cautionnements, ainsi que les encours clients des sociétés financières sont inclus dans cette catégorie.

(ii) Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global (JVOCI)

Il s'agit d'instruments de dette dont les flux de trésorerie contractuels sont uniquement constitués de paiements représentatifs du principal et des intérêts sur ce principal et dont le modèle de gestion consiste à détenir l'instrument à la fois dans le but d'en collecter les flux de trésorerie contractuels et de vendre les actifs sous-jacents. Ils sont évalués à la juste valeur. Les variations de juste valeur sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global au poste « variation des instruments de dette à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global » jusqu'à la cession des actifs sous-jacents où elles sont transférées en résultat.

Cette catégorie comprend également les investissements dans des instruments de capitaux propres (actions, principalement) sur option irrévocable. Dans ce cas, lors de la cession des titres, les gains ou pertes latents précédemment comptabilisés en capitaux propres (autres éléments du résultat global) ne seront pas reclassés en résultat ; seuls les dividendes sont comptabilisés en résultat.

Sont notamment classés dans cette catégorie les titres de participation non consolidés pour lesquels l'option de comptabilisation en JVOCI a été retenue (choix généralement retenu par le Groupe).

La juste valeur correspond pour les titres cotés à un prix de marché. Pour les titres non cotés, elle est déterminée prioritairement par référence à des transactions récentes ou par des techniques de valorisation qui intègrent des données de marché fiables et observables. Cependant, en l'absence de données de marché observables sur des entreprises comparables, la juste valeur des titres non cotés est le plus souvent évaluée sur la base des projections de flux de trésorerie actualisés ou de l'actif net comptable réévalué, déterminés à partir de paramètres internes (niveau 3 de la hiérarchie de juste valeur).

(iii) Les actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais du résultat net (JVPL)

Sont classés dans cette catégorie tous les instruments de dette qui ne sont pas éligibles à un classement dans la catégorie des actifs financiers évalués au coût amorti ou dans la catégorie des actifs financiers évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global, ainsi que les investissements dans des instruments de capitaux propres de type action pour lesquels l'option de comptabilisation à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global n'a pas été retenue.

Ces actifs sont évalués à la juste valeur avec enregistrement des variations de valeur en résultat financier.

Dépréciation

Les créances commerciales et autres actifs financiers courants (autres que les encours clients des sociétés financières) évalués au coût amorti sont dépréciés à hauteur des pertes de crédit attendues en cas de défaut de paiement sur la durée de vie totale de la créance, en application de la méthode simplifiée autorisée par la norme IFRS 9. La dépréciation est déterminée à partir d'une matrice de provisionnement, appliquée aux créances échues et non encore échues (taux de dépréciation fonction de la durée d'impayé, déterminés par pays et pour chaque nature de créances homogènes).

Pour les encours clients des sociétés financières et les autres actifs financiers non courants évalués au coût amorti, la dépréciation est déterminée en application de la méthode générale prévue par IFRS 9 et correspondra :

- lors de la comptabilisation initiale de l'actif, aux pertes attendues sur les 12 prochains mois ;
- lorsque le risque de crédit se dégrade, aux pertes attendues en cas de défaut sur la vie totale de l'actif.

La méthodologie appliquée aux encours clients des sociétés financières est précisée en note 6.5.1.

Typologie des actifs financiers non dérivés détenus par le Groupe

Les principaux actifs financiers non dérivés détenus par le Groupe sont les suivants :

- Actifs financiers non courants : cette ligne du bilan comprend principalement les dépôts et cautionnements, les placements des sociétés d'assurance (constitués principalement d'obligations et autres titres de créance) et des autres sociétés financières du Groupe, ainsi que les titres de participation non consolidés ;
- Créances commerciales ;
- Encours clients des sociétés financières (cf. note 6.5.1) ;
- Autres actifs financiers courants : ils se composent principalement de titres de créance détenus par les sociétés financières, évalués à la juste valeur, et des dépôts à moins d'un an.

PASSIFS FINANCIERS NON DÉRIVÉS

Les passifs financiers non dérivés sont comptabilisés initialement à la juste valeur ajustée des frais de transaction et primes directement imputables à leur émission. Après la comptabilisation initiale, ces passifs financiers sont évalués au coût amorti.

Typologie des passifs financiers non dérivés détenus par le Groupe

Les principaux passifs financiers non dérivés sont les suivants :

- Dettes financières : les postes « Dettes financières – part à plus d'un an » et « Dettes financières – part à moins d'un an » se composent des emprunts obligataires émis par le Groupe, des autres emprunts et concours bancaires, ainsi que, le cas échéant, des dettes financières relatives aux créances titrisées pour lesquelles le Groupe supporte le risque de crédit ;
- Engagements locatifs : ils correspondent à l'application de la norme IFRS 16 à partir du 1^{er} janvier 2019 et comprennent également les passifs relatifs à des contrats de location-financement comptabilisés au 31 décembre 2018 selon la norme IAS 17 et reclassés en engagements locatifs ;
- Fournisseurs et autres créditeurs ;
- Refinancement des encours clients des sociétés financières (cf. note 6.5.2) ;
- Autres passifs : les autres passifs, classés au sein des passifs courants, comprennent l'ensemble des autres dettes liées à l'exploitation (dettes sociales et fournisseurs d'immobilisations principalement) et les dettes diverses.

INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS

Le Groupe détient des instruments financiers dérivés afin de couvrir son exposition aux risques auxquels il est confronté dans le cadre de ses activités, principalement le risque de taux d'intérêt et le risque de change. Le Groupe peut aussi être amené à se couvrir contre les risques de variations du cours de certaines matières premières comme l'électricité, le gaz naturel, ou exceptionnellement le pétrole.

Les dérivés sont comptabilisés initialement à la juste valeur. Les variations ultérieures de juste valeur sont comptabilisées selon les modalités décrites ci-dessous.

(i) Instruments dérivés désignés comme instruments de couverture

La comptabilité de couverture est applicable si et seulement si les conditions suivantes sont réunies :

- les instruments de couverture et les éléments couverts constituant la relation de couverture sont éligibles à la comptabilité de couverture ;
- une relation de couverture est clairement identifiée, formalisée et documentée dès la date de mise en place de l'instrument et l'efficacité de la relation de couverture est démontrée (test qualitatif et prospectif) ;
- une désignation formelle et une documentation structurée de la relation de couverture ainsi que l'objectif et la stratégie de mise en place de la couverture sont formellement établis au démarrage de la relation de couverture.

Carrefour applique trois types de comptabilité de couverture : la couverture de flux de trésorerie, la couverture de juste valeur et la couverture d'investissement net dans une activité à l'étranger.

Couverture de flux de trésorerie

Lorsque l'instrument est qualifié d'instrument de couverture de flux futurs, les variations de juste valeur correspondant à la partie efficace sont comptabilisées en autres éléments du résultat global, et ce jusqu'au moment où la transaction couverte affecte le résultat du Groupe. Les variations correspondant à la partie inefficace sont comptabilisées en résultat.

Sont notamment qualifiés d'instruments de couverture de flux futurs les options et swaps de taux dont l'objectif est de fixer (i) le taux variable de la dette, (ii) les achats à terme de devises relatifs aux achats de marchandises futurs en devises et (iii) les achats à terme d'énergie, notamment d'énergie renouvelable au travers de contrats d'approvisionnement en électricité virtuels (*Virtual Power Purchase Agreement*).

Couverture de juste valeur

Lorsque l'instrument est qualifié d'instrument de couverture de juste valeur, les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat où elles compensent les variations de juste valeur du sous-jacent au titre du risque couvert pour la partie efficace.

Les swaps de variabilisation adossés à des emprunts à taux fixe sont considérés comme des instruments de couverture de juste valeur. Les passifs financiers couverts par ces swaps sont ajustés de la juste valeur pour la partie couverte. Les variations de juste valeur sont comptabilisées en compte de résultat et sont compensées par les variations symétriques de la juste valeur des swaps de taux pour la partie efficace. Les financements mis en place par la filiale brésilienne Atacadão ont fait l'objet d'instruments de couverture de juste valeur jusqu'à leur remboursement anticipé en août 2025 (cf. note 14.2.3).

Couverture d'investissement net dans une activité à l'étranger

Lorsque l'instrument est qualifié d'instrument de couverture d'investissement net dans une activité à l'étranger, les variations de juste valeur correspondant à la partie efficace sont comptabilisées en autres éléments du résultat global où elles compensent les variations de juste valeur du sous-jacent au titre du risque couvert. Les variations correspondant à la partie inefficace sont comptabilisées en résultat financier.

Les montants enregistrés en autres éléments du résultat global sont comptabilisés en résultat à la date de cession (totale ou partielle) entraînant la déconsolidation ou à la liquidation de l'investissement.

(ii) Autres instruments dérivés

Les autres instruments dérivés sont comptabilisés à la juste valeur, les variations de juste valeur étant comptabilisées en résultat. Les instruments utilisés sont des swaps de taux/change et/ou des options de taux de type « vanille ».

MÉTHODE DE DÉTERMINATION DE LA JUSTE VALEUR

Les valeurs de marché des instruments de change et de taux sont déterminées sur la base de modèles d'évaluation reconnus sur le marché, ou par recours aux cotations établies par des établissements financiers tiers.

Les valeurs estimées par des modèles de valorisation sont basées sur l'actualisation des flux de trésorerie futurs attendus

pour les instruments à terme ferme et sur les modèles « Black & Scholes » pour les instruments optionnels. Ces modèles utilisent des paramètres calibrés à partir de données de marché (courbes de taux, taux de change) obtenus de fournisseurs de données financières reconnus.

La juste valeur de la dette à long terme est estimée à partir de la valeur boursière des emprunts obligataires, ou à partir de la valeur de tous les flux futurs actualisés sur la base des conditions de marché sur un instrument similaire (en termes de devise, échéance, type d'intérêt et autres facteurs).

L'évaluation de la juste valeur des instruments financiers dérivés intègre une composante « risque de contrepartie » pour les instruments dérivés actifs et une composante « risque de crédit propre » pour les instruments dérivés passifs. L'évaluation du risque de crédit est déterminée à partir de modèles mathématiques usuels pour des intervenants de marché. En 2025 comme en 2024, les incidences de la prise en compte de ces deux composantes ne sont pas matérielles.

14.1 Instruments financiers par catégorie

Au 31/12/2025 (en millions d'euros)	Ventilation par catégorie d'instruments						Juste valeur
	Valeur comptable	Juste valeur par résultat	Juste valeur par OCI	Coût amorti	Instruments dérivés – non documentés en couverture	Instruments dérivés – documentés en couverture	
Titres de participation	163	28	135	–	–	–	163
Autres immobilisations financières long terme	1 049	66	186	797	–	–	1 049
Autres actifs financiers non courants	1 211	94	321	797	–	–	1 211
Total encours clients des sociétés financières	6 460	–	–	6 456	2	1	6 460
Créances commerciales	3 193	–	–	3 193	–	–	3 193
Autres actifs financiers courants	241	5	144	82	–	10	241
Autres actifs courants ⁽¹⁾	565	–	–	565	–	–	565
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 179	6 179	–	–	–	–	6 179
ACTIFS	17 848	6 277	464	11 093	2	11	17 848
Total dettes financières	10 333	–	–	10 306	3	25	10 419
Total engagements locatifs	5 259	–	–	5 259	–	–	5 259
Total refinancement des encours clients	5 480	–	–	5 473	2	4	5 480
Fournisseurs et autres créditeurs	14 690	–	–	14 690	–	–	14 690
Autres passifs courants ⁽²⁾	2 628	–	–	2 628	–	–	2 628
PASSIFS	38 389	–	–	38 356	5	29	38 475

(1) Hors charges constatées d'avance.

(2) Hors produits constatés d'avance.

Au 31/12/2024 (en millions d'euros)	Ventilation par catégorie d'instruments						Juste valeur
	Valeur comptable	Juste valeur par résultat	Juste valeur par OCI	Coût amorti	Instruments dérivés – non documentés en couverture	Instruments dérivés – documentés en couverture	
Titres de participation	158	26	131	–	–	–	158
Autres immobilisations financières long terme	980	70	179	731	–	–	980
Autres actifs financiers non courants	1 138	97	310	731	–	–	1 138
Total encours clients des sociétés financières	6 413	–	–	6 408	4	2	6 413
Créances commerciales	3 305	–	–	3 305	–	–	3 305
Autres actifs financiers courants	523	13	144	215	1	150	523
Autres actifs courants ⁽¹⁾	613	–	–	613	–	–	613
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 564	6 564	–	–	–	–	6 564
ACTIFS	18 557	6 675	455	11 271	4	152	18 557
Total dettes financières	10 818	–	–	10 811	2	5	10 850
Total engagements locatifs	5 069	–	–	5 069	–	–	5 069
Total refinancement des encours clients	5 646	–	–	5 631	4	12	5 646
Fournisseurs et autres créditeurs	14 997	–	–	14 997	–	–	14 997
Autres passifs courants ⁽²⁾	2 791	–	–	2 791	–	–	2 791
PASSIFS	39 322	–	–	39 299	6	17	39 354

(1) Hors charges constatées d'avance.

(2) Hors produits constatés d'avance.

VENTILATION DES ACTIFS ET PASSIFS ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR

Ventilation selon la hiérarchie des justes valeurs prévue par la norme IFRS 13 – Évaluation à la juste valeur (cf. note 1.8) :

31/12/2025 (en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Titres de participation	–	28	135	163
Autres immobilisations financières long terme	252	–	–	252
Total encours clients des sociétés financières – Dérivés actifs	–	3	–	3
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par OCI	144	–	–	144
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par résultat net	5	–	–	5
Autres actifs financiers courants – Dérivés actifs	–	10	–	10
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 179	–	–	6 179
Total refinancement des encours clients – Dérivés passifs	–	(7)	–	(7)
Dettes financières – Dérivés passifs	–	(27)	–	(27)

31/12/2024 (en millions d'euros)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Titres de participation	–	26	131	158
Autres immobilisations financières long terme	249	–	–	249
Total encours clients des sociétés financières – Dérivés actifs	–	6	–	6
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par OCI	144	–	–	144
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par résultat net	13	–	–	13
Autres actifs financiers courants – Dérivés actifs	–	151	–	151
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 564	–	–	6 564
Total refinancement des encours clients – Dérivés passifs	–	(15)	–	(15)
Dettes financières – Dérivés passifs	–	(7)	–	(7)

14.2 Dette financière nette

14.2.1 Composition de la dette nette

La dette nette du Groupe s'établit à 3 965 millions d'euros à fin décembre 2025 contre 3 780 millions d'euros à fin décembre 2024. Elle s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Emprunts obligataires	8 271	8 107
Autres emprunts et dettes financières	860	1 712
Billets de Trésorerie	1 174	991
Total des dettes financières hors dérivés passifs	10 306	10 811
Dérivés passifs	27	7
TOTAL DES DETTES	10 333	10 818
<i>dont dettes à plus d'un an</i>	<i>7 044</i>	<i>7 589</i>
<i>dont dettes à moins d'un an</i>	<i>3 289</i>	<i>3 229</i>
Autres actifs financiers courants ⁽¹⁾	188	474
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 179	6 564
TOTAL DES PLACEMENTS	6 367	7 038
DETTE NETTE	3 965	3 780

(1) Ce poste n'inclut pas les créances de sous-location financière – part à moins d'un an (cf. note 14.2.5).

14.2.2 Détail des emprunts obligataires

(en millions d'euros)	Échéance	Variation du nominal				31/12/2025	Valeur comptable de la dette 31/12/2025
		31/12/2024	Émissions	Remboursements	Effet de change		
Émissions Publiques réalisées par Carrefour SA		7 100	2 150	(950)	–	8 300	8 271
Emprunt Obligataire EMTN, EUR, 10 ans, 1,25 %	2025	750	–	(750)	–	–	–
Emprunt Obligataire EMTN, EUR, 7,5 ans, 1,75 %	2026	500	–	–	–	500	500
Emprunt Obligataire EMTN, EUR, 4,6 ans, 1,875 %	2026	750	–	–	–	750	750 *
Emprunt Obligataire EMTN, EUR, 8 ans, 1,00 %	2027	500	–	–	–	500	499
Emprunt Obligataire EMTN, EUR, 7,5 ans, 2,625 %	2027	1 000	–	(200)	–	800	797
Emprunt Obligataire EMTN, EUR, 6 ans, 4,125 %	2028	850	–	–	–	850	849 *
Emprunt Obligataire EMTN, EUR, 7,6 ans, 2,375 %	2029	750	–	–	–	750	747 *
Emprunt Obligataire EMTN, EUR, 7,5 ans, 3,75 %	2030	500	–	–	–	500	498 *
Emprunt Obligataire EMTN, EUR, 8 ans, 4,375 %	2031	750	–	–	–	750	746 *
Emprunt Obligataire EMTN, EUR, 8 ans, 3,625 %	2032	750	–	–	–	750	746 *
Emprunt Obligataire EMTN, EUR, 5,5 ans, 3,25 %	2030	–	500	–	–	500	498 *
Emprunt Obligataire EMTN, EUR, 4 ans, 2,875 %	2029	–	500	–	–	500	498 *
Emprunt Obligataire EMTN, EUR, 7,9 ans, 3,75 %	2033	–	650	–	–	650	647 *
Emprunt Obligataire EMTN, EUR, 3,3 ans, 2,875 %	2028	–	500	–	–	500	498
Émissions réalisées par Atacadão SA		1 030	–	(1 045)	15	–	–
Debenture 200 millions BRL, 7 ans, 100 % CDI+0,65 %	2026	31	–	(31)	0	–	–
Debenture (« CRA ») 467 millions BRL, 4 ans, 100 % CDI+0,55 %	2026	73	–	(73)	1	–	–
Debenture (« CRA ») 330 millions BRL, 3 ans, 100 % CDI+0,95 %	2026	51	–	(52)	0	–	–
Debenture (« CRA ») 188 millions BRL, 5 ans, 100 % CDI+0,60 %	2027	29	–	(30)	0	–	–
Debenture (« CRA ») 844 millions BRL, 5 ans, 100 % CDI+0,79 %	2027	131	–	(134)	2	–	–
Debenture (« CRA ») 468 millions BRL, 4 ans, 11,87 %	2027	73	–	(73)	1	–	–
Debenture (« CRA ») 132 millions BRL, 5 ans, 100 % CDI+1,00 %	2028	21	–	(21)	1	–	–
Debenture 650 millions BRL, 2 ans, 100 % CDI+1,2 %	2026	101	–	(101)	0	–	–
Debenture 850 millions BRL, 3 ans, 100 % CDI+1,35 %	2027	132	–	(133)	1	–	–
Debenture (« CRA ») 146 millions BRL, 3 ans, 100 % CDI+0,85 %	2027	23	–	(23)	0	–	–
Debenture (« CRA ») 61 millions BRL, 5 ans, 100 % CDI+0,95 %	2029	9	–	(10)	0	–	–
Debenture (« CRA ») 341 millions BRL, 3 ans, 10,97 %	2027	53	–	(53)	0	–	–
Debenture (« CRA ») 196 millions BRL, 5 ans, IPCA+6,45 %	2029	30	–	(32)	1	–	–
Debenture (« CRA ») 256 millions BRL, 7 ans, IPCA+6,55 %	2031	40	–	(41)	2	–	–
Debenture 1 500 millions BRL, 3 ans, 100 % CDI+0,6 %	2027	233	–	(237)	4	–	–
DÉTAIL DES EMPRUNTS OBLIGAIRES		8 130	2 150	(1 995)	15	8 300	8 271

* Correspondent à des emprunts obligataires dits Sustainability-Linked (SLB).

Au cours de la période, Carrefour SA a procédé au placement de trois nouvelles émissions obligataires dites *Sustainability-Linked* :

- le 17 janvier 2025, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5,5 ans (échéance juin 2030) et d'un coupon de 3,25 % ;
- le 29 avril 2025, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 4 ans (échéance mai 2029) et d'un coupon de 2,875 % ;
- le 17 juin 2025, pour un montant total de 650 millions d'euros, d'une maturité de 7,9 ans (échéance mai 2033) et d'un coupon de 3,75 %.

Les deux premières obligations sont indexées sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre, le premier portant sur les scopes 1 et 2, et le deuxième sur les achats de biens et de services auprès du scope 3. La troisième obligation est indexée sur un premier objectif lié aux émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2, et un deuxième portant sur le nombre de fournisseurs du Groupe engagés dans une stratégie pour le climat.

Carrefour SA a également procédé au placement d'une nouvelle émission obligataire le 28 août 2025, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 3,3 ans (échéance décembre 2028) et d'un coupon de 2,875 %.

A *contrario*, le 7 mai 2025, Carrefour SA a procédé pour un montant de 200 millions d'euros au rachat d'une partie de sa souche d'obligations existantes de 1 milliard d'euros, d'un coupon de 2,625 % et arrivant à échéance en décembre 2027. La totalité des obligations ainsi rachetées a été annulée. Le 3 juin 2025, Carrefour SA a également procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, d'une maturité de 10 ans et d'un coupon de 1,25 %.

Le Groupe bénéficie d'un bilan et d'une liquidité solides à fin décembre 2025. La maturité moyenne du socle obligataire de Carrefour SA s'établit à 3,7 ans à fin décembre 2025 contre 3,8 ans à fin décembre 2024.

DÉTAIL DES OBLIGATIONS DITES *SUSTAINABILITY-LINKED* DE CARREFOUR SA :

Le portefeuille obligataire comprend 9 lignes d'emprunts dits *Sustainability-Linked* pour un montant nominal total de 6 000 millions d'euros, dont les coupons sont contractuellement indexés sur la réalisation d'objectifs de performance durable (*Sustainability Performance Target* – « SPT ») liés à la

décarbonation (Scope 1, 2 et 3), à la réduction du gaspillage alimentaire et à l'optimisation des emballages. Le non-respect de l'une de ces cibles à leurs dates d'observation respectives déclencherait l'application de pénalités de « *Step-up coupon* » variant de 0,25 % à 0,75 % par an selon les souches.

Code ISIN	Nominal (en millions d'euros)	Coupon initial	Maturité	Indicateurs Clés (KPI)	Cibles de Performance (SPT)	Step-up coupon annuel
FR0014009DZ6	750	1,875 %	30/10/2026	KPI A : Réduction des emballages	20 000 tonnes évitées en 2025 (versus 2017)	+ 0,25 % dès 2026
				KPI B : Gaspillage alimentaire	- 50 % Gaspillage alimentaire en 2025 (versus 2016)	
FR001400D0F9	850	4,125 %	12/10/2028	KPI A : Réduction des emballages ou plastique économisé	21 500 tonnes en 2027 (versus 2017)	+ 0,25 % par KPI (soit + 0,50 % au total) dès 2028
				KPI B : Gaspillage alimentaire	- 55 % Gaspillage alimentaire en 2027 (versus 2016)	
FR0014009E07	750	2,375 %	30/10/2029	KPI A : Réduction des emballages	20 000 tonnes évitées en 2025 (versus 2017)	+ 0,25 % dès 2026
				KPI B : Gaspillage alimentaire	- 50 % Gaspillage alimentaire en 2025 (versus 2016)	
FR001400HU68	500	3,75 %	10/10/2030	KPI A : Émissions de gaz à effet de serre (GES) Scope 1 & 2	- 39,5 % Scope 1 & 2 en 2027 (versus 2019)	+ 0,25 % dès 2028
				KPI B : Émissions de GES sur les achats de biens et de services auprès du scope 3	- 5 mégatonnes Scope 3 en 2027 (versus 2019)	
FR001400LUK3	750	4,38 %	14/11/2031	KPI A : Émissions de GES Scope 1 & 2	- 50 % Scope 1 & 2 en 2030 (versus 2019)	+ 0,75 % dès 2031
				KPI B : Émissions de GES sur les achats de biens et de services auprès du scope 3	- 20 mégatonnes Scope 3 en 2030 (versus 2019)	

Code ISIN	Nominal (en millions d'euros)	Coupon initial	Maturité	Indicateurs Clés (KPI)	Cibles de Performance (SPT)	Step-up coupon annuel
FR001400SID8	750	3,625 %	17/10/2032	KPI A : Émissions de GES Scope 1 & 2 KPI B : Gaspillage alimentaire généré par les magasins	- 50 % Scope 1 & 2 en 2030 (versus 2019) - 55 % Gaspillage alimentaire en 2027 (versus 2016)	+ 0,25 % dès 2028
FR001400UJE0	500	3,250 %	24/06/2030	KPI A : Émissions de GES Scope 1 & 2 KPI B : Émissions de GES sur les achats de biens et de services auprès du scope 3	- 39,5 % Scope 1 & 2 en 2027 (versus 2019) - 5 mégatonnes Scope 3 en 2027 (versus 2019)	+ 0,25 % dès 2028
FR001400ZEK7	500	2,88 %	07/05/2029	KPI A : Émissions de GES Scope 1 & 2 KPI B : Émissions de GES sur les achats de biens et de services auprès du scope 3	- 39,5 % Scope 1 & 2 en 2027 (versus 2019) - 5 mégatonnes Scope 3 en 2027 (versus 2019)	+ 0,25 % dès 2028
FR0014010M61	650	3,750 %	24/05/2033	KPI A : Émissions de GES Scope 1 & 2 KPI B : Nombre de fournisseurs engagés dans une stratégie pour le climat	- 50 % Scope 1 & 2 en 2030 (versus 2019) Atteinte de 150 fournisseurs en 2030	+ 0,25 % dès 2031

Les cibles de performance liées aux deux souches arrivant à leur première échéance d'observation fin 2025 (FR0014009E07 et FR0014009DZ6, pour un total de 1 500 millions d'euros) ont été atteintes. Par conséquent, aucun *step-up* coupon de 0,25 % ne sera appliqué sur ces lignes en 2026. S'agissant des autres emprunts *Sustainability-Linked*, à fin 2025, le Groupe est en ligne avec la trajectoire qui lui permettrait d'atteindre les cibles de performance à horizon 2027 et au-delà.

FINANCEMENTS DE LA FILIALE BRÉSILIENNE ATACADÃO

Le Groupe a procédé à la restructuration de la dette en réals brésiliens de sa filiale brésilienne Atacadão. L'intégralité de sa dette a été soit remboursée par anticipation soit rachetée, et a été remplacée par des financements inter-compagnie eux-mêmes financés par de la dette en euros émise par Carrefour SA (cf. note 2.2).

Dans ce cadre, la filiale brésilienne Atacadão a remboursé par anticipation l'intégralité de ses *debentures* pour un montant de 3,2 milliards de réals (environ 495 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2025).

La filiale brésilienne Atacadão a également remboursé par anticipation une partie de ses *debentures* simples, non garanties, non convertibles en actions (« CRA ») pour un montant de 2 784 millions de réals (environ 430 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2025).

Enfin, le 28 novembre 2025, elle a procédé au rachat de ses quatre dernières séries de *debentures* simples, non garanties, non convertibles en actions (« CRA ») pour un montant de 646 millions de réals (environ 100 millions d'euros au taux de conversion du 31 décembre 2025).

14.2.3 Détail des autres emprunts et dettes financières

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Emprunts Amérique latine	–	679
Autres emprunts bancaires souscrits	761	823
Intérêts courus non échus ⁽¹⁾	67	82
Autres passifs financiers	33	128
TOTAL AUTRES EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	860	1 712

(1) Les intérêts courus portent sur la totalité de la dette financière, y compris les emprunts obligataires.

Au 31 décembre 2024, les « emprunts Amérique latine » correspondaient principalement aux financements en USD et EUR mis en place par la filiale brésilienne Atacadão en conformité avec la loi 4131/1962. Ces financements USD et EUR réalisés à l'origine à taux fixe, avaient été convertis en BRL et indexés sur le *Certificado de Depósito Interbancário* (CDI) à l'émission, au travers de *Cross-Currency swaps* sur la durée de vie des emprunts. Ces instruments étaient documentés et enregistrés en comptabilité de couverture (*Fair Value Hedge*). Ils comprenaient les emprunts souscrits en :

- avril 2023, pour un montant de 744 millions de réals ;
- décembre 2023, pour un montant de 2 323 millions de réals, dont 779 millions de réals avaient été remboursés en décembre 2024 ;
- décembre 2024, pour un montant de 1 500 millions de réals.

Au cours de l'année 2025 :

- le 14 avril 2025, des financements bancaires en devise USD, immédiatement swappés en BRL et ayant une maturité de 6 mois, ont été exécutés pour un montant total de 750 millions de réals, permettant le remboursement des deux emprunts bancaires souscrits en avril 2023 arrivés à échéance le même jour pour un montant de 744 millions de réals ;
- le 20 juin 2025, un autre emprunt bancaire souscrit en décembre 2023, arrivé à échéance, a été remboursé pour un montant de 767 millions de réals ;
- en août 2025, dans le cadre de la restructuration de la dette brésilienne, l'intégralité des financements restant détenus à date a été remboursée par anticipation pour un montant de 3 028 millions de réals (cf. note 2.2).

14.2.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Principes comptables

La trésorerie comprend les fonds en caisse et les dépôts à vue.

Les équivalents de trésorerie sont des placements à court terme (échéance inférieure à 3 mois dès l'origine), très liquides, qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

(en millions d'euros)

	31/12/2025	31/12/2024
Trésorerie	1 782	1 625
Équivalents de trésorerie	4 397	4 940
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	6 179	6 564

Dans le cadre de son activité internationale, Carrefour n'a pas de restriction importante sur sa capacité à accéder ou utiliser ses actifs et régler ses passifs autres que celles résultant du cadre réglementaire dans lequel ses filiales opèrent. Les autorités de supervision locales peuvent imposer aux filiales bancaires de

garder un certain niveau de capital et de liquidité, de limiter leur exposition à d'autres parties du Groupe et de se conformer à certains ratios.

Au 31 décembre 2025, il n'y a pas de liquidité soumise à restriction.

14.2.5 Autres actifs financiers courants

(en millions d'euros)

	31/12/2025	31/12/2024
Dérivés ⁽¹⁾	10	151
Créance financière ⁽²⁾	–	132
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par OCI ⁽³⁾	144	144
Autres actifs financiers courants – Juste Valeur par résultat net	5	13
Créances de sous-location financière – part à moins d'un an	52	50
Dépôts à plus de 3 mois	27	24
Autres	2	9
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	241	523

(1) Au 31 décembre 2024, les dérivés comprenaient principalement (i) les *Cross-Currency swaps* venant couvrir les emprunts liés à la loi 4131/1962 (cf. note 14.2.3) – dont les *Mark-to-Market* s'élevaient à 78 millions d'euros – qui ont été débouclés en 2025 lors du remboursement des emprunts dans le cadre de la restructuration de la dette brésilienne, (ii) les instruments dérivés de change venant couvrir une partie des prêts RCF (*Revolving Credit Facilities*) intragroupe octroyés à la filiale brésilienne Atacadão – dont les *Mark-to-Market* s'élevaient à 23 millions d'euros et ont diminué de (17) millions d'euros en 2025, seuls les intérêts des RCF étant couverts au 31 décembre 2025, et (iii) les instruments dérivés de change visant à couvrir les achats futurs de produits non alimentaires effectués en dollars, dont les *Mark-to-Market* s'élevaient à 26 millions d'euros et ont diminué de (24) millions d'euros suite à la dépréciation du dollar en 2025.

(2) Au 31 décembre 2024, ce montant correspondait à la créance financière relative aux 20 % dans Carrefour Chine dont le remboursement est intervenu courant 2025.

(3) Ce poste comprend les investissements dans des obligations d'État effectués par la banque brésilienne CSF.

14.3 Analyse des dettes financières (hors dérivés passifs)

14.3.1 Détail par nature de taux

(en millions d'euros)	31/12/2025		31/12/2024	
	avant effet des instruments dérivés	après effet des instruments dérivés	avant effet des instruments dérivés	après effet des instruments dérivés
Dettes à taux fixe	10 286	10 306	9 867	9 068
Dettes à taux variable	20	–	943	1 743
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	10 306	10 306	10 811	10 811

Au 31 décembre 2024, la totalité de la dette à taux variable correspondait à la dette de la filiale brésilienne Atacadão, remboursée ou rachetée en 2025 (cf. note 2.2).

14.3.2 Détail par devise

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Euro	10 304	9 060
Réal Brésilien	–	1 748
Leu Roumain	2	3
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	10 306	10 811

Les éléments ci-dessus sont présentés après prise en compte des couvertures.

Au 31 décembre 2025, la quasi-totalité des dettes financières brutes hors dérivés passifs est libellée en euros (84 % au 31 décembre 2024), suite au remplacement de la dette de la filiale brésilienne Atacadão libellée en réals par de la dette émise par Carrefour SA libellée en euros (cf. note 2.2).

14.3.3 Détail par échéance

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
À moins d'un an	3 262	3 222
Entre 1 et 2 ans	1 304	1 709
Entre 2 et 5 ans	3 595	3 836
Au-delà de 5 ans	2 144	2 044
TOTAL DETTES FINANCIÈRES (HORS DÉRIVÉS PASSIFS)	10 306	10 811

14.4 Variation des passifs issus des activités de financement

(en millions d'euros)	Autres actifs financiers courants ⁽¹⁾	Dettes financières brutes	Total Passifs nets issus des activités de financement
Au 31 décembre 2024	(474)	10 818	10 344
Changements issus des flux de trésorerie des opérations de financement	43	(805)	(761)
Variation des actifs financiers courants	43	–	43
Émission d'emprunts obligataires	–	2 150	2 150
Remboursement d'emprunts obligataires	–	(1 995)	(1 995)
Intérêts financiers nets versés	–	(395)	(395)
Émission de billets de trésorerie	–	183	183
Autres variations de l'endettement	–	(748)	(748)
Changements sans contrepartie de trésorerie	242	319	561
Effet change	4	34	38
Effet des variations de périmètre	(0)	(4)	(4)
Variations des justes valeurs	103	(15)	88
Coût de l'endettement financier net	–	396	396
Autres mouvements	136	(92)	43
Au 31 décembre 2025	(188)	10 333	10 144

(1) Ce poste n'inclut pas les créances de sous-location financière.

14.5 Autres actifs financiers non courants

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Dépôts et cautionnements ⁽¹⁾	581	561
Portefeuille d'actifs des sociétés financières	252	249
Créances de sous-location financière – part à plus d'un an ⁽²⁾	127	93
Titres de participation	163	158
Autres	89	77
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	1 211	1 138

(1) Les dépôts et cautionnements comprennent notamment les dépôts judiciaires versés au Brésil, dans le cadre de redressements fiscaux contestés par le Groupe (cf. notes 11.2 et 11.3), dans l'attente des décisions définitives des tribunaux, ainsi que les dépôts de garantie versés aux bailleurs dans le cadre des contrats de location immobilière.

(2) Des créances de sous-location financière sont enregistrées en application de la norme IFRS 16.

14.6 Résultat financier

Principes comptables

Le résultat financier se compose principalement du coût de l'endettement financier.

En application de la norme IFRS 16, il comprend également les charges d'intérêts relatives aux contrats de location ainsi que les produits d'intérêts relatifs aux contrats de sous-location financière (cf. note 8).

Les autres produits et charges financiers correspondent pour l'essentiel aux taxes sur les transactions financières, aux intérêts de retard sur des contentieux fiscaux et sociaux (essentiellement au Brésil), aux charges d'intérêts relatives au passif au titre des prestations définies et aux impacts de l'hyperinflation en Argentine (norme IAS 29).

Le détail des éléments du résultat financier s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2025	2024 retraité IFRS 5
Produits sur prêts et trésorerie	123	99
Produits d'intérêts sur les dépôts bancaires	123	130
Produits financiers sur placements ⁽¹⁾	0	(32)
Coût de l'endettement financier brut	(519)	(485)
Charges d'intérêts sur les passifs financiers évalués au coût amorti après prise en compte des produits et charges sur instruments de taux	(460)	(420)
Coût des cessions de créances au Brésil	(59)	(65)
Coût de l'endettement financier net	(396)	(386)
Charges d'intérêts relatifs à des contrats de location	(225)	(207)
Produits d'intérêts relatifs à des contrats de sous-location financière	2	3
Intérêts nets relatifs aux contrats de location	(223)	(204)
Charges d'intérêts de la période sur le passif au titre des prestations définies	(20)	(25)
Produits d'intérêts des actifs de couverture des engagements de retraite	6	6
Taxe sur les transactions financières	(38)	(40)
Intérêts de retard sur contentieux fiscaux et sociaux	6	(6)
Dividendes perçus au titre d'actifs financiers évalués à la JVOCI	12	8
Gain/perte sur cession d'actifs financiers évalués à la JVOCI	8	13
Gain/perte net de change	(8)	(8)
Variation de juste valeur des dérivés de taux	5	11
Impact de l'hyperinflation en Argentine – application de la norme IAS 29 ⁽²⁾	9	(26)
Autres ⁽³⁾	62	(68)
Autres produits et charges financiers	41	(136)
RÉSULTAT FINANCIER	(578)	(726)
<i>Charges financières</i>	<i>(860)</i>	<i>(886)</i>
<i>Produits financiers</i>	<i>282</i>	<i>160</i>

(1) Les produits financiers négatifs en 2024 résultaient des placements effectués par la filiale argentine à des taux d'intérêts très inférieurs aux taux d'inflation constatés dans le pays au cours de la période. Ces placements sont arrivés à échéance au cours de l'année 2024 et n'ont pas été reconduits en 2025.

(2) En 2024, l'ajustement d'hyperinflation représentait une charge en forte augmentation en contrepartie d'un produit d'hyperinflation comptabilisé dans les capitaux propres en forte augmentation compte tenu des bénéfices générés par la filiale au cours des dernières années et de l'inflation très importante. En 2025, l'ajustement d'hyperinflation représente un léger produit, l'inflation ayant été fortement réduite au cours de la période.

(3) En 2024, ce poste comprenait une charge financière liée à l'achat/revente de titres financiers ayant permis le versement en dollars américains de dividendes par la filiale argentine. En 2025, ce poste comprend un produit financier lié à la reconnaissance par les filiales brésiliennes d'intérêts sur des crédits ICMS relatifs à des exercices antérieurs.

14.7 Gestion des risques

Les principaux risques attachés aux instruments financiers du Groupe sont les risques de liquidité, de taux, de change, de crédit, de matières premières, ainsi que le risque sur actions. La politique du Groupe face à ces différents risques est décrite dans les paragraphes suivants.

La nature des métiers du Groupe conduit à distinguer les risques financiers liés à l'activité de banque et d'assurance et les risques financiers de l'activité commerciale.

Le Groupe a mis en place une organisation permettant de suivre les risques financiers avec une trésorerie centralisée, la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe (DTFG). Des reportings périodiques sont adressés à la Direction Générale du Groupe qui peut ainsi contrôler les orientations prises dans le cadre de la stratégie de gestion qu'elle a autorisée.

Concernant les activités des services financiers et assurances, la gestion et le suivi des risques sont pilotés directement par les entités concernées, sous l'égide de la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe et de la Direction des services financiers du Groupe. Ces dernières s'assurent du contrôle et de la bonne mise en œuvre des règles applicables à ces activités, conjointement avec les partenaires capitalistiques. Des reportings périodiques leur sont adressés par les équipes locales.

14.7.1 Risque de liquidité

14.7.1.1 Activité commerciale

Le risque de liquidité consiste en l'incapacité dans laquelle Carrefour pourrait se trouver d'honorer les échéances de ses passifs financiers.

L'approche du Groupe pour gérer le risque de liquidité est de s'assurer, dans la mesure du possible, qu'il disposera toujours de liquidités suffisantes pour honorer ses passifs, lorsqu'ils arriveront à échéance, quelles que soient les conditions de marché.

Le risque de liquidité est suivi par un Comité de liquidité mensuel visant à traiter l'adéquation entre les besoins de financement du Groupe et les ressources à sa disposition.

Les principales actions menées par la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe afin de conforter la liquidité consistent à :

- promouvoir une politique de financement prudente permettant de disposer d'une notation de crédit rendant possible l'accès aux marchés obligataires et de billets de trésorerie ;
- maintenir une présence sur le marché obligataire en émettant de manière régulière, principalement sur les marchés Euro, en vue de disposer d'un échéancier obligataire équilibré. Le programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN) dispose d'une capacité de 12 milliards d'euros ;
- utiliser le programme de billets de trésorerie du Groupe déposé à la Banque de France enregistré à Paris avec une capacité d'émission de 5 milliards d'euros ;
- maintenir des facilités de crédit bancaire à moyen terme disponibles et utilisables au gré des besoins du Groupe. Au 31 décembre 2025, le Groupe dispose d'une ligne de crédits syndiqués non tirée auprès d'un *pool* de banques de premier rang d'un montant total de 4 milliards d'euros. Elle comporte deux options d'extension d'un an, l'une d'entre elles a été exercée en 2025, portant l'échéance de novembre 2029 à novembre 2030, la deuxième n'a pas encore été exercée à ce jour. Par ailleurs, elle intègre une composante Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). La politique du Groupe est de

maintenir ces facilités disponibles et non tirées, afin de sécuriser l'utilisation du programme de billets de trésorerie. Les crédits syndiqués sont assortis des clauses usuelles pour ce type de contrats, à savoir maintien de son rang de crédit (« *pari passu* »), limitation des sûretés accordées aux autres créanciers (« *negative pledge* »), changement de contrôle, limitation de cession substantielle d'actifs et défaut croisé. La marge du taux d'intérêt pourrait évoluer en cas de baisse ou de hausse de la notation à long terme (« *pricing grid* »).

Les principales opérations de 2025 ont été les suivantes (cf. note 14.2.2) :

- trois émissions obligataires dites *Sustainability-Linked*, les deux premières indexées sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre – le premier portant sur les scopes 1 et 2, et le deuxième sur les achats de biens et de services auprès du scope 3 – la troisième indexée sur un premier objectif lié aux émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2, et un deuxième portant sur le nombre de fournisseurs du Groupe engagés dans une stratégie pour le climat. La première émission portait sur un montant de 500 millions d'euros, une maturité de 5,5 ans (échéance juin 2030) et un coupon de 3,25 %, la deuxième sur un montant de 500 millions d'euros également, une maturité de 4 ans (échéance mai 2029) et un coupon de 2,875 %, et la troisième sur un montant de 650 millions d'euros, une maturité de 7,9 ans (échéance mai 2033) et un coupon de 3,75 % ;
- une émission obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, d'une maturité de 3,3 ans (échéance décembre 2028) et d'un coupon de 2,875 % ;
- le rachat pour un montant de 200 millions d'euros d'une partie de sa souche d'obligations existantes de 1 milliard d'euros, d'un coupon de 2,625 % et arrivant à échéance en décembre 2027 ;
- le remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, d'une maturité de 10 ans et d'un coupon de 1,25 %.

Par ailleurs, en 2025, le Groupe a procédé à la restructuration de la dette en réals de sa filiale brésilienne Atacadão. L'intégralité de sa dette a été soit remboursée par anticipation soit rachetée, et a été remplacée par des financements inter-compagnie eux-mêmes financés par de la dette en euros émise par Carrefour SA (cf. note 2.2). Les opérations menées sont détaillées dans les notes 14.2.2 et 14.2.3.

Pour mémoire, en 2024, le Groupe avait procédé au remboursement d'un emprunt obligataire convertible non dilutif en actions d'un montant de 500 millions de dollars, d'une maturité de 6 ans et d'un coupon de 0 %. Il avait également procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, d'une maturité de 8 ans et d'un coupon de 0,750 %. À l'inverse, le Groupe avait effectué une émission obligataire à taux fixe dite *Sustainability-Linked*, indexée sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2) et au gaspillage alimentaire, pour un montant de 750 millions d'euros, une maturité de 8 ans (échéance octobre 2032) et un coupon de 3,625 %.

Le Groupe considère sa situation de liquidité comme solide. En outre, le niveau de trésorerie disponible permet de couvrir les échéances obligataires de l'année à venir.

Le profil de la dette est équilibré : le Groupe ne fait face à aucun pic de refinancement sur l'ensemble de son échéancier de dette obligataire qui présente une maturité moyenne de 3,7 ans à fin décembre 2025, contre 3,8 ans à fin décembre 2024.

14.7.1.2 Activité de banque et d'assurance

Le risque de liquidité des sociétés financières est suivi dans le cadre d'une « politique de liquidité » validée par la Direction Générale et s'inscrivant dans la politique générale du Groupe. La situation de refinancement de chacune des entités est appréciée à partir de normes internes et d'indicateurs d'alerte.

La gestion du risque de liquidité vise les objectifs suivants :

- une diversification des sources de financement *via* les programmes des banques centrales, le marché obligataire, la titrisation de crédit renouvelable et prêt personnel, des émissions de titres négociables et opérations de mise en pension de titres, le développement de l'épargne client ;
- une relation bancaire équilibrée *via* les lignes de crédit reçues de la part de nos partenaires de proximité et ce en complément des lignes de crédit confirmées accordées par les actionnaires ;
- une sécurité de refinancement conforme aux critères internes et externes (agence de notation et autorité de tutelle) ;
- un échéancier équilibré de dette en montant et en nature de dette ;
- une conformité des ratios réglementaires.

Carrefour Banque a procédé en juin 2025 au remboursement d'un emprunt obligataire de 400 millions d'euros émis en juin 2021, à taux fixe de 0,107 % swappé Euribor 3 mois.

Servicios Financieros Carrefour (Espagne) a effectué en septembre 2025 l'émission inaugurale d'un emprunt obligataire de 650 millions d'euros à taux fixe de 3,5 % et de maturité 3 ans (échéance septembre 2028).

Banco CSF (Brésil) a émis plusieurs « *Letra Financeira* » au cours de l'année 2025 pour un montant de 400 millions de réals et remboursé plusieurs autres existantes à fin 2024 pour un montant de 1 012 millions de réals. Le solde atteint en conséquence 1 200 millions de réals au 31 décembre 2025.

Pour mémoire, plusieurs opérations structurées avaient été réalisées en 2024 :

- le Groupe et son partenaire BNP Paribas Personal Finance avaient participé à une augmentation de capital de 50 millions d'euros de la filiale française Carrefour Banque à hauteur de leurs détentions respectives ;
- Banco CSF (Brésil) avait émis plusieurs « *Letra Financeira* » pour un montant de 800 millions de réals et remboursé plusieurs autres existantes à fin 2023 pour un montant de 950 millions de réals.

Les échéanciers ci-dessous présentent les flux de trésorerie afférents à l'ensemble des passifs financiers (avant couverture) du Groupe par maturité :

31/12/2025 (en millions d'euros)	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Dette couverte en juste valeur ⁽²⁾	–	–	–	–	–
Dette à taux fixe	10 286	11 423	3 492	5 615	2 317
Dette à taux variable couverte ⁽²⁾	20	20	20	–	–
Dette à taux variable non couverte	–	–	–	–	–
Instruments dérivés	27	27	12	11	5
Total Dettes financières	10 333	11 471	3 524	5 625	2 322
Fournisseurs et autres créditeurs	14 690	14 690	14 641	48	1
Refinancement des encours clients	5 480	5 480	2 869	2 611	–
Autres passifs courants ⁽¹⁾	2 628	2 628	2 628	–	–
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	33 131	34 268	23 662	8 284	2 322

31/12/2024

(en millions d'euros)

	Valeur comptable	Flux de trésorerie contractuels	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
Dette couverte en juste valeur ⁽²⁾	674	705	499	206	–
Dette à taux fixe	9 194	10 144	2 910	5 068	2 167
Dette à taux variable couverte	–	–	–	–	–
Dette à taux variable non couverte ⁽²⁾	943	1 232	156	1 031	45
Instruments dérivés	7	9	6	1	2
Total Dettes financières	10 818	12 091	3 571	6 306	2 214
Fournisseurs et autres créditeurs	14 997	14 997	14 938	45	15
Refinancement des encours clients	5 646	5 646	3 533	2 113	–
Autres passifs courants ⁽¹⁾	2 791	2 791	2 791	–	–
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	34 253	35 525	24 833	8 464	2 229

(1) Hors produits constatés d'avance.

(2) Au 31 décembre 2024, la dette couverte en juste valeur correspondait aux financements en USD et EUR, swappés en BRL mis en place par la filiale brésilienne Atacadão en avril 2023, décembre 2023 et décembre 2024, pour des montants respectifs de 744 millions de réals, 1 545 millions de réals (après remboursement de 779 millions de réals en décembre 2024) et 1 500 millions de réals. La dette à taux variable non couverte correspondait aux *debentures* et *debentures* simples, non garanties, non convertibles en actions (« CRA ») également émises par la filiale brésilienne Atacadão. Elles ont été remboursées en 2025 (cf. notes 2.2, 14.2.2 et 14.2.3).

Les flux de trésorerie afférents aux engagements locatifs du Groupe (établis à partir des durées raisonnablement certaines au sens de la norme IFRS 16) par maturité sont présentés en note 8.2.

14.7.2 Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est le risque par lequel la variation des taux d'intérêt serait susceptible de générer une augmentation du coût net de l'endettement du Groupe.

La gestion du risque de taux est assurée centralement par la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe qui effectue un reporting mensuel de ses opérations examiné dans le cadre d'un comité des taux visant à proposer une stratégie de couverture et les modalités d'application dans le but de limiter l'exposition au risque de taux et d'optimiser le coût du financement.

La dette à long terme de Carrefour SA est émise principalement à taux fixe, protégeant ainsi le Groupe contre une hausse des taux. Carrefour détient néanmoins différents instruments financiers destinés à couvrir la dette financière du Groupe face au risque de variations des taux d'intérêt. Il s'agit principalement des swaps et des options de taux d'intérêt classiques. Le Groupe applique la comptabilité de couverture pour ces instruments quand les critères requis sont respectés.

Les instruments financiers sont présentés dans le poste « Autres actifs financiers courants » lorsque leur valorisation est positive (cf. note 14.2.5), et dans le poste « Dettes financières – Part à moins d'un an » lorsque leur valorisation est négative (cf. note 14.2). Au 31 décembre 2025, ces contrats sont valorisés comme suit :

(en millions d'euros)	ACTIFS		PASSIFS	
	Nominal	Juste valeur	Nominal	Juste valeur
Couverture de juste valeur (FVH)	–	–	52	(0)
Couverture de flux de trésorerie (CFH)	120	2	–	–
TOTAL	120	2	52	(0)

Aucune inefficacité n'a été constatée au cours de la période.

Le calcul de sensibilité (à un an, sur l'ensemble de la dette) à l'évolution des taux est présenté dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros) (- : perte ; + : gain)	Baisse des taux de 1,00 %		Hausse des taux de 1,00 %	
	Impact capitaux propres (OCI)	Impact résultat	Impact capitaux propres (OCI)	Impact résultat
Placements	–	(62)	–	62
Dettes à taux variable	–	–	–	–
Titres négociables	(0)	–	0	–
Options qualifiées de couverture de flux de trésorerie	(2)	–	6	–
INCIDENCE TOTALE	(2)	(62)	6	62

14.7.3 Risque de change

Le risque de change transactionnel est le risque par lequel une évolution défavorable des cours de change pourrait détériorer un flux de trésorerie commercial libellé en devise étrangère.

Les activités du Groupe dans le monde sont réalisées par des filiales qui opèrent essentiellement dans leur propre pays (achats et ventes en devises locales). Par conséquent, l'exposition du Groupe au risque de change sur les opérations commerciales est naturellement limitée et concerne essentiellement l'importation. Le risque sur les opérations d'importation fermes (achat de

marchandises en devises) est couvert par des achats à terme de devises. La maturité de ces opérations de change est généralement inférieure à 12 mois.

Les instruments financiers sont présentés dans le poste « Autres actifs financiers courants » lorsque leur valorisation est positive (cf. note 14.2.5), et dans le poste « Dettes financières – Part à moins d'un an » lorsque leur valorisation est négative (cf. note 14.2). Au 31 décembre 2025, ces contrats sont valorisés comme suit :

(en millions d'euros)	ACTIFS		PASSIFS	
	Nominal	Juste valeur	Nominal	Juste valeur
Couverture de juste valeur (FVH)	144	1	416	(7)
Couverture de flux de trésorerie (CFH)	121	1	124	(2)
Couverture de l'investissement net à l'étranger (NIH)	80	6	79	(0)
TOTAL	345	8	618	(8)

Aucune inefficacité n'a été constatée au cours de la période.

Les investissements nets dans une activité à l'étranger (*Net Investment*) correspondent aux financements inter-compagnie entre les sociétés Carrefour Finance et ses filiales brésiliennes Atacadão et WMS. Ils s'élèvent à 18,75 milliards de réals au 31 décembre 2025 (soit 2,9 milliards d'euros environ au taux de conversion du 31 décembre 2025), contre 8,2 milliards de réals

au 31 décembre 2024, représentant une augmentation de 10,55 milliards de réals en 2025 en lien avec la restructuration de la dette d'Atacadão (cf. note 2.2).

Au 31 décembre 2025, la couverture de l'investissement net à l'étranger a entraîné la constatation d'un profit quasi-nul en OCI et d'une perte de (8) millions d'euros en résultat financier au titre de l'amortissement des primes payées sur les options de change.

Variations de valorisation dues à une hausse/baisse des cours sur les instruments de change :

(en millions d'euros) (- : perte ; + : gain)	Baisse du cours de 10 %		Hausse du cours de 10 %	
	Impact capitaux propres (OCI)	Impact résultat	Impact capitaux propres (OCI)	Impact résultat
Position EUR/USD	–	47	–	(47)
Position EUR/HKD	–	0	–	(0)
Position EUR/PLN	–	5	–	(5)
Position EUR/RON	–	1	–	(1)
Position USD/RON	–	(3)	–	3
Position CHF/EUR	–	(1)	–	1
Position BRL/EUR	(12)	–	15	–
Position GBP/EUR	–	0	–	(0)
INCIDENCE TOTALE	(12)	49	15	(50)

Le risque de change bilanciel est le risque par lequel une évolution défavorable des cours de change détériorerait les capitaux propres d'une filiale dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro, convertis en euros dans les comptes consolidés du Groupe établis en euros.

Le bilan et le compte de résultat consolidés sont exposés au risque de conversion : les ratios de structure financière consolidée sont sensibles aux variations des parités de change qui impactent le résultat et les capitaux propres des filiales étrangères opérant en dehors de la zone Euro.

Le risque de conversion pesant sur les opérations réalisées dans des pays hors zone Euro concerne essentiellement le réal brésilien et le peso argentin. À taux de change constants, le chiffre d'affaires 2025 se serait élevé à 85 227 millions d'euros, à comparer à 81 705 millions d'euros en 2024 retraité IFRS 5, soit

une hausse de 4,3 %. L'incidence de la variation des taux de change s'élève à (3,1) milliards d'euros en 2025, imputable en quasi-totalité au Brésil et à l'Argentine pour respectivement (1,5) milliard d'euros et (1,6) milliard d'euros. Le résultat opérationnel courant se serait quant à lui élevé à 2 260 millions d'euros, à comparer à 2 280 millions d'euros en 2024 retraité IFRS 5, soit une baisse de (0,9) %. L'incidence de la variation des taux de change s'élève à (102) millions d'euros en 2025, également imputable en quasi-totalité à la zone Amérique latine. Le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel courant 2025 à taux de change constant sont calculés en appliquant les taux de conversion de l'année 2024 pour les filiales dont la devise fonctionnelle n'est pas l'euro.

Enfin, lorsque des financements locaux sont mis en place, ils sont généralement effectués dans la devise locale.

14.7.4 Risque de crédit

Le Groupe considère que son exposition au risque de crédit est la suivante :

(en millions d'euros)	31/12/2025	31/12/2024
Titres de participation	163	158
Autres immobilisations financières long terme	1 049	980
Total Autres actifs financiers non courants	1 211	1 138
Total encours clients des sociétés financières	6 460	6 413
Créances commerciales	3 193	3 305
Autres actifs financiers courants	241	523
Autres actifs courants ⁽¹⁾	565	613
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 179	6 564
EXPOSITION MAXIMALE AU RISQUE DE CRÉDIT	17 848	18 557

(1) Hors charges constatées d'avance.

14.7.4.1 Activité commerciale

1) CRÉANCES COMMERCIALES

Les créances commerciales comprennent principalement les créances à recevoir des franchisés au titre des livraisons de marchandises et des redevances, et des fournisseurs, principalement au titre des ristournes et coopérations commerciales. Elles font l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation, qui prend en compte la capacité du débiteur à honorer sa dette et l'ancienneté de la créance.

Au 31 décembre 2025, le montant net des créances commerciales hors fournisseurs débiteurs s'élève à 1 817 millions d'euros (cf. note 6.4.3). Le montant net des créances échues s'élève à 163 millions d'euros, dont 74 millions d'euros à plus de 90 jours (soit 4,1 % du montant net total des créances commerciales hors fournisseurs débiteurs).

2) PLACEMENTS (ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS)

La politique du Groupe en termes de gestion de la trésorerie à court terme privilégie la liquidité, la sécurité et la disponibilité de ses placements.

Les placements sont réalisés en majorité par la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe qui diversifie les investissements dans des dépôts à terme auprès des établissements financiers de premier plan et dans des OPCVM classés par l'AMF dans les catégories « monétaires » et « monétaires court terme », disponibles à tout moment. Les placements effectués en pays sont validés par la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe.

Le Groupe effectue un suivi du risque de contrepartie permettant de suivre les politiques de placement directes chez des contreparties et les sous-jacents des OPCVM dans lesquels le Groupe a investi. Pour les OPCVM, le Groupe se fixe également comme objectif de ne jamais investir un montant supérieur à 5 % de l'actif net d'un fonds dans la limite de 250 millions d'euros par fonds.

14.7.4.2 Activité de banque et d'assurance

Pour la description de la gestion du risque de crédit et la méthodologie de dépréciation pour l'activité de banque et d'assurance, voir note 6.5.1.

VENTILATION DES ENCOURS CLIENTS ÉCHUS ET NON ÉCHUS

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2025	Créances non échues à la date de clôture	Créances échues			
			0-3 mois	3-6 mois	6 mois - 1 an	> 1 an
Encours clients des sociétés financières	6 460	5 456	513	90	200	200

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2024	Créances non échues à la date de clôture	Créances échues			
			0-3 mois	3-6 mois	6 mois - 1 an	> 1 an
Encours clients des sociétés financières	6 413	5 608	462	76	112	155

ÉCHÉANCIER DES ENCOURS CLIENTS DES SOCIÉTÉS FINANCIÈRES

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2025	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
France	1 218	541	656	21
Belgique	190	8	143	38
Espagne	1 701	941	308	451
Argentine	200	195	5	–
Brésil	3 151	2 977	173	1
TOTAL	6 460	4 663	1 286	511

(en millions d'euros)	Solde au 31/12/2024	< 1 an	1-5 ans	> 5 ans
France	1 368	570	684	114
Belgique	191	10	144	36
Espagne	1 787	1 077	275	436
Argentine	163	162	1	–
Brésil	2 904	2 748	156	0
TOTAL	6 413	4 567	1 260	586

14.7.5 Risque actions

Le Groupe a pour politique de ne pas détenir de positions actions (sur les siennes propres ou des tierces) sauf circonstances ou besoins particuliers.

Les valeurs mobilières et les placements financiers du Groupe sont essentiellement constitués de placements monétaires sur lesquels l'exposition au risque actions est faible.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'un contrat de liquidité portant sur ses actions ordinaires et ayant pour objet l'animation par

Rothschild Martin Maurel des actions Carrefour sur le marché réglementé d'Euronext à Paris afin de favoriser la liquidité des transactions et la régularité de la cotation des actions Carrefour.

Outre ce contrat de liquidité, les actions achetées sont principalement utilisées pour les besoins de la couverture des programmes d'attribution gratuite d'actions. Au 31 décembre 2025, les actions détenues en propre couvrent l'intégralité de ces programmes.

14.7.6 Risque de matières premières

Le risque matière première est le risque par lequel une évolution du prix des matières premières pourrait détériorer les flux de trésorerie futurs du Groupe.

L'exposition du Groupe au risque sur les matières premières concerne principalement le prix de l'énergie, et plus particulièrement le biométhane (dans le cadre du transport des marchandises), le gaz et l'électricité. Ce risque est couvert par des contrats d'achat à terme sur les différents sous-jacents, dont les maturités peuvent être supérieures à 12 mois. Ces contrats sont qualifiés d'instruments de couverture de flux futurs.

Par ailleurs, en 2025, dans le cadre de son objectif de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre (« GES ») des scopes 1 et 2 (magasins et entrepôts intégrés) aligné avec une trajectoire

en dessous de 1,5 °C, et approuvé par l'initiative *Science Based Target*, le Groupe accélère sur l'utilisation d'énergie renouvelable. En 2025 et en janvier 2026, le Groupe a signé 6 nouveaux contrats d'approvisionnement en électricité renouvelable long terme (*Power Purchase Agreements*). Au total, le Groupe a contractualisé au travers des *Power Purchase Agreements* signés à ce jour une production cumulée renouvelable de près de 1 027 GWh par an (soit 24 % de la consommation d'électricité du Groupe). Ces contrats portent sur des parcs éoliens et photovoltaïques. Ils sont traités comptablement en tant que contrat exécutoire pour les 15 *Power Purchase Agreements* de nature physique (exemption pour usage propre d'IFRS 9) et en tant qu'instruments de couverture de flux futurs pour le *Power Purchase Agreement* virtuel à l'exception des certificats d'origine qui sont traités comptablement en tant que contrat exécutoire.

Les instruments financiers sont présentés dans le poste « Autres actifs financiers courants » lorsque leur valorisation est positive (cf. note 14.2.5), et dans le poste « Dettes financières – Part à moins d'un an » lorsque leur valorisation est négative (cf. note 14.2). Au 31 décembre 2025, ces contrats sont valorisés comme suit :

(en millions d'euros)	ACTIFS		PASSIFS	
	Nominal	Juste valeur	Nominal	Juste valeur
Contrats à terme venant couvrir le biométhane	–	–	8	(1)
Contrats à terme venant couvrir le gaz	0	0	7	(1)
Contrats à terme venant couvrir la fourniture d'électricité	6	0	66	(9)
<i>Power Purchase Agreements</i> virtuels	–	–	85	(5)
TOTAL	7	0	166	(16)

Le calcul de l'impact avant impôt de la variation de valorisation des instruments dérivés due à une hausse/baisse des prix est présenté ci-dessous :

(en millions d'euros) (- : perte ; + : gain)	Baisse du cours de 10 %		Hausse du cours de 10 %	
	Impact capitaux propres (OCI)	Impact résultat	Impact capitaux propres (OCI)	Impact résultat
Contrats à terme venant couvrir le biométhane	(1)	–	1	–
Contrats à terme venant couvrir le gaz	(1)	–	1	–
Contrats à terme venant couvrir la fourniture d'électricité	(6)	–	6	–
<i>Power Purchase Agreements</i> virtuels	(7)	–	7	–
INCIDENCE TOTALE	(14)	–	14	–

Le Groupe poursuivra la mise en place de ces contrats d'énergie verte dans l'ensemble de ses géographies en étudiant des contrats d'approvisionnement de nature physique (*Physical Power Purchase Agreements*) et virtuels (*Virtual Power Purchase Agreements*).

Dans le cadre de son objectif Carrefour 2026 d'une production d'un TWh d'électricité verte par an dès 2027, le Groupe a accéléré sur l'installation *on-site* d'éléments de production d'électricité verte raccordée aux magasins. À fin 2025,

337 magasins sont équipés de centrales photovoltaïques pour l'autoconsommation (+ 61 % par rapport à 2024). Plus de 45 chantiers d'ombrières photovoltaïques ont été lancés en 2025 en France dans le cadre de son partenariat d'envergure avec GreenYellow qui prévoit d'en installer au total sur 350 sites. Par ailleurs, 54 nouveaux magasins ont été équipés de centrales photovoltaïques en toiture en Pologne, 28 en Espagne et 8 en Belgique. Enfin, l'Argentine et la Roumanie ont également eu des premières installations réalisées.

NOTE 15 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Principes comptables

Les engagements donnés et reçus par le Groupe et non comptabilisés au bilan correspondent à des obligations contractuelles non encore réalisées et subordonnées à la réalisation de conditions ou d'opérations ultérieures à l'exercice en cours. Ces engagements sont de quatre ordres : ceux liés à la trésorerie, ceux liés à l'exploitation des points de vente, ceux liés aux acquisitions/cessions de titres et ceux liés aux locations.

Engagements donnés (en millions d'euros)	31/12/2025	Détail par échéance			31/12/2024
		< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	
Liés à la trésorerie	8 597	8 161	309	128	9 336
<i>Relatifs aux sociétés financières</i>	8 112	7 966	143	3	8 698
<i>Relatifs aux autres sociétés</i>	485	195	166	125	639
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion	3 542	1 908	1 393	241	3 093
Liés aux acquisitions et cessions de titres	155	28	40	87	165
Liés aux locations	215	45	116	55	224
TOTAL	12 510	10 142	1 857	511	12 818

Engagements reçus (en millions d'euros)	31/12/2025	Détail par échéance			31/12/2024
		< 1 an	1-5 ans	> 5 ans	
Liés à la trésorerie	5 655	717	4 788	151	5 998
<i>Relatifs aux sociétés financières</i>	1 054	286	750	17	1 300
<i>Relatifs aux autres sociétés</i>	4 602	431	4 038	133	4 699
Liés à l'exploitation/immobilier/expansion	2 411	477	1 156	778	2 048
Liés aux acquisitions et cessions de titres	610	463	104	43	516
Liés aux locations	662	357	240	65	724
TOTAL	9 338	2 014	6 288	1 036	9 286

Il est à noter que les achats futurs d'énergie des 15 *Power Purchase Agreements* (PPA) signés entre 2023 et 2025 (cf. notes 1.7 et 14.7.6) représentent un engagement donné d'environ 0,4 milliard d'euros au 31 décembre 2025 et s'étaleront jusqu'en 2042 au plus tard (durée moyenne des 15 PPA de 11 ans environ).

Par ailleurs, un nouveau contrat *Power Purchase Agreement* (PPA) a été signé le 29 janvier 2026 au Brésil pour une mise en application fixée au 1^{er} juillet 2027. Cet engagement, d'une durée ferme de 10,5 ans, porte sur un volume annuel de 438 000 MWh.

Pour rappel, le 29 novembre 2024, Carrefour avait remplacé avec succès ses deux lignes de crédits syndiqués non tirées d'un montant de 3,9 milliards d'euros arrivant à échéance en juin 2026, par une ligne de crédit d'un montant de 4 milliards d'euros. Comme les précédentes, elle intègre une composante RSE, en particulier deux indicateurs clés de performance sur la décarbonation et le gaspillage alimentaire. Cette nouvelle ligne, financée par un syndicat de 22 banques, arrivera à échéance en novembre 2030, avec une option d'extension d'un an. Destinée à sécuriser les financements généraux du Groupe, elle n'a pas vocation à être utilisée.

Les engagements hors bilan liés à la trésorerie sont composés :

- d'engagements de crédit donnés par les sociétés financières du Groupe à leur clientèle dans le cadre de leurs activités opérationnelles, ainsi que d'engagements bancaires reçus ;
- de cautions et hypothèques données ou reçues principalement dans le cadre de l'activité immobilière du Groupe ;
- de lignes de crédits mobilisables représentant les lignes de crédit confirmées mises à la disposition du Groupe et non utilisées à la date de clôture.

Les engagements hors bilan liés à l'exploitation sont principalement composés :

- d'engagements donnés pour l'achat de terrains ou l'accomplissement de travaux dans le cadre des programmes d'expansion du Groupe ;
- d'engagements donnés pour l'achat d'énergie, tels que les *Power Purchase Agreements* ;

- de dépendances diverses issues de contrats commerciaux ;
- de garanties locatives et de garanties sur opérateurs de galeries marchandes ;
- de créances garanties.

Les engagements hors bilan liés aux acquisitions et cessions de titres sont composés d'engagements reçus ou donnés dans le cadre de l'achat et la vente de titres :

- majoritairement en France, dans le cadre de l'activité de franchise du Groupe ;

- ainsi que d'options d'achat et de vente de titres exerçables immédiatement et de garanties de passifs octroyées. Les garanties de passifs reçues ne sont pas valorisées.

Les engagements hors bilan liés aux locations correspondent aux charges locatives à payer sur la durée non résiliable des contrats de location rentrant dans le champ des exemptions de la norme IFRS 16 ainsi que des contrats de location IFRS 16 pour lesquels les actifs sous-jacents n'ont pas été mis à disposition au 31 décembre 2025.

NOTE 16 ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

CONTRIBUTION EXCEPTIONNELLE DE L'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS EN FRANCE

En France, la Loi de Finances 2026, dont l'adoption définitive est intervenue le 2 février 2026, reconduit la contribution exceptionnelle de l'impôt sur les sociétés pour les entreprises réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 1,5 milliard d'euros. Compte tenu de son niveau d'activité, le Groupe sera assujéti à cette contribution au taux de 41,2 % qui sera calculé sur la moyenne de l'impôt sur les sociétés dû au titre des exercices 2025 et 2026.

CESSION DE CARREFOUR ROUMANIE À PAVAL HOLDING

Le 12 février 2026, le Groupe a annoncé être entré en négociations exclusives en vue de la cession de l'intégralité de ses activités en Roumanie (« Carrefour Roumanie ») à Paval Holding. Cette opération, qui s'inscrit dans le cadre de la revue stratégique engagée début 2025, est conclue sur la base d'une valeur d'entreprise de 823 millions d'euros (y compris un engagement locatif de 308 millions d'euros). Carrefour Roumanie opère un réseau multi-format de 478 magasins (dont 55 hypermarchés et 191 supermarchés).

La réalisation de l'opération reste soumise à l'obtention des autorisations réglementaires nécessaires et devrait intervenir au deuxième semestre 2026.

En l'absence de mandat de cession donné par le Conseil d'Administration en date du 31 décembre 2025, la cession de Carrefour Roumanie annoncée le 12 février 2026 n'était pas hautement probable au sens de la norme IFRS 5 – *Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées* compte tenu des incertitudes existantes en date de clôture quant à la réalisation de la vente. Ainsi, les actifs et passifs de Carrefour Roumanie n'ont pas été reclassés en tant que détenus en vue de la vente au bilan consolidé du Groupe Carrefour au 31 décembre 2025. De même, le résultat net et les flux de trésorerie de Carrefour Roumanie n'ont pas été reclassés dans les lignes relatives aux activités abandonnées du compte de résultat et du tableau des flux de trésorerie consolidés 2025.

Les principaux agrégats du compte de résultat consolidé de Carrefour Roumanie au titre de 2025 sont les suivants :

(en millions d'euros)	2025
Chiffre d'affaires hors taxes	2 770
Marge des activités courantes	699
Frais généraux et amortissements	(669)
Résultat opérationnel courant	29
Résultat opérationnel	23
Résultat avant impôts	(6)
Impôts sur les résultats	(15)
Résultat net de l'exercice	(21)
Investissements corporels et incorporels	(52)

NOTE 17 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

(en milliers d'euros)	Honoraires 2025					
	Deloitte & Associés ⁽¹⁾	Réseau	Total Deloitte	Forvis Mazars ⁽¹⁾	Réseau	Total Forvis Mazars
Services de certification des comptes	3 130	3 490	6 620	2 946	1 184	4 129
Carrefour SA – Émetteur	557	–	557	480	–	480
Filiales (entités contrôlées)	2 572	3 490	6 062	2 466	1 184	3 649
Certification des informations en matière de durabilité	568	–	568	568	–	568
Carrefour SA – Émetteur	523	–	523	523	–	523
Filiales (entités contrôlées)	45	–	45	45	–	45
Missions et prestations autres que la certification des comptes et des informations en matière de durabilité ⁽²⁾	75	388	463	149	110	259
Carrefour SA – Émetteur	59	113	172	101	–	101
Filiales (entités contrôlées)	16	275	291	48	110	158
TOTAL	3 772	3 878	7 650	3 663	1 294	4 956

(1) Commissaire aux comptes de Carrefour SA, société mère consolidante (prestations fournies par le réseau du Commissaire aux comptes exclues).

(2) Y compris services dont la fourniture par les Commissaires aux comptes est imposée par la loi.

Les missions et prestations autres que la certification des comptes et des informations en matière de durabilité fournis par les Commissaires aux comptes à Carrefour SA, entité consolidante, et à ses filiales correspondent principalement aux diligences liées à l'émission d'attestations et de rapports de procédures convenues portant sur des données issues de la comptabilité ou portant sur le contrôle interne ou de *due-diligences* dans le cadre d'acquisition ou de cession.

NOTE 18 LISTE DES SOCIÉTÉS COMPRISES DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

18.1 Sociétés consolidées au 31 décembre 2025

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation	FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ABREDIS	100	CARREFOUR IMPORT	100
AMIDIS ET CIE	100	CARREFOUR MANAGEMENT	100
ANTIDIS	100	CARREFOUR MARCHANDISES INTERNATIONALES	100
AZC MARMIN	100	CARREFOUR MONACO	100
BEAUVAIS DIS	100	CARREFOUR OMNICAL	100
BELLEVUE DISTRIBUTION	100	CARREFOUR PARTENARIAT INTERNATIONAL	100
BIO AUVERGNE	100	CARREFOUR PROPERTY FRANCE	100
BLO DISTRIBUTION	100	CARREFOUR PROPERTY GESTION	100
BRUNIEDIS	100	CARREFOUR PROXIMITÉ FRANCE	100
C.DICAR	100	CARREFOUR SA	100
C.DIS	100	CARREFOUR SERVICES CLIENTS	100
C.S.F	100	CARREFOUR SERVICES FACTORY	100
C.S.V	100	CARREFOUR STATION SERVICE	100
CANDIS	100	CARREFOUR SUPPLY CHAIN	100
CARAUTOROUTES	100	CARREFOUR SYSTÈMES D'INFORMATION	100
CARDADEL	100	CARREFOUR VOYAGES	100
CARFIDIS	100	CEDIS	100
CARFUEL	100	CEDRE	100
CARGO INVEST	100	CENTRE D'ACTIVITÉS DE DRAGUIGNAN SALAMANDRIER	100
CARGO PROPERTY DEVELOPMENT	100	CENTRE DE FORMATION ET COMPÉTENCES	100
CARIMA	100	CL CV LOGISTIQUE	100
CARMA	50	CLAIREFONTAINE	100
CARMA VIE	50	CODINOG	100
CARRE D'OR DISTRIBUTION	100	COFLEDIS	100
CARREFOUR ADMINISTRATIF FRANCE	100	COMPAGNIE D'ACTIVITÉ ET DE COMMERCE INTERNATIONAL	100
CARREFOUR BANQUE	60	COMPTOIR SAVOYARD DE DISTRIBUTION	74
CARREFOUR DÉVELOPPEMENT URBAIN	100	CORA	100
CARREFOUR DRIVE	100	CORDIS	100
CARREFOUR EUROPE TRADING	100	COSALCIA	100
CARREFOUR FINANCE	100	COVIAM 8	100
CARREFOUR FRANCE	100	COVICAR 44	100
CARREFOUR FRANCE PARTICIPATION	100	COVICAR 55	100
CARREFOUR HYPERMARCHÉS	100		

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
COVICAR 71	100
COVICAR 72	100
COVICAR 73	100
CRFP LOG INVEST	100
CRPF NANTES	100
CRPF SARTROUVILLE	100
CRFP VESTA PROPERTY	100
CRFP13	100
CRFP20	100
CRFP22	100
CRFP23	100
CRFP24	100
CRFP25 (UNLIMITAIL)	51
CROUY FDC	100
CSD TRANSPORTS	74
DASTORE	100
DAUPHINOISE DE PARTICIPATIONS	100
DE LA FONTAINE	51
DELMAS	100
DELPAREF	100
DES CALLOUETS	51
DIANEDIS	100
DISTRIVAL	100
DOREL	100
ENTREPÔT PÉTROLIER DE LA GIRONDE	66
ETS LUCIEN LAPALUS ET FILS	100
FCT MASTER CREDIT CARD 2013	60
FINANCIÈRE RSV	100
FINIFAC	100
FONCIMAG	100
FONMARTOP	100
FORUM DÉVELOPPEMENT	100
GAMACASH	100
GANI	100
GEILEROP	100
GENEDIS	100
GIE BREST BELLEVUE	80

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
GREENWEEZ	100
GSMC	100
GUYENNE & GASCOGNE	100
GVTIMM	51
HEROUVILLE FDC	100
HYPARLO	100
IMMO ARTEMARE	51
IMMOBILIÈRE CARREFOUR	100
IMMOBILIÈRE PROXI	100
IMMOCYPRIEN	51
IMMODIS	100
INTERDIS	100
J2B DISTRIBUTION	100
JEANBER 2	100
JMS74 DISTRIBUTION	100
JONO	100
JTDS MARKET	100
LA CROIX VIGNON	51
LA GROSSE HAYE	100
LALAUDIS	100
LANN KERGUEN	51
LAUVA DISTRIBUTION	100
LE BOUNDOU (SCI)	100
LESCHENES	100
LGPB DÉVELOPPEMENT	100
LINAEI DISTRIBUTION	100
LOGIDIS	100
LOVADIS	100
LYBERNET	50
MAGNE DISTRIBUTION	100
MAISON JOHANES BOUBEE	100
MATOLIDIS	100
MENHIR	100
MERCIN FDC	100
MIMALI	100
MLP	100
MONTEL DISTRIBUTION	100
NANCY DISTRIBUTION	100

1

2

3

4

5

6

7

8

9

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
NASOCA	100
NOOPART	100
NOSAEL	51
OVIDIS	100
PARLITOP	100
PARSEVRES	100
PASDEL	100
PAVIDIS	100
PHIVETOL	100
PLANETA HUERTO	100
POISSONNIÈRE FDC	100
POTAGER CITY	100
PROFIDIS	100
PROVERA France	100
PROVERA MEDIA	100
PUBLIDIS	100
PUECH ECO	100
REGA TRANSPORTS SERVICES	100
ROYAL	100
SAFABE	100
SAFETY	100
SAINT HERMENTAIRE	100
SALACA	100
SAS LOUIS SEGUIN – ANGLET	100
SCI AZIMMO	100
SCI CLAIRE PETRUS	100
SCI DE SIAM	51
SCI IMMO BACQUEVILLE	51
SCI IMMOTOURNAY	51
SCI LÉGÈRE	100
SCI LES HAUTS DE ROYA	100
SCI LES TASSEaux	100
SCI LES VALLÉES	51
SCI MAXIMOISE DE CRÉATION	51
SCI PROXALBY	74
SCI RESSONS	51
SCI SIGOULIM	51

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
SELIMA	100
SEMEUSEDIS	100
SEVDIST	100
SMARTECO	100
SO.BIO	100
SO.BIO SÈVRES	100
SOCIÉTÉ D'ALIMENTATION MODERNE	100
SOCIÉTÉ DES NOUVEAUX HYPERMARCHÉS	100
SOCIÉTÉ LUDIS	100
SOCIETE MODERNE DE DISTRIBUTION MAISON VIZET-FAVRE	81
SODILIM	100
SODIMER	100
SODIMODIS	100
SODISAL	100
SODITRIVE	100
SOFALINE	100
SOFIDIM	99
SOMAVI	100
SOMONTDIS	100
SORGENTE NATURA	100
SOVAL	100
STELAUR	100
STENN	100
SUPERADOUR	100
SUPERDIS	97
SUPERMARCHÉS MATCH	100
TEM	100
THÉSÉE ARGENTEUIL	100
THÉSÉE LES PAVILLONS-SOUS-BOIS	100
TIADIS	100
UNLIMITAIL DATA France	51
UNLIMITAIL RÉGIE France	51
VAN-K	100
VÈZÈRE DISTRIBUTION	100
VILLES ET COMMERCEs	80
VIZEGU	90
ZORMAT	100

ALLEMAGNE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR PROCUREMENT INTERNATIONAL BV & CO. KG	100
	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ARGENTINE	
BANCO DE SERVICIOS FINANCIEROS	100
INC	100
	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
BELGIQUE	
BRUGGE RETAIL ASSOCIATE	100
CARREFOUR BELGIUM	100
CAPARABEL	100
DRIVE 2	100
ÉCLAIR	100
FILUNIC	100
FIMASER	100
GROSFUIT	100
HALLE RETAIL ASSOCIATE	100
HEPPEN RETAIL ASSOCIATE	100
INTERDIS	100
MARKET A1 CBRA	100
MARKET C3 CBRA	100
MARKET D4 CBRA	100
MARKET E5 CBRA	100
MARKET F6 CBRA	100
ALMA RESTORA	100
ALMA WARENHUIZEN	100
ORTHROS	100
RETAIL SUPPORT SERVICES	100
ROB	100
SCHILCO	100
SHIP TO	100
SOUTH MED INVESTMENTS	100
STIGAM	100
UNLIMITAIL BELGIUM	51
VANDEN MEERSSCHE NV	100

BRÉSIL	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ATACADÃO SA	100
BANCO CSF	51
BARBAROSSA EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	100
BOMPREGO BAHIA	100
BSF HOLDING	51
BULGE EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	100
CARREFOUR COMMERCIO E INDUSTRIA	100
CARREFOUR HOLDING BRASIL S.A.	100
CCI IP PARTICIPACOES	100
CCI RE SPCO DESENVOLVIMENTO IMOBILIARIO OSASCO	100
CSF ADMINISTRADORA E CORRETORA DE SEGUROS EIRELI	51
EWALLY INSTITUIÇÃO DE PAGAMENTO S.A.	93
GIBRALTAR EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	100
IMOPAR PARTICIPCOES E ADMINISTRACAO IMOBILIARIA	100
INTERLAGOS EMPREENDIMENTO E PART. LTDA.	100
KHARKOV EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	100
KURSK EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	100
MIDWAY EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	100
NOVA TROPI GESTAO DE EMPREENDIMENTOS	100
OVERLORD EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	100
PACIFICO EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	100
PANDORA PARTICIPACOES	100
RIO BONITO ASSESSORIA DE NEGOCIOS	100
STALINGRADO EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	100
TORCH EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES	100
TRANSPORTADORA	100
UNLIMITAIL BRAZIL	51
VALQUIRIA EMPREENDIMENTOS E PARTICIPACOES SA	100
VERPARINVEST SA	100
WMB	100
WMS	100

1

2

3

4

5

6

7

8

9

CHINE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
SHANGHAI GLOBAL SOURCING CONSULTING CO	100

ESPAGNE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR PROPERTY ESPANA	100
CENTROS COMERCIALES CARREFOUR	100
CORREDURIA DE SEGUROS CARREFOUR	100
EURECA	100
EURECA TRADING EUROPE NEWCO	100
FINANZAS Y SEGUROS	100
GROUP SUPECO MAXOR	100
INVERSIONES PRYCA	100
NORFIN HOLDER	100
SERVICIOS FINANCIEROS CARREFOUR	60
SOCIEDAD DE AGENCIA DE SEGUROS VINCULADA CARREFOUR	100
SOCIEDAD DE COMPRAS MODERNAS	100
SUPERDISTRIBUCION CEUTA	100
SUPERMERCADOS CHAMPION	100
SUPERSOL SPAIN	100
UNLIMITAIL SPAIN	51
VIAJES CARREFOUR	100

HONG KONG	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR ASIA LTD	100
CARREFOUR GLOBAL SOURCING ASIA	100
CARREFOUR TRADING ASIA LTD (CTA)	100

ITALIE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
UNLIMITAIL ITALY	51

LUXEMBOURG	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
VELASQUEZ	100

PAYS-BAS	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR NEDERLAND BV	100
HYPER GERMANY BV	100

POLOGNE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR POLSKA	100
CPA WAW 1	100
UNLIMITAIL POLAND	51

ROUMANIE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
BRINGO MAGAZIN	100
CARREFOUR ROUMANIE	100
COLUMBUS ACTIVE SRL	100
ROMANIA HYPERMARCHÉ SA	100
SUPECO INVESTMENT SRL	100
UNLIMITAIL ROMANIA	51

SUISSE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR WORLD TRADE	100

18.2 Sociétés mises en équivalence au 31 décembre 2025

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation	FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
AGGRIPADIS	50	CERBEL	50
ALENA MARKET	50	CEVIDIS	50
ALEXANDRE	50	CHAMNORD	51
ALK DISTRI	50	CHRISTIA	50
ALTACAR NANTES	40	CINQDIS 09	50
ALTACAR SARTROUVILLE	40	CLOVIS	50
ALC DISTRIBUTION	50	COJEDIS	50
ALYAD	50	COROU	50
AVENUE DE SETE	50	CVP DISTRIBUTION	50
ANGIDIS	50	CYMUR	50
ANTONINE	50	CZIMMO	50
AR GWENAN	50	D2C	50
ARLOM DISTRIBUTION	50	DECODIS	26
AROBIS	50	DÉPÔT PÉTROLIER DE LYON	50
AUBINYC	50	DIMATI	50
AUDIST	50	DIRIC	50
BAMAZO	50	DISTRI AIX	50
BE DISTRI	50	DISTRI BESSEGES	50
BELONDIS	50	DISTRI GIGNAC	50
BIADIS	34	DISTRI JOYEUSE	50
BFM DISTRIBUTION	50	DISTRI LES VANS	50
BG DISTRIBUTION	50	DISTRI PALAVAS	50
BJB SORGUES	50	DISTRI PROVENCE	50
BLS RETRAIL	50	DISTRIBERRE IMMO	50
BOULOGNE POINT DU JOUR	26	DISTRI POUSSAN	50
BOMDIS	50	DISTRIBOURG	50
B3 ALMIN	50	DISTRICAB	50
BOURG SERVICES DISTRIBUTION	50	DISTRIFLEURY	50
CABDIS	50	DISTRIONE	50
CABDISTRI	50	DOLMEN	50
CALODIAN DISTRIBUTION	50	DOUDIS	50
CAMPI	50	ECUDIS	50
CARDUTOT	26	EDENDIS	50
CARMILA	30	EDENMATHIMMO	50
CEMALIYA IMMOBILIER	50	ENTREPÔT PÉTROLIER DE VALENCIENNES	34
CENTRALE ENVERGURE	50	ESDIS	50
CEOR DISTRIBUTION	50	FABCORJO	50

1

2

3

4

5

6

7

8

9

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
FALME	50
FAMYDIS	50
FIVER	50
FONCIÈRE BORDEROUGE	50
FONCIÈRE MARSEILLAN	50
FONCIÈRE PLANES	50
FONCIÈRE SIGEAN	50
FRELUM	50
GALLDIS	50
GAMAX33	50
GDCLE	48
GENIDIS	48
GGP DISTRI	50
GIGNAC	50
GMARKET IMMO	50
GRANDI	50
GRDIS	50
GREGADIS	50
HBLP	25
IBAI	50
IDEC	50
IMMO ST PIERRE ÉGLISE	50
JEDEMA	50
JLEM	50
JOSIM	34
JUPILOU	50
JUVIDIS	50
KASAM	50
KARAMONTDE	50
LA BEAUMETTE	49
LA CATALANE DE DISTRIBUTION	50
LA CLAIRETTE	50
LA CRAU DIS	50
LA GARDUERE IMMO	50
LACADIS 02	50
LB LE PLAN	50
LEHENBERRI	50

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
LES 4 CANAUX IMMO	50
LES OLIVIERS	50
LEZIDIS	49
LOR DISTRIBUTION	50
LOVICHAM	50
LSODIS	50
LYEMMADIS	50
MACANOSA	50
MADIS	50
MADIX	50
MAGODIS	50
MALISSOL	50
MARIDYS	50
MARITIMA DIS	50
MARLODIS	50
MASSEINE	50
MATCH OPCO (MARKET PAY)	35
MAVIC	50
M3	10
MARKET SMH	50
MATDIS	50
MBD	50
MBD IMMO	50
MEJE DISTRIBUTION	50
ME2C DISTRI	50
NCL	50
ND CAR	40
ND CAR BALLANCOURT	40
ND CAR MINO	40
OLICOURS	50
OUISDIS	50
OULLIDIS	50
P.A.M.	50
PAS DE MENC	50
PFDIS	50
PHILODIS	50
PHIMAPA	50

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
PLAMIDIS	49
PLANE MARSEILLAN	49
PLANE PORT VENDRES	49
PONT D'ALLIER	50
PRIGONDIS	50
PRODIX	50
PROVENCIA	50
QUENDIDIS	50
RD2M	50
REBAIS DISTRIBUTION	50
RETAIL MARKET	50
RILLIDIS	48
RIMADIS	50
RH AULNAY	45
ROJULDIS	50
ROLLAND DISTRIBUTION	50
ROND POINT	50
ROSE BERGER	26
ROUET DISTRI	50
S.C.B	26
S.O.V.A.L.A.C.	50
SADEV	26
SAELI	50
SAINT JUERY DISTRIBUTION	49
SAINT PAUL DISTRIBUTION	49
SAS DF19	50
SAS NC DISTRIBUTION	50
SCGR DISTRIBUTION	50
SCI 2C	50
SCI 2F	50
SCI BRETEUIL	50
SCI CARGAN-LOG	40
SCI COLODOR	50
SCI DU MOULIN	50
SCI DU PARC NATIONAL	50
SCI FONCIÈRE DES ALBERES	50
SCI HALLE RASPAIL	50
SCI IMMODISC	50

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
SCI LATOUR	60
SCI LE PETIT BAILLY	50
SCI LE PLA	50
SCI LUMIMMO	50
SCI MARKET RIEC	50
SCOMONDIS	50
SEREDIS	26
SERPRO	50
SIFO	50
SIXFOURSDIS	50
SOBRAMIC	50
SOCADIS BANYULS	49
SOCADIS CAVALAIRE	50
SOCIÉTÉ DES DÉPÔTS DE PÉTROLE CÔTIERS	24
SOCIÉTÉ DES MAGASINS ÉCONOMIQUES	50
SOCIÉTÉ DISTRIBUTION ALIMENTAIRE PYRÉNÉES	26
SOCIÉTÉ DU DÉPÔT PÉTROLIER DE NANTERRE	20
SOCIÉTÉ PÉTROLIÈRE DU VAL DE MARNE	30
SODIBAL	50
SODIBOR	50
SODICAB	50
SODIFAL	50
SODIOUIS	50
SODITOL	50
SODYEN	50
SOLDIS	50
SOMADIS	50
SOQUIMDIS	50
SOROTIN	50
SOVALDIS	50
SPC DISTRI	50
SR2G	50
SRP GROUPE SA (SHOWROOMPRIVE.COM)	9
ST BONNET DISCOUNT	50
SUPERMARCHÉ LE CLAUZELS	50
TEDALI	50
TURENNE	50

1

2

3

4

5

6

7

8

9

FRANCE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
VALCRIS DISTRIBUTION	50
VALMENDIS	50
VICTURIS 2003	50
VICUN	50
VILAC	50
VMP DISTRIBUTION	50
VLJ DISTRI	50
YOUN MARKET	50
XYZ	50

ESPAGNE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
2012 ALVARO EFREN JIMENEZ	26
2012 CORDOBA RODRIGUEZ	26
2012 ERIK DAVID	26
2012 FLORES HERNANDEZ	26
2012 LIZANDA TORTAJADA	26
2013 CID OTERO	26
2013 SOBAS ROMERO	26
COSTASOL DE HIPERMERCADOS	34
DIAGONAL PARKING	58
GLORIAS PARKING	50
ILITURGITANA DE HIPERMERCADOS	34
JM MARMOL SUPERMERCADOS	26
LAREDO EXPRESS J. CARLOS VAZQUEZ	26
LUHERVASAN	26
SUPERMERCATS HERGERVIC MATARO	26

BELGIQUE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CONCORDIS	55

POLOGNE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
C SERVICES	30

TUNISIE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
ULYSSE	25

TURQUIE	Pourcentage d'intérêts retenus en consolidation
CARREFOUR SABANCI TICARET MERKEZI (CARREFOURSA)	32

6.7 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2025

A l'Assemblée générale de la société CARREFOUR,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société CARREFOUR relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Tests de dépréciation des actifs immobilisés (goodwill, autres immobilisations incorporelles et corporelles et droits d'utilisation de l'actif)
(notes 1.4, 3.1, 6.3, 7.1, 7.2, 7.3 et 8 de l'annexe aux comptes consolidés)

Point clé de notre audit

Au 31 décembre 2025, les goodwill, les autres immobilisations incorporelles, les immobilisations corporelles et les droits d'utilisation de l'actif (« Actifs immobilisés ») sont comptabilisés pour une valeur nette comptable de 26 897 millions d'euros, soit 49 % du montant total de l'actif.

Pour les besoins des tests de dépréciation, ces actifs immobilisés sont regroupés en Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) ou groupes d'UGT qui respectent des critères tant organisationnels que stratégiques. En particulier, le fonctionnement dans les pays s'appuie sur des moyens communs (gestion des achats, systèmes commerciaux, un siège par pays...), qui représentent une source essentielle de synergies entre les différentes activités (hypermarchés, supermarchés...).

Les actifs immobilisés sont testés dès l'apparition d'indices de perte de valeur. Par ailleurs, un test de dépréciation est effectué a minima une fois par an pour les actifs à durée de vie indéterminée.

Une perte de valeur est comptabilisée en résultat lorsque la valeur nette comptable d'une UGT ou d'un groupe d'UGT est supérieure à sa valeur recouvrable, comme précisé à la note 7.3 « Tests de dépréciation » de l'annexe aux comptes consolidés.

Ainsi, les tests de dépréciation menés au 31 décembre 2025 ont conduit à reconnaître une dépréciation des goodwill et des actifs amortissables de 496 millions d'euros, dont 294 millions d'euros relatifs aux goodwill affectés à la Belgique et à la Pologne, comme indiqué dans la note 6.3 « Produits et charges non courants » de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons considéré les tests de dépréciation des actifs immobilisés comme un point clé de l'audit en raison (i) de la revue stratégique du portefeuille d'actifs actuelle menée par le Groupe sur l'ensemble de ses activités qui a, en particulier, conduit à la cession des activités en Italie au cours de l'année 2025, (ii) de la sensibilité des évaluations aux hypothèses macroéconomiques, sectorielles et financières retenues ; et (iii) du jugement et des estimations qu'elles induisent de la part de la Direction.

Réponse apportée lors de notre audit

Nos travaux ont consisté à :

- apprécier la pertinence de l'approche retenue par le Groupe pour déterminer les UGT et regroupements d'UGT au niveau des actifs immobilisés testés ;
- prendre connaissance des modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation, en appréciant la pertinence de la méthodologie utilisée pour déterminer la valeur recouvrable d'une UGT ou groupe d'UGT ainsi que les dispositifs visant à identifier les indices de pertes de valeur ;
- rapprocher les éléments composant les valeurs nettes comptables des UGT ou groupes d'UGT retenues pour la réalisation des tests de dépréciation avec les états financiers consolidés ;
- apprécier le caractère raisonnable des flux futurs de trésorerie retenus en :
 - examinant les données et hypothèses clés utilisées pour la détermination de la valeur d'utilité et notamment les paramètres financiers (taux d'actualisation et taux de croissance à l'infini) avec l'aide de nos experts en évaluation financière,
 - analysant la pertinence du processus d'établissement de ces estimations par une comparaison des réalisations avec les prévisions passées,
 - examinant les budgets et prévisions des UGT établis par la Direction ;
- apprécier le caractère raisonnable de la juste valeur lorsque celle-ci est appréciée au regard de transactions récentes, de pratiques professionnelles, d'expertises indépendantes ou de valeur estimée de rachat par un tiers ;
- apprécier les informations données dans la note 7.3 « Tests de dépréciation » de l'annexe aux comptes consolidés.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Risques fiscaux des filiales brésiliennes : évaluation des provisions, dettes fiscales et passifs éventuels*(notes 1.4, 11.1, 11.2.1 et 11.3 de l'annexe aux comptes consolidés)***Point clé de notre audit**

Au Brésil, le Groupe est exposé à des risques fiscaux portant notamment sur la taxe sur la distribution des biens et services (ICMS) et les crédits d'impôt enregistrés à ce titre, les contributions fédérales relatives au programme d'intégration sociale et au financement de la sécurité sociale (Pis-Cofins), ainsi que la déductibilité de l'amortissement fiscal du goodwill reconnu lors de l'acquisition d'Atacadão en 2007.

L'estimation du risque relatif à chaque litige fiscal est revue régulièrement par la direction fiscale des filiales brésiliennes, avec l'aide de conseils externes pour les litiges les plus significatifs, afin d'apprécier la nécessité de comptabiliser ou non une provision et, dans le cas où une provision doit être constatée, d'en déterminer le montant.

Nous avons considéré les risques fiscaux dans les filiales brésiliennes, tant en matière d'évaluation des provisions que d'informations présentées dans l'annexe, comme un point clé de notre audit, en raison du montant et du nombre de risques fiscaux, de la complexité de la législation fiscale locale en particulier pour les sociétés de distribution au Brésil et de la part significative de jugement de la direction dans l'appréciation de l'issue des contentieux en cours et des montants provisionnés.

Réponse apportée lors de notre audit

Nous avons revu les procédures mises en place par le Groupe pour identifier les risques fiscaux dans les filiales brésiliennes (recensement des risques, documentation de l'évaluation du risque, engagement des experts externes).

Nous avons aussi réalisé les travaux suivants, avec l'appui de nos spécialistes :

- entretiens auprès de la Direction fiscale des filiales brésiliennes afin d'apprécier l'état actuel des risques identifiés et des litiges en cours ;
- revue des avis des conseils externes, notamment des réponses à nos demandes de confirmations directes ;
- analyse des estimations et positions retenues par la direction pour apprécier la nécessité de comptabiliser une provision et, dans l'affirmative, d'apprécier le caractère raisonnable du montant provisionné ;
- appréciation du caractère approprié des informations fournies dans les notes 11.1, 11.2.1 et 11.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Evaluation et comptabilisation des ristournes et coopérations commerciales*(notes 1.4 et 6.2.1 de l'annexe aux comptes consolidés)***Point clé de notre audit**

Au sein du Groupe, il existe un nombre important de contrats d'achats signés avec les fournisseurs intégrant :

- des remises commerciales basées sur les quantités achetées ou d'autres conditions contractuelles comme l'atteinte de seuils ou la progression des volumes d'achats (« ristournes ») ;
- des produits au titre de prestations réalisées par le Groupe pour les fournisseurs (« coopérations commerciales »).

Les ristournes et coopérations commerciales reçues par le Groupe de la part de ses fournisseurs sont évaluées sur la base des dispositions contractuelles prévues dans les accords avec les fournisseurs et sont comptabilisées en réduction du coût des ventes.

Compte tenu du grand nombre de contrats et des spécificités propres à chaque contrat, la correcte évaluation et comptabilisation des ristournes et coopérations commerciales au regard des dispositions contractuelles et des volumes d'achats constituent un point clé de l'audit.

Réponse apportée lors de notre audit

Nous avons pris connaissance des contrôles mis en place par le Groupe sur le processus d'évaluation et de comptabilisation des ristournes et des coopérations commerciales, apprécié leur conception et leur application et testé que ces contrôles ont fonctionné efficacement sur la base d'un échantillon de contrats.

Nos autres travaux ont notamment consisté pour un échantillon de ristournes et coopérations commerciales, à :

- rapprocher les données utilisées dans le calcul des ristournes et coopérations commerciales avec les conditions commerciales figurant dans les contrats signés avec les fournisseurs ;
- comparer les estimations faites au titre de l'exercice précédent avec les réalisations effectives correspondantes afin d'évaluer la fiabilité du processus d'estimation (revue du débouclage de l'année précédente) ;
- rapprocher les volumes d'affaires retenus pour calculer le montant des ristournes attendu au 31 décembre 2025 avec les volumes d'affaires enregistrés dans les systèmes des achats du Groupe ;
- réaliser des procédures analytiques substantives sur les évolutions des ristournes et coopérations commerciales.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président- Directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société CARREFOUR par l'Assemblée générale du 15 avril 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés, et du 21 juin 2011 pour le cabinet Forvis Mazars.

Au 31 décembre 2025, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 23^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Forvis Mazars SA dans la 15^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;

■ concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Levallois-Perret et Paris-La Défense, le 25 février 2026

Les commissaires aux comptes

Forvis Mazars SA

Olivier THIREAU Emilie LOREAL

Deloitte & Associés

Olivier BROISSAND Patrick E. SUISSA

7

COMPTES ANNUELS DE CARREFOUR SA AU 31 DÉCEMBRE 2025

7.1	Compte de résultat	526	7.4	Notes annexes aux états financiers	529
7.2	Bilan	527	7.5	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	550
7.3	Tableau de flux de trésorerie	528			

7.1 Compte de résultat

(en millions d'euros)	Notes explicatives	2025	2024
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions		19	10
Autres produits		165	181
Total produits d'exploitation		185	191
Autres achats et charges externes		(207)	(225)
Impôts, taxes et versements assimilés		(61)	(2)
Salaires		(21)	(21)
Cotisations sociales		(3)	(5)
Dotations aux amortissements et aux dépréciations		(7)	(8)
Autres charges		(1)	-
Total charges d'exploitation		(300)	(260)
Résultat d'exploitation		(115)	(69)
Produits de participation		1 162	617
Autres intérêts et produits assimilés		69	179
Reprises sur dépréciations et provisions		2 452	2
Différences positives de change		0	2
Produits des cessions d'immobilisations financières		1 554	-
Total produits financiers		5 237	799
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		(1 156)	(475)
Intérêts et autres charges assimilées		(393)	(290)
Différences négatives de change		(0)	(1)
Valeurs comptables des immobilisations financières cédées		(3 566)	-
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement d'instruments de trésorerie		0	(0)
Total charges financières		(5 115)	(767)
Résultat financier	8.	123	33
Résultat courant avant impôts		7	(37)
Produits exceptionnels		-	1
Charges exceptionnelles		-	(1)
Résultat exceptionnel		-	1
Participation des salariés aux résultats		-	-
Impôts sur les bénéfices	9.	362	333
BÉNÉFICE OU PERTE		370	297

7.2 Bilan

ACTIF

(en millions d'euros)	Notes explicatives	31/12/2025			31/12/2024
		Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
Immobilisations incorporelles	4.2	19	(19)	0	0
Immobilisations corporelles	4.2	2	(2)	0	0
Titres de participations et malis affectés aux titres de participation		36 559	(8 273)	28 286	27 942
Autres immobilisations financières		413	-	413	443
Immobilisations financières	4.1	36 972	(8 273)	28 699	28 384
Actif immobilisé		36 993	(8 294)	28 699	28 384
Autres créances	10.1	3 507	(1)	3 507	2 871
Charges constatées d'avance	10.1	14	-	14	14
Disponibilités et valeurs mobilières de placement	5.2	31	(0)	31	34
Actif circulant		3 552	(1)	3 551	2 919
Frais d'émission des emprunts	10.1	11	-	11	10
Primes sur emprunts	10.1	16	-	16	14
Écarts de conversion et différences d'évaluations – Actif	10.1	-	-	-	2
TOTAL ACTIF		40 572	(8 295)	32 277	31 329

PASSIF

(en millions d'euros)	Notes explicatives	31/12/2025	31/12/2024
Capital social	7.1	1 841	1 695
Primes d'émission et de fusion	7.2	15 710	15 089
Réserve légale	7.3	204	204
Réserves réglementées	7.3	378	378
Autres réserves	7.3	39	39
Report à nouveau	7.3	3 211	3 726
Résultat de l'exercice	7.3	370	297
Provisions réglementées		-	-
Capitaux propres	7.3	21 753	21 428
Provisions pour risques et charges	6	160	285
Emprunts obligataires		8 365	7 145
Emprunts auprès des établissements de crédits		1 174	991
Emprunts et dettes financières divers		0	0
Dettes financières	5.1	9 540	8 137
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		9	4
Dettes fiscales et sociales	10.2	159	196
Dettes d'exploitation		168	201
Autres dettes diverses	10.2	656	1 279
Total des dettes		10 524	9 901
Écarts de conversion et différences évaluations – Passif		0	
TOTAL PASSIF		32 277	31 329

7.3 Tableau de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2025	2024
Résultat net	370	297
Dotation aux amortissements	-	-
Dotation (nette) aux provisions et dépréciations	(1 308)	465
Autres variations	2 044	16
Trésorerie brute issue des opérations	1 106	778
Variation des autres créances et dettes	73	395
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation	1 178	1 173
Acquisitions des titres de participation	(421)	(21)
Cessions de titres de participations	10	0
Variation des autres immobilisations financières ⁽¹⁾	1	
Autres variations issues des opérations d'investissement ⁽²⁾	-	-
Variation de la trésorerie issue des opérations d'investissement	(410)	(21)
Dividendes versés	(812)	(600)
Augmentation/réduction de capital	1	(702)
Variation nette de l'endettement	1 403	421
Variation des créances et dettes intragroupe	(1 361)	(270)
Variation de la trésorerie issue des opérations de financement	(768)	(1 152)
Variation nette de la trésorerie	(0)	0
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice ⁽¹⁾	0	0
Trésorerie à la clôture de l'exercice ⁽¹⁾	0	0
Variation nette de la trésorerie au bilan	(0)	0

(1) Hors actions propres en voie d'annulation inscrites à l'actif du bilan en autres immobilisations financières.

(2) Hors actions propres inscrites à l'actif du bilan en valeurs mobilières de placement.

7.4 Notes annexes aux états financiers

NOTE 1	DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ	530
NOTE 2	ÉVÈNEMENTS SIGNIFICATIFS	530
NOTE 3	PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX	531
NOTE 4	ACTIF IMMOBILISÉ	532
NOTE 5	FINANCEMENT ET COUVERTURE DE RISQUES	535
NOTE 6	PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS	539
NOTE 7	CAPITAUX PROPRES	542
NOTE 8	RÉSULTAT FINANCIER	543
NOTE 9	IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	544
NOTE 10	AUTRES INFORMATIONS	545
NOTE 11	ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	547
NOTE 12	FILIALES ET PARTICIPATIONS	548

NOTE 1 DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ

Carrefour SA est la société mère du groupe Carrefour. Elle est la société qui établit les états financiers consolidés du groupe Carrefour.

Elle exerce une activité de *holding via* des participations financières qui lui permettent d'avoir le contrôle direct ou indirect des sociétés du Groupe.

Elle a opté en faveur du régime d'intégration fiscale, qui comprend la société mère en tant que tête de l'intégration fiscale et ses principales filiales françaises.

Elle met également en œuvre la politique de financement externe du Groupe auprès des marchés bancaires et de capitaux afin de maintenir un certain niveau de liquidité pour faire face à ses engagements et à ses besoins d'investissement.

NOTE 2 ÉVÈNEMENTS SIGNIFICATIFS

2.1 Acquisition de l'intégralité des actions en circulation de Carrefour Brésil

Le 11 février 2025, le groupe Carrefour a annoncé son intention d'acquérir les actions détenues par les actionnaires minoritaires de sa filiale brésilienne, Grupo Carrefour Brasil (« Carrefour Brésil »). Le Groupe, qui détenait 67,4 % de la filiale Brésilienne Atacadão – dont 30,88 % étaient détenus par Carrefour SA –, a décidé d'augmenter sa participation à 100 %.

Lors de l'Assemblée Générale Extraordinaire de Carrefour Brésil tenue le 25 avril 2025, environ 59 % des actionnaires minoritaires ont voté en faveur de l'opération.

Les actionnaires minoritaires se sont vus proposer trois options en échange de leurs actions :

- 15 % d'entre eux ont choisi de recevoir 8,50 réals en numéraire par action de Carrefour Brésil ;
- 85 % d'entre eux ont choisi de recevoir une action Carrefour SA pour 9,96 actions de Carrefour Brésil ;
- 0,01 % d'entre eux ont choisi une combinaison des deux précédentes options, soit 4,25 réals en numéraire par action de Carrefour Brésil plus 1 action Carrefour SA pour 19,92 actions de Carrefour Brésil.

En contrepartie des actions Carrefour Brésil détenues, les actionnaires minoritaires ont reçu le 2 juin 2025 un montant global de 140 millions d'euros environ en numéraire (options 1 et 3) ainsi que 58 345 601 actions Carrefour SA émises à cette occasion (options 2 et 3).

Dans le cadre de cette opération, Carrefour SA a donc procédé à une augmentation de capital pour 58 345 601 actions correspondant à un montant de 767 millions d'euros, en échange d'actions de sa filiale Atacadão. La Société a ensuite procédé à l'échange de la totalité de ses actions Atacadão contre des actions de Carrefour Holding Brasil SA, nouvelle holding détenant 100 % des activités Brésiliennes du Groupe, générant une plus-value de 526 millions d'euros.

À l'issue de l'opération, Carrefour SA détient 54,83 % de Carrefour Holding Brasil SA.

2.2 Cession des titres Carrefour Italie

Le 24 juillet 2025, le Conseil d'administration a autorisé la cession à NewPrinces Group de la totalité de ses filiales en Italie. Carrefour SA détenait 30 % des titres de Carrefour Italia S.p.A. Cette cession est devenue effective le 1^{er} décembre 2025, notamment suite à l'approbation de l'autorité de la concurrence européenne, et a généré une moins-value nette de reprises des dépréciations sur titres et provision pour situation nette négative de 210 millions d'euros dans les comptes de Carrefour SA.

2.3 Opérations de financement

Au cours de la période, Carrefour SA a procédé au placement de trois nouvelles émissions obligataires dites *Sustainability-Linked* :

- le 17 janvier 2025, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5,5 ans (échéance juin 2030) et d'un coupon de 3,25 % ;
- le 29 avril 2025, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 4 ans (échéance mai 2029) et d'un coupon de 2,875 % ;
- le 17 juin 2025, pour un montant total de 650 millions d'euros, d'une maturité de 7,9 ans (échéance mai 2033) et d'un coupon de 3,75 %.

Les deux premières obligations sont indexées sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre, le premier portant sur les scopes 1 et 2, et le deuxième sur les achats de biens et de services auprès du scope 3. La troisième obligation est indexée sur un premier objectif lié aux émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2, et un deuxième portant sur le nombre de fournisseurs du Groupe engagés dans une stratégie pour le climat.

Ces émissions obligataires s'intègrent dans une stratégie de financement alignée avec les objectifs et ambitions du Groupe en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : elles ont été réalisées dans le cadre du *Framework* de type SLB (*Sustainability-Linked Bond*) de son programme EMTN (*Euro-Medium Term Notes*) renouvelé en juin 2025.

Carrefour SA a également procédé au placement d'une émission obligataire le 28 août 2025, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 3,3 ans (échéance décembre 2028) et d'un coupon de 2,875 %. Cette émission a été réalisée dans le cadre de son programme EMTN et a été allouée à la restructuration de la dette de la filiale brésilienne Atacadão débutée en août 2025.

Par ailleurs, le 7 mai 2025, Carrefour SA a procédé pour un montant de 200 millions d'euros au rachat d'une partie de sa souche d'obligations existantes de 1 milliard d'euros, d'un coupon de 2,625 % et arrivant à échéance en décembre 2027. La totalité des obligations ainsi rachetées a été annulée.

Le 3 juin 2025, Carrefour SA a également procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, d'une maturité de 10 ans et d'un coupon de 1,25 %.

Le 13 octobre 2025, Carrefour SA a mis en œuvre la première extension de sa ligne de crédit syndiquée de 4 milliards d'euros, passant l'échéance de novembre 2029 à novembre 2030. Cette extension a reçu le soutien de toutes les banques de son syndicat.

Ces opérations permettent de sécuriser la liquidité du Groupe à court et moyen terme dans un environnement économique incertain, et s'inscrivent dans la stratégie de sécurisation des financements de Carrefour.

La maturité moyenne du socle obligataire de Carrefour SA s'établit en conséquence à 3,7 ans à fin décembre 2025 contre 3,8 ans à fin décembre 2024.

Au 31 décembre 2025, le Groupe est noté BBB perspective stable par Standard & Poor's.

2.3 Paiement du dividende 2024 en numéraire

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 28 mai 2025, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2024 à 0,92 euro par action, complété par un dividende exceptionnel de 0,23 euro par action, à verser intégralement en numéraire.

Le 3 juin 2025 a eu lieu le versement du dividende global pour un montant de 812 millions d'euros.

2.4 Réaffectation d'actions autodétenues

Au 30 septembre 2025, la Société disposait de 30 081 251 actions autodétenues dont :

- 448 581 actions affectées au service de plans d'attribution gratuite d'actions de performance au profit de ses salariés ;
- 29 632 670 actions autodétenues à des fins d'annulation future.

Le Conseil d'administration de Carrefour réuni le 22 octobre 2025 a décidé de réaffecter 1 842 419 actions, initialement conservées en vue de leur annulation future, au service du Plan LTI 2023 qui sera livré courant février 2026 à hauteur d'un nombre maximum estimé à 2 291 000 actions.

Suite à cette réaffectation, le nombre total d'actions composant le capital social reste inchangé à 736 314 789 actions, incluant 30 081 251 actions d'auto-contrôle. Le nombre d'actions en circulation s'établit à 706 233 538 actions.

NOTE 3 PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX

3.1 Bases de préparation

Les comptes annuels au 31 décembre 2025 ont été élaborés et présentés conformément aux principes et méthodes comptables français définis par le Règlement ANC n° 2014-03 du 26 juin 2014 relatif au plan comptable général (PCG), tel qu'homologué par l'arrêté du 8 septembre 2014.

Ces comptes intègrent également les dispositions du Règlement ANC n° 2022-06 du 7 juillet 2022 relatif à la modernisation et à la simplification des états financiers (cf. note 3.2), ainsi que l'ensemble des autres règlements de l'ANC postérieurs ayant modifié le PCG.

Les états financiers de Carrefour SA sont présentés en millions d'euros et sont arrondis au million le plus proche. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître entre différents états.

La règle d'évaluation utilisée pour établir ces comptes est celle des coûts historiques.

Les méthodes d'évaluation et de présentation n'ont pas été modifiées par rapport à l'exercice précédent.

La préparation des états financiers de Carrefour nécessite d'effectuer des estimations et de faire des hypothèses susceptibles d'avoir un impact sur la valeur comptable de certains éléments d'actifs et de passifs et de produits et de charges. En raison des incertitudes inhérentes à tout processus d'évaluation, il est donc possible que les montants qui figureront dans les futurs états financiers soient différents des valeurs actuellement estimées.

3.2 Première application du règlement ANC 2022-06

Les présents états financiers ont été établis conformément aux nouvelles dispositions du Règlement ANC n° 2022-06, venant modifier le règlement ANC n° 2014-03 relatif au plan comptable général (« PCG ») en vue de moderniser les états financiers et la nomenclature des comptes et applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2025. Ces modifications comprennent notamment :

- la refonte de la définition du résultat exceptionnel ;
- la suppression de la technique des transferts de charges dans le compte de résultat ;
- l'adoption des nouvelles maquettes de présentation du bilan, du compte de résultat et de l'annexe.

Selon les règles françaises, un changement de réglementation comptable est qualifié de changement de méthode comptable.

Au 31 décembre 2025, les principaux effets observés sur notre Société suite à l'application de ce règlement sont visibles principalement sur les résultats exceptionnel et financier. Les opérations liées aux immobilisations financières ainsi que les dotations et reprises de dépréciations afférentes à ces immobilisations financières, auparavant classées en résultat

exceptionnel figurent désormais en résultat financier. Les dotations et reprises de provisions pour litiges sont dorénavant classées en résultat d'exploitation, sauf évènement inhabituel et majeur répondant à la définition d'un produit ou charge exceptionnel.

Sur l'exercice 2025, les opérations réalisées sur les titres de participations décrites en notes 2.1 et 2.2 sont comptabilisées en résultat financier, sur les lignes « *Produits des cessions d'immobilisations financières* » et « *Valeurs comptables des immobilisations financières cédées* ».

Ce règlement n'a pas eu d'impacts significatifs sur la présentation du comparatif (exercice clos au 31 décembre 2024).

3.3 Conversion des éléments en devise étrangère

Les charges et produits en devise étrangère sont enregistrés au cours de change en vigueur à la date de l'opération.

Les créances et dettes en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de change de clôture. La différence résultant de l'actualisation des dettes et créances en devises à ce dernier cours est, le cas échéant, portée au bilan en « Comptes de régularisation ». En cas de perte de change latente à la clôture, une provision est enregistrée à hauteur du risque non couvert.

NOTE 4 ACTIF IMMOBILISÉ

4.1 Immobilisations financières

4.1.1 Traitement comptable et valorisation

Les immobilisations financières sont constituées des titres de participations incluant les malis de fusions affectés, des créances rattachées et des autres immobilisations financières.

Les valeurs brutes des titres de participation sont enregistrées au coût d'acquisition.

Au 1^{er} janvier 2016, lors de la première application du règlement ANC 2015-06, les malis de fusion essentiellement issus de la fusion Carrefour-Promodes en 2000 ont été affectés aux titres de participation Carrefour France, Norfin Holder, Caparbel, Carrefour Nederland BV et Hyparlo sur la base des plus-values latentes existantes au 1^{er} janvier 2016.

Les titres de participation font l'objet de tests de dépréciation mis en œuvre à chaque clôture afin de vérifier que leurs valeurs nettes comptables (le cas échéant intégrant la valeur nette comptable des malis de fusion affectés) n'excèdent pas leurs valeurs d'utilité.

La valeur d'utilité est estimée sur la base de plusieurs critères dont les principaux sont :

- la valeur des capitaux propres ;
- la projection des flux de trésorerie futurs ;
- la valorisation de l'actif net réévalué estimé sur la base de prévisions raisonnables d'exploitation ou sur la base de données observables lorsqu'il en existe (multiples de chiffre d'affaires et/ou d'agrégats du compte de résultat de transactions récentes, offres reçues de repreneurs, multiples de valeurs boursières d'entreprises comparables) ou d'analyses effectuées par des experts internes ou externes, ajustée, le cas échéant, de la dette nette de l'entité testée.

Une dépréciation est comptabilisée dès lors que la valeur d'utilité devient inférieure à la valeur nette comptable (celle-ci intégrant, le cas échéant, la valeur nette comptable des malis de fusion affectés).

Les dépréciations sont comptabilisées en résultat financier, y compris les reprises de dépréciations réalisées dans le cadre d'une cession de participation. Les résultats de cession de titres de participation sont également comptabilisés en résultat financier.

4.1.2 Tableau de variation sur l'exercice

(en millions d'euros)	Titres de participation	Malis affectés aux titres de participation	Autres immobilisations financières ⁽¹⁾	Total Immobilisations financières 31/12/2025	Total Immobilisations financières 31/12/2024
Immobilisations brutes au 1^{er} janvier	25 994	11 407	443	37 843	37 591
Augmentation de capital & acquisitions ⁽²⁾	2 724		291	3 015	833
Réduction de capital & cessions/liquidations ⁽³⁾	(3 566)		(292)	(3 858)	(584)
Reclassements/Autres			(28)	(28)	4
Immobilisations brutes au 31 décembre (A)	25 152	11 407	413	36 972	37 843
Dépréciations au 1^{er} janvier	(3 050)	(6 409)	0	(9 459)	(9 097)
Dotations de l'exercice ⁽⁴⁾	(121)	(1 015)		(1 135)	(364)
Reprises de l'exercice ⁽⁴⁾	2 322			2 322	2
Total dépréciations au 31 décembre (B)	(850)	(7 423)	0	(8 273)	(9 459)
TOTAL IMMOBILISATIONS NETTES (A)-(B)	24 302	3 984	413	28 699	28 384

(1) Les autres immobilisations financières concernent essentiellement les actions propres acquises en vue de leur annulation future. Au 31 décembre 2025, le poste comprend 27 790 251 actions propres en voie d'annulation pour un montant de 406 millions d'euros. Il comprend également, dans une moindre mesure, les actions achetées dans le cadre du contrat de liquidité et détenues à la clôture, pour un montant s'élevant à 1 million d'euros au 31 décembre 2024, mais nul à la clôture 2025, et les disponibilités relatives au contrat de liquidité classées en « autres créances immobilisées » pour un montant de 3 millions d'euros.

(2) La ligne « Augmentation de capital & acquisitions » des titres de participation correspond essentiellement aux augmentations de capital préalables à la cession de Carrefour Italie pour 232 millions d'euros, ainsi qu'aux augmentations de capital des entités Carrefour Management, CRFP 22 et CRFP 23 pour un total de 180 millions d'euros. Elle comprend également l'acquisition de titres Atacadão pour 767 millions d'euros puis l'échange de l'intégralité des titres Atacadão contre des titres de Carrefour Holding Brasil pour un montant de 1 544 millions d'euros dans le cadre de l'opération d'acquisition des parts des minoritaires du Brésil (cf. note 2.1).

(3) La ligne « Réduction de capital & cessions/liquidations » comprend essentiellement les cessions/échanges des titres Atacadão ((1 018) millions d'euros) dans le cadre de l'opération de rachat des parts minoritaires au Brésil, ainsi que la cession des titres de Carrefour Italie ((2 545) millions d'euros), et dans une moindre mesure, la cession des titres Adialea.

(4) Les dotations sur malis affectés aux titres de participation comptabilisées sur l'exercice 2025 concernent essentiellement les malis associés aux titres Norfin Holder, CNBV et Caparbel. La dotation sur titres de participations de (121) millions d'euros porte principalement sur les titres Carrefour Management et CRFP 22. La reprise de 2 313 millions d'euros correspond principalement à la reprise de la dépréciation des titres de Carrefour Italie suite à la cession de ces derniers.

Le détail des titres de participations et malis affectés est présenté en note 12.

4.1.3 Carrefour France SAS

Au 31 décembre 2025, la valeur nette comptable des titres de participation de Carrefour France SAS incluant le mali de fusion affecté, s'élève à 5 224 millions d'euros.

Les tests réalisés au 31 décembre 2025 sur le mali affecté aux titres de participation Carrefour France n'ont pas mis en avant la nécessité de constater dans les comptes une dotation complémentaire ou une reprise des dépréciations constatées lors des exercices 2017 et 2022.

La valeur d'utilité est estimée par actualisation de flux de trésorerie futurs sur une période de 4 ans avec détermination d'une valeur terminale calculée à partir de l'extrapolation des

données de la dernière année au taux de croissance perpétuelle à l'infini et l'utilisation d'un taux d'actualisation spécifique par pays. Les flux de trésorerie futurs retenus pour les tests de dépréciation ont été estimés à partir des trajectoires financières établies par la Direction Générale du pays et validées par la Direction Générale du Groupe.

Les principales hypothèses financières qui sous-tendent l'actualisation des flux de trésorerie futurs de Carrefour France SAS sont un taux d'actualisation après impôt de 7,5 % (6,8 % en 2024), ainsi qu'un taux de croissance perpétuelle de 1,9 % (1,8 % en 2024).

4.2 Immobilisations corporelles et incorporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires).

Les immobilisations incorporelles sont constituées essentiellement de logiciels évalués à leur coût d'acquisition.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie économique prévue du bien :

- Logiciels : 3 à 8 ans ;

- Matériels informatiques : 3 ans ;

- Agencements et aménagements des constructions : 8 ans ;

- Autres : 3 à 10 ans.

Les actifs corporels et incorporels dont les perspectives de rentabilité future ne permettent plus de recouvrer leur valeur nette comptable font l'objet d'une dépréciation. Celle-ci est déterminée par comparaison de la valeur nette comptable de l'actif avec le montant le plus élevé entre la valeur d'usage et la valeur vénale.

Les mouvements sur les immobilisations corporelles et incorporelles au cours de l'exercice 2025 sont les suivants :

(en millions d'euros)	Immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Total 31/12/2025	Total 31/12/2024
Immobilisations brutes au 1^{er} janvier	19	2	21	21
Acquisitions	-	-	-	-
Cessions & mises au rebut	-	-	-	-
Immobilisations brutes au 31 décembre (A)	19	2	21	21
Amortissements et dépréciations au 1^{er} janvier	(19)	(2)	(21)	(21)
Dotations aux amortissements de l'exercice	-	-	-	-
Cessions & mises au rebut	-	-	-	-
Amortissements et dépréciations au 31 décembre (B)	(19)	(2)	(21)	(21)
TOTAL IMMOBILISATIONS NETTES (A)-(B)	0	0	0	0

NOTE 5 FINANCEMENT ET COUVERTURE DE RISQUES

5.1 Dettes financières

Au 31 décembre 2025, les dettes financières se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2025				31/12/2024
	Moins d'un an	1 à 5 ans	Plus de 5 ans	Total	Total
Emprunts obligataires	1 250	4 900	2 150	8 300	7 100
Intérêts courus non échus	66			66	45
Billets de trésorerie	1 174			1 174	991
Emprunts et dettes financières divers	0			0	0
DETTES FINANCIÈRES	2 490	4 900	2 150	9 540	8 137

Les variations des emprunts obligataires de l'exercice 2025 sont détaillées ci-dessous :

(en millions d'euros)	31/12/2024	Émissions	Rembour- sements	Effet de change	31/12/2025	Échéance
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 10 ans, 1,25 %	750		(750) ⁽¹⁾		-	2025
Emprunt Obligataire Euro MTN, EUR, 7,5 ans, 1,75 %	500				500	2026
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 8 ans, 1,00 %	500				500	2027
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 7 ans, 2,625 %	1 000		(200) ⁽²⁾		800	2027
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 4 ans, 1,875 %	750				750	2026
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 7 ans, 2,375 %	750				750	2029
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 6 ans, 4,125 %	500				500	2028
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 6 ans, 4,125 %	350				350	2028
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 7 ans, 3,75 %	500				500	2030
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 8 ans, 4,375 %	750				750	2031
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 8 ans, 3,625 %	750				750	2032
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 5 ans, 3,25 %		500 ⁽³⁾			500	2030
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 4 ans, 2,875 %		500 ⁽³⁾			500	2029
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 7,9 ans, 3,75 %		650 ⁽³⁾			650	2033
Emprunt Obligataire EUR MTN, EUR, 3,3 ans, 2,875 %		500 ⁽⁴⁾			500	2028
Détail des emprunts Obligataires	7 100	2 150	(950)	0	8 300	

(1) Le 3 juin 2025, Carrefour SA a procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, d'une maturité de 10 ans et d'un coupon de 1,25 %.

(2) Le 7 mai 2025, la Société a procédé pour un montant de 200 millions d'euros au rachat d'une partie de sa souche d'obligations existantes de 1 milliard d'euros, d'un coupon de 2,625 % et arrivant à échéance en décembre 2027.

(3) La société a procédé au placement de trois nouvelles émissions obligataires dites *Sustainability-Linked* :

- le 17 janvier 2025, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5,5 ans (échéance juin 2030) et d'un coupon de 3,25 % ;
- le 29 avril 2025, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 4 ans (échéance mai 2029) et d'un coupon de 2,875 % ;
- le 17 juin 2025, pour un montant total de 650 millions d'euros, d'une maturité de 7,9 ans (échéance mai 2033) et d'un coupon de 3,75 %.

(4) Enfin, Carrefour SA a également procédé au placement d'une émission obligataire le 28 août 2025, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 3,3 ans (échéance décembre 2028) et d'un coupon de 2,875 %. Cette émission a été réalisée dans le cadre de son programme EMTN et a été allouée à la restructuration de la dette de la filiale brésilienne Atacadão débutée en août 2025.

5.2 Disponibilités et valeurs mobilières de placement

(en millions d'euros)	31/12/2025			31/12/2024
	Brut	Dépréciation	Net	Net
Actions propres affectées à des plans déterminés ⁽¹⁾	31		31	28
Actions propres disponibles ⁽²⁾	-	-	-	6
Disponibilités ⁽³⁾	0		0	0
DISPONIBILITÉS ET VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT	31	0	31	34

Les disponibilités et valeurs mobilières de placement sont constituées des :

- (1) actions Carrefour destinées à être attribuées aux employés et affectées à des plans d'options d'achat d'actions et des attributions gratuites d'actions déterminés. Ces actions sont enregistrées à leur coût d'acquisition (ou à leur valeur nette comptable à leur date de reclassement en cas de reclassement d'« Actions propres disponibles » à « Actions propres affectées à des plans déterminés ») ; elles ne sont pas dépréciées en fonction de leur valeur vénale en raison de l'engagement d'attribution aux salariés et de la provision constatée au passif dans les conditions décrites dans les principes comptables relatifs aux provisions exposés dans la note 6.1 ;
- (2) actions Carrefour disponibles pour être attribuées aux employés ou pour la régulation du cours de Bourse ; ces actions sont dépréciées si leur valeur comptable est supérieure au dernier cours de Bourse ;
- (3) disponibilités bancaires.

Les actions propres de la Société comptabilisées en « Disponibilités et valeurs mobilières de placement », en tant qu'« Actions propres disponibles » n'ont pas été à l'origine identifiées comme étant affectées à un plan déterminé et étaient dépréciées si leur valeur comptable était supérieure cours de Bourse moyen du dernier mois avant la clôture de l'exercice.

En octobre 2025, la Société a décidé d'utiliser des actions propres pour servir le plan d'attribution d'actions gratuites 2023 dont la livraison est prévue en février 2026.

Les actions propres destinées à servir ce plan ont donc été reclassées des postes « Actions propres/parts propres en voie d'annulation » initialement classées en autres immobilisations financières et « Actions propres disponibles » vers le poste « Actions propres affectées à des plans déterminés » à leur valeur

nette comptable à date de reclassement (la dépréciation antérieurement comptabilisée ne peut être reprise), à savoir 30,9 millions d'euros (valeur brute de 36,7 millions d'euros et dépréciation de (5,8) millions d'euros). Une provision pour risques et charges d'un montant de 30,9 millions d'euros a été comptabilisée au 31 décembre 2025 au titre de la remise d'actions prévue en février 2026, compensée par la reconnaissance d'un produit à recevoir de 21 millions d'euros au titre de la refacturation des filiales pour les actions qui seront remises à leurs salariés.

Au 31 décembre 2025, le poste Disponibilités et Valeurs Mobilières de Placement comprend 2 291 000 actions Carrefour, toutes affectées à des plans déterminés, pour une valeur brute de 30,9 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Actions propres disponibles				Actions propres affectées à des plans déterminés			
	Nombre d'actions	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Nombre d'actions	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Montants au 1^{er} janvier 2025	435 275	10	(4)	6	2 052 745	28	-	28
Livraison d'actions au titre du plan LT122					(2 039 439)	(28)		(28)
Reclassement en Actions propres disponible	13 306	0		0	(13 306)	(0)		(0)
Réaffectation d'actions initialement conservées en vue de leur annulation future	1 842 419	27		27				
Dotation/Reprise aux provisions pour dépréciation des actions propres disponibles			(2)	(2)				
Reclassement en Actions propres affectées à des plans déterminés	(2 291 000)	(37)	6	(31)	2 291 000	31		31
MONTANTS AU 31 DÉCEMBRE 2025	-	0	-	0	2 291 000	31		31

Les actions Carrefour autodétenues et affectées à des plans déterminés sont valorisées au cours de cotation à la date de la décision de leur reclassement, soit 13,48 euros par action, cours connu au 22 octobre 2025.

Les mouvements du nombre d'actions autodétenues classées en valeurs mobilières de placement au cours de l'exercice 2025 sont les suivants :

(en millions d'euros)	Nombre d'actions	Valeur Brute	Dépréciation	Valeur nette des actions autodétenues en VMP	Provision sur plan d'actions gratuites
Montants au 31 décembre 2024	2 488 020	38	(4)	34	(28)
Livraison des actions gratuites affectées à des plans déterminés	(2 039 439)	(28)		(28)	
Reclassement d'actions propres disponibles à actions propres affectées à des plans déterminés		(6)	6	-	
Réaffectation d'actions initialement conservées en vue de leur annulation future	1 842 419	27		27	
Reprise de provision liée aux actions gratuites affectées à des plans déterminés				-	28
Dotation aux provisions liées aux actions gratuites affectées à des plans déterminés				-	(31)
Dépréciation sur des actions non encore affectées à des plans déterminés			(2)	(2)	
MONTANTS AU 31 DÉCEMBRE 2025	2 291 000	31	0	31	(31)

5.3 Réserve de liquidité

5.3.1 Lignes de crédit

Au 31 décembre 2025, le Groupe dispose d'une ligne de crédits syndiqués non tirée auprès d'un *pool* de banques de premier rang d'un montant total de 4 milliards d'euros et d'échéance novembre 2030.

Une première extension d'un an a été exercée en 2025 et la seconde option d'extension d'un an n'a pas encore été exercée à ce jour. Par ailleurs, comme les précédentes, elle intègre une composante Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). La politique du Groupe est de maintenir ces facilités disponibles et non tirées, afin de sécuriser l'utilisation du programme de billets de trésorerie.

Les crédits syndiqués sont assortis des clauses usuelles pour ce type de contrats, à savoir maintien de son rang de crédit (*pari passu*), limitation des sûretés accordées aux autres créanciers (*negative pledge*), changement de contrôle, limitation de cession substantielle d'actifs et défaut croisé. La marge du taux d'intérêt pourrait évoluer en cas de baisse ou de hausse de la notation à long terme (*pricing grid*).

5.3.2 Programmes de financement

Carrefour dispose d'une capacité de 12 milliards d'euros avec le programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN), afin de maintenir une présence sur le marché obligataire en émettant de manière régulière, principalement sur les marchés Euro, en vue de disposer d'un échéancier obligataire équilibré.

Au cours de l'année 2025, Carrefour SA a procédé au placement de trois nouvelles émissions obligataires dites *Sustainability-Linked* :

- le 17 janvier 2025, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 5,5 ans (échéance juin 2030) et d'un coupon de 3,25 % ;
- le 29 avril 2025, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 4 ans (échéance mai 2029) et d'un coupon de 2,875 % ;
- le 17 juin 2025, pour un montant total de 650 millions d'euros, d'une maturité de 7,9 ans (échéance mai 2033) et d'un coupon de 3,75 %.

Les deux premières obligations sont indexées sur deux objectifs liés aux émissions de gaz à effet de serre, le premier portant sur les scopes 1 et 2, et le deuxième sur les achats de biens et de services auprès du scope 3. La troisième obligation est indexée sur un premier objectif lié aux émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2, et un deuxième portant sur le nombre de fournisseurs du Groupe engagés dans une stratégie pour le climat.

Ces émissions obligataires s'intègrent dans une stratégie de financement alignée avec les objectifs et ambitions du Groupe en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : elles ont été réalisées dans le cadre du *Framework* de type SLB (*Sustainability-Linked Bond*) de son programme EMTN (*Euro-Medium Term Notes*) renouvelé en juin 2025.

Carrefour SA a également procédé au placement d'une émission obligataire le 28 août 2025, pour un montant total de 500 millions d'euros, d'une maturité de 3,3 ans (échéance décembre 2028) et d'un coupon de 2,875 %. Cette émission a été réalisée dans le cadre de son programme EMTN et a été allouée à la restructuration de la dette de la filiale brésilienne Atacadão débutée en août 2025.

Par ailleurs, le 7 mai 2025, Carrefour SA a procédé pour un montant de 200 millions d'euros au rachat d'une partie de sa souche d'obligations existantes de 1 milliard d'euros, d'un coupon de 2,625 % et arrivant à échéance en décembre 2027. La totalité des obligations ainsi rachetées a été annulée.

Le 3 juin 2025, Carrefour SA a également procédé au remboursement d'un emprunt obligataire d'un montant de 750 millions d'euros, d'une maturité de 10 ans et d'un coupon de 1,25 %.

Carrefour dispose également d'un programme de billets de trésorerie déposé à la Banque de France coté à Paris avec une capacité d'émission de 5 milliards d'euros.

Ces opérations permettent de sécuriser la liquidité du groupe Carrefour à court et moyen terme dans un environnement économique incertain, et s'inscrivent dans la stratégie de sécurisation des financements de Carrefour. La maturité moyenne du socle obligataire de Carrefour SA s'établit à 3,7 ans à fin décembre 2025 contre 3,8 ans à fin décembre 2024.

5.4 Couvertures des risques

5.4.1 Risques de taux

Le risque de taux d'intérêt est le risque par lequel la variation des taux d'intérêt serait susceptible de générer une augmentation du coût net de l'endettement du Groupe.

La gestion du risque de taux est assurée par la Direction de la Trésorerie et des Financements du Groupe. Mise à jour mensuellement, la stratégie de couverture et ses modalités d'application permettent de limiter l'exposition au risque de taux et d'optimiser le coût du financement.

La dette à long terme est émise principalement à taux fixe, protégeant ainsi la Société contre une hausse des taux. Carrefour détient néanmoins différents instruments financiers destinés à couvrir sa dette financière face au risque de variation des taux d'intérêt.

Ces couvertures sont réalisées au moyen d'instruments financiers de gré à gré avec des contreparties bancaires de premier rang. Il s'agit principalement de swaps et d'options de taux d'intérêt classiques.

Les instruments utilisés et leur valorisation sont présentés en note 10.

5.4.2 Risques de change

Le risque de change est le risque par lequel une évolution défavorable des cours de change pourrait détériorer un flux de trésorerie libellé en devise étrangère.

De par son activité de holding, la société Carrefour peut être exposée au risque de change, sur des transactions particulières (augmentation de capital ou versement de dividendes) avec certaines de ses filiales étrangères dont la devise locale est autre que l'euro. Le risque sur ces opérations peut dans certains cas être couvert par des achats à terme de devises.

5.4.3 Risques sur actions

Carrefour a pour politique de ne pas détenir de positions actions (sur les siennes propres ou des tierces) sauf circonstances ou besoins particuliers.

Régulièrement, la Société achète sur le marché ses propres actions ou des options d'achat sur ses propres actions. Les actions sont principalement utilisées pour les besoins des programmes d'attribution d'options sur actions et d'actions gratuites ou rachetées en vue de leur annulation future.

NOTE 6 PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS

Toute obligation de la Société à l'égard d'un tiers susceptible d'être estimée avec une fiabilité suffisante et donnant lieu à sortie probable de ressources sans contrepartie équivalente fait l'objet d'une comptabilisation au titre de provision.

(en millions d'euros)	31/12/2024	Dotations de l'exercice	Reprises de l'exercice		Autres mouvements	31/12/2025
			Utilisées	Non utilisées		
Obligations de remises d'actions	28	31	(28)	(0)		31
Engagement de retraite	0					0
Risque sur filiales ⁽¹⁾	238	14	(130)			122
Litiges et risques divers	19	5	(6)	(11)		7
Provisions pour risques et charges	285	50	(164)	(11)		160
Immobilisations financières ⁽²⁾	9 459	1 135	(2 322)			8 273
Créances	0	1				1
Autres (VMP) ⁽³⁾	4		(6)		2	0
Dépréciations	9 463	1 136	(2 327)	-	2	8 274
TOTAL DES PROVISIONS ET DÉPRÉCIATIONS	9 748	1 186	(2 491)	(11)	2	8 434

(1) Des provisions pour couvrir des pertes de filiales ont été constatées sur l'exercice. Les reprises de l'exercice correspondent pour 22,5 millions d'euros à la reprise de provision pour risque filiale de l'Italie suite à la cession des titres (cf. note 2.2).

(2) cf. note 4.1.2.

(3) Reclassement d'actions propres disponibles à actions propres affectées à des plans déterminés (cf. note 5.2).

6.1 Provisions sur plans d'actions

Certains salariés du groupe Carrefour reçoivent une rémunération en instruments de capitaux propres.

Cette rémunération prend la forme de plans d'attribution d'actions gratuites ou de plans d'options d'achat d'actions.

Plans dénoués par l'émission d'actions nouvelles

Aucune provision n'est comptabilisée au titre de ces plans conformément aux dispositions de l'article 624-6 du PCG.

Plans d'actions gratuites et d'options d'achat d'actions par remise d'actions existantes

À la date d'attribution, ces actions gratuites et options d'achat d'actions ne donnent pas lieu à la comptabilisation d'une charge de personnel. Celle-ci n'intervient qu'à la date de livraison des actions gratuites ou à la levée des options d'achat d'actions.

Une provision pour risques et charges est comptabilisée lors de la décision de la Société de procéder à l'attribution d'un plan d'actions gratuites ou d'options sur actions, dès lors que l'obligation de remise d'actions existantes aux employés génère, de manière probable ou certaine, une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente.

Lorsque l'acquisition des actions gratuites est explicitement subordonnée au fait que l'attributaire reste au service de Carrefour pendant une période future déterminée (« période d'acquisition »), le montant de la provision est reconnu linéairement sur la période d'acquisition.

Plan 2022

Le 16 février 2022, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 21 mai 2021, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal de 3 104 000 actions (0,4 % du capital social), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du « Free Cash Flow net » pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le Secteur de la distribution (pour 25 %) ;
- une condition liée à l'indice de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

En février 2025, 2 039 439 actions autodétenues ont été livrées au titre de ce plan, la provision de (28) millions d'euros a été reprise face à une charge du même montant.

Plan 2023

Le 14 février 2023, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 21 mai 2021, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal de 2 833 260 actions (0,4 % du capital social), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du « Free Cash Flow net » pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le Secteur de la distribution (pour 25 %) ;
- une condition liée à l'indice de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

La décision de livrer le plan 2023 avec des actions auto détenues ayant été prise en octobre 2025, une provision de (30,9) millions d'euros a été comptabilisée sur l'exercice pour couvrir la sortie de ressources sans contrepartie.

Plan 2024

Le 20 février 2024, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 26 mai 2023, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal de 3 350 000 actions (0,5 % du capital social), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du « Free Cash Flow net » pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le Secteur de la distribution (pour 25 %) ;
- une condition liée à l'indice de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

Aucune décision n'a encore été prise sur les modalités de livraison de ce plan (actions existantes ou émission d'actions nouvelles).

Plan 2025

Le 19 février 2025, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur proposition du Comité des rémunérations et sur le fondement de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 26 mai 2023, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. Ce plan porte sur un nombre maximal de 3 429 691 actions (0,5 % du capital social), dont l'acquisition est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan). Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance :

- deux conditions liées à la performance économique (la progression du résultat opérationnel courant pour 25 %, et la croissance du « Free Cash Flow net » pour 25 %) ;
- une condition liée à un critère de performance externe (TSR) comparant la performance boursière de Carrefour par rapport à un panel de sociétés dans le Secteur de la distribution (pour 25 %) ;
- une condition liée à l'indice de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (pour 25 %).

Aucune décision n'a encore été prise sur les modalités de livraison de ce plan (actions existantes ou émission d'actions nouvelles).

Caractéristiques

Les principales caractéristiques de ces trois plans d'attribution d'actions de performance sont rappelées dans le tableau ci-après.

	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
Date d'Assemblée Générale	21-mai-21	26-mai-23	26-mai-23
Date d'attribution ⁽¹⁾	14-févr-23	20-févr-24	19-févr-25
Date d'acquisition ⁽²⁾	14-févr-26	20-févr-27	19-févr-28
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	2 833 260	3 350 000	3 429 691
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	680	835	707
Juste valeur d'une action en euro ⁽³⁾	13,23	11,99	9,65

(1) Date de notification aux bénéficiaires (date à laquelle les bénéficiaires ont eu connaissance des caractéristiques et conditions des plans).

(2) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(3) Prix de marché de l'action à la date d'attribution (cours de référence), ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits et de la probabilité d'atteinte des critères de performance de marché.

Variation de la période

Les mouvements intervenus au cours de l'exercice 2025 sur ces plans d'attribution d'actions gratuites sont les suivants :

	2025	2024
Nombre d'actions de performance attribuées au 1^{er} janvier	8 292 276	7 918 270
Actions attribuées sur l'exercice	3 429 691	3 350 000
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice ⁽¹⁾	(2 039 439)	(2 411 400)
Actions radiées sur l'exercice ⁽²⁾	(1 277 061)	(564 594)
NOMBRE D' ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU 31 DÉCEMBRE	8 405 467	8 292 276

(1) Livrées au titre du plan 2022.

(2) Au 31 décembre 2025, respectivement 440 681, 270 240, 365 510 et 200 630 actions ont été radiées sur l'exercice sur le plan 2022, le plan 2023, le plan 2024 et le plan 2025.

6.2 Provisions sur engagements de retraite

Les engagements en matière de retraite, qui correspondent aux indemnités de départ à la retraite, sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées. Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour évaluer les engagements sont détaillées ci-dessous.

6.2.1 Indemnités de fin de carrière

En application de la législation et des conventions collectives en vigueur, la Société verse à chaque salarié une indemnité lors de son départ en retraite. La totalité des droits acquis par les personnes concernées est prise en charge sur l'exercice.

Les paramètres de calcul de la provision pour engagement de retraite sont les suivants :

Hypothèses	31/12/2025	31/12/2024
Taux d'augmentation des salaires	3 %	3 %
Taux de charges salariales	36 %	36 %
Taux d'actualisation	3,75 %	3,20 %
Table de mortalité	INSEE TH 2019-2021/TF 2019-2021	INSEE TH 2017-2019/TF 2017-2019
Turn over en fonction de l'ancienneté :	Avant 55 ans, moyenne du <i>turn over</i> réel des années 2023, 2024 et 2025 des services centraux, au-delà d'un âge de 55 ans, le <i>turn over</i> est égal à zéro ;	Avant 55 ans, moyenne du <i>turn over</i> réel des années 2022, 2023 et 2024 des services centraux, au-delà d'un âge de 55 ans, le <i>turn over</i> est égal à zéro ;
Ancienneté entre 0 et 5 ans	Dirigeants : 9,41 %, Cadres : 8,78 %, Agents de maîtrise : 1,14 %, employés : 4,49 %	Dirigeants : 6,56 %, Cadres : 9,76 %, Agents de maîtrise : 1,39 %, employés : 5,59 %
Ancienneté entre 6 et 10 ans	Dirigeants : 6,47 %, Cadres : 4,76 %, Agents de maîtrise : 2,03 %, employés : 3,47 %	Dirigeants : 5,76 %, Cadres : 5,70 %, Agents de maîtrise : 1,38 %, employés : 2,96 %
Ancienneté entre 11 et 15 ans	Dirigeants : 2,75 %, Cadres : 2,10 %, Agents de maîtrise : 1,74 %, employés : 6,96 %	Dirigeants : 2,01 %, Cadres : 3 %, Agents de maîtrise : 0,93 %, employés : 6,19 %
Ancienneté entre 16 et 20 ans	Dirigeants : 3,08 %, Cadres : 0,80 %, Agents de maîtrise : 0 %, employés : 0 %	Dirigeants : 4,16 %, Cadres : 1,63 %, Agents de maîtrise : 0 %, employés : 1,15 %
Ancienneté entre 21 et 25 ans	Dirigeants : 2,22 %, Cadres : 0,67 %, Agents de maîtrise : 0 %, employés : 0 %	Dirigeants : 3,10 %, Cadres : 0,48 %, Agents de maîtrise : 0 %, employés : 0 %
Ancienneté de + de 26 ans	Dirigeants : 0,98 %, Cadres : 0,18 %, Agents de maîtrise : 0 %, employés : 0 %	Dirigeants : 1,27 %, Cadres : 0,18 %, Agents de maîtrise : 0 %, employés : 0 %

La provision au 31 décembre 2025 correspond à la totalité de la valeur actualisée de l'obligation au titre des engagements de retraite (y compris écarts actuariels et coût des services passés) nette des actifs de couverture du régime. Au 31 décembre 2025, l'engagement net de l'actif de couverture correspond à un actif de 72 milliers d'euros.

6.2.2 Régime de retraite supplémentaire

Le 20 avril 2020, le Conseil d'administration avait décidé de mettre en place un nouveau régime de retraite supplémentaire conforme aux nouvelles dispositions de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale de type additif, à compter du 1^{er} janvier 2020. Les principales caractéristiques de ce nouveau régime sont les suivantes :

- les droits annuels resteront acquis aux bénéficiaires en cas de départ de l'entreprise ;
- les droits seront calculés sur la rémunération de l'année en cours (rémunération de référence), sans qu'elle puisse excéder 60 fois le plafond annuel de la Sécurité sociale ;

- l'acquisition des droits s'effectue sous réserve de conditions de performance annuelles : les critères de performance et les objectifs à atteindre seront fixés parmi ceux retenus par le Conseil d'administration pour la détermination de la part variable annuelle du mandataire social ;
- le taux annuel d'acquisition des droits à rente sera progressif en fonction de l'atteinte des critères de performance. Le cumul des pourcentages annuels appliqués pour un même bénéficiaire, tous employeurs confondus, sera plafonné à 30 %.

Le Groupe a externalisé la gestion de ce régime à une compagnie d'assurance.

NOTE 7 CAPITAUX PROPRES

7.1 Capital social

Le capital social est composé de 736 314 789 actions ordinaires d'une valeur nominale de 2,50 euros au 31 décembre 2025. Il était constitué de 677 969 188 actions au 31 décembre 2024.

La variation de l'exercice correspond aux 58 345 601 actions nouvellement émises dans le cadre de l'opération de rachat des minoritaires de la filiale brésilienne décrite en note 2.1.

7.2 Primes d'émission et de fusion

Les primes d'émission représentent la différence entre la valeur nominale des titres émis et le montant, net de frais, des apports reçus en numéraire ou en nature par Carrefour SA lors de l'émission.

7.3 Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	Capital	Primes d'émission et de fusions	Autres réserves, report à nouveau	Résultat	Total des capitaux propres
Capitaux propres au 31 décembre 2024	1 695	15 089	4 347	297	21 428
Affectation du résultat 2024			297	(297)	-
Distribution de dividendes			(812)		(812)
Réductions de capital					-
Augmentation de capital	146	621			767
Autres mouvements					-
Résultat de l'exercice 2025				370	370
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2025	1 841	15 710	3 832	370	21 753

L'Assemblée Générale des actionnaires de Carrefour, réunie le 28 mai 2025, a fixé le dividende relatif à l'exercice 2025 à 0,92 euro par action, complété d'un dividende exceptionnel de 0,23 euro par action, soit un total de 1,15 euro par action, intégralement versé en numéraire.

Le 3 juin 2025 a eu lieu le versement du dividende global pour un montant de 812 millions d'euros.

Le dividende non versé sur les actions en autodétention, soit 35 millions d'euros, demeure en report à nouveau.

7.4 Valeur des réserves affectées à la contrepartie des actions autodétenues

Au 31 décembre 2025, le Groupe contrôle 30 081 251 de ses propres actions.

Les actions propres comprennent :

- 27 790 251 actions destinées à être annulées et classées en Autres immobilisations financières ;

- 2 291 000 actions affectées à la couverture des plans d'attribution gratuite d'actions classées en Disponibilités et valeurs mobilières de placement. Tous les droits relatifs à ces actions sont suspendus jusqu'à ce que ces actions soient remises en circulation.

La valeur nette comptable des actions Carrefour autodétenues au 31 décembre 2025 s'élève à 437 millions d'euros (cf. notes 4.1.2 et 5.2).

NOTE 8 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2025	2024
Dividendes	1 162	617
Charges d'intérêt et charges assimilées	(393)	(290)
Autres intérêts et produits assimilés	69	179
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et provisions	(1 156)	(475)
Reprises sur dépréciations et provisions	2 452	2
Produits des cessions d'immobilisations financières	1 554	-
Valeurs comptables des immobilisations financières cédées	(3 566)	-
Différences positives et négatives de change	(0)	0
RÉSULTAT FINANCIER	123	33

Au cours de l'exercice 2025, les revenus de dividende s'élèvent à 1 162 millions d'euros. Les dividendes encaissés sur l'exercice comprennent notamment, pour les principaux :

- un dividende de 369 millions d'euros en provenance de la société Espagnole Norfin Holder ;
- un dividende de 265 millions d'euros en provenance de la société Belge Caparbel ;
- un dividende de 155 millions d'euros en provenance de la société Française Carrefour Property ;
- un dividende de 120 millions d'euros en provenance de la société française Carrefour Finance ;
- un dividende de 103 millions d'euros en provenance de la société française Carrefour Partenariat International ;
- un dividende de 54 millions d'euros en provenance de la société française CRFP 13 ;
- un dividende de 42 millions d'euros en provenance de la société française Hyparlo ;
- un dividende de 23 millions d'euros en provenance de la société Espagnole Centros Comerciales.

Les charges d'intérêt sont essentiellement liées aux emprunts obligataires.

Les autres charges et produits financiers incluent l'étalement des primes de remboursement des emprunts obligataires et les produits d'intérêts sur comptes courants.

Au 31 décembre 2025, l'évaluation des titres de participation a conduit à la comptabilisation d'une dotation nette pour dépréciation des titres de participation et mali de (1 126) millions d'euros et d'une reprise nette sur provision pour risque sur filiales de 93 millions d'euros (cf. note 6).

La dépréciation cumulée de 2 312 millions d'euros passée sur les titres de Carrefour Italie a été reprise suite à la cession de cette dernière.

La ligne « produits des cessions d'immobilisations financières » correspond essentiellement au produit de cession des titres Atacadão, dans le cadre de l'échange de titres Atacadão contre Carrefour Holding Brasil décrit en note 2.1. La valeur comptable associée est sortie dans la ligne « Valeurs comptables des immobilisations financières cédées » pour un montant de (1 018) millions d'euros. Le solde restant sur la ligne correspond principalement à la sortie de la valeur brute des titres de Carrefour Italie, soit (2 545) millions d'euros.

NOTE 9 IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

9.1 Ventilation du résultat et de l'impôt sur les bénéfices correspondant

(en millions d'euros)	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Résultat avant éléments exceptionnels et participation	7		7
Résultat exceptionnel	-		-
Effets liés à l'intégration fiscale		362	362
RÉSULTAT COMPTABLE 2025	7	362	370

Le produit d'impôt constaté en 2025 correspond principalement au produit d'intégration fiscale.

9.2 Intégration fiscale

Carrefour SA est la société tête de groupe du périmètre d'intégration fiscale.

Chaque société intégrée fiscalement est replacée dans la situation qui aurait été la sienne si elle avait été imposée séparément.

L'économie ou la charge d'impôt complémentaire résultant de la différence entre la somme des impôts due par chacune des filiales intégrées et l'impôt calculé sur la base du résultat d'ensemble est enregistrée par Carrefour SA.

9.3 Informations sur la situation fiscale différée ou latente

Le tableau ci-dessous présente l'effet impôt des différences temporaires entre les bases comptables et les bases fiscales de Carrefour SA.

(en millions d'euros)	31/12/2025		31/12/2024	
	Actif	Passif	Actif	Passif
1- Charges non déductibles temporairement				
● Provisions pour risques et charges	1		2	
2- Produits non taxables temporairement				
● Plus-value de fusion et d'apport différés		362		306
3- Autres				
● Déficits fiscaux reportables				
TOTAL	2	362	2	306

Le montant de 362 millions d'euros au passif correspond aux sursis d'imposition consécutifs aux opérations d'apports de titres bénéficiant du régime de faveur de l'article 210 B du CGI.

NOTE 10 AUTRES INFORMATIONS

10.1 Créances et comptes de régularisation actif

Les créances correspondent pour l'essentiel à des créances intra-groupes liées à des prestations de services dont le fait générateur est constitué par la réalisation de la prestation.

Elles sont inscrites au bilan à leur valeur nominale. Elles font l'objet d'une dépréciation en cas de risque de non-recouvrement.

(en millions d'euros)	31/12/2025	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans	31/12/2024
Créances ⁽¹⁾	3 507	3 507			2 871
Charges constatées d'avance	14	2	12		14
Sous-total créances	3 521	3 509	12	0	2 885
Frais d'émission des emprunts ⁽²⁾	11	0	7	4	10
Primes sur emprunts ⁽²⁾	16	0	8	7	14
Écarts de conversion et différences d'évaluations – Actif	0				2
TOTAL	3 548	3 510	27	11	2 911

(1) Les créances correspondent majoritairement à des créances intragroupes et dans une moindre mesure à des créances fiscales (crédits d'impôt ou crédits de TVA).

(2) Les primes d'émission des obligations et des frais d'émission d'emprunts sont amortis sur la durée de remboursement des emprunts auxquels ils sont attachés.

10.2 Dettes d'exploitation et autres dettes

L'état des échéances des dettes à la clôture est le suivant :

(en millions d'euros)	31/12/2025	< 1 an	> 1 an < 5 ans	> 5 ans	31/12/2024
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	9	9			4
Dettes fiscales et sociales	159	159			196
Autres dettes ⁽¹⁾	656	656			1 279
TOTAL	825	825			1 479

(1) Les autres dettes correspondent essentiellement à des dettes intragroupes.

10.3 Parties Liées

Il n'existe pas de transactions avec des parties liées (autres que les filiales détenues en totalité) présentant une importance significative et qui n'auraient pas été conclues à des conditions normales de marché.

10.4 Honoraires des commissaires de comptes

L'information relative aux honoraires des Commissaires aux comptes, comprenant les honoraires afférents à la certification des comptes, ceux afférents à la certification des informations en matière de durabilité et ceux afférents aux autres services, figure dans les notes annexes aux comptes consolidés du groupe Carrefour, qui sont consultables au siège social de ladite société ou sur son site Internet.

10.5 Engagements hors bilan

10.5.1 Instruments dérivés

Instruments dérivés utilisés (en millions d'euros)	31/12/2025	Encours notionnels couverts par maturité			31/12/2024	Dérivés à la valeur de marché	
		< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans		31/12/2025	31/12/2024
Achats options de taux	20	20			100	0	0
Achats de <i>Swaptions</i>	100	100			125	2	2
TOTAL	120	120		-	225	2	2

10.5.2 Autres engagements

(en millions d'euros)	31/12/25	31/12/24
Avals, cautions et garanties ⁽¹⁾	60	58
Engagements donnés	60	58
Crédits syndiqués non tirés ⁽²⁾	4 000	4 000
Engagements reçus	4 000	4 000

(1) Les garanties concernent essentiellement les garanties émises au nom de la captive d'assurances du Groupe.

(2) Au 31 décembre 2025, la Société dispose d'une ligne de crédit syndiqué non tirée auprès d'un *pool* de 22 banques de premier rang d'un montant total de 4 milliards d'euros.

10.6 Effectifs & rémunération

10.6.1 Effectif moyen

	2025	2024
Cadres	5	5
EFFECTIFS MOYENS	5	5

10.6.2 Rémunération

La rémunération du mandataire social est détaillée dans le rapport de gestion.

NOTE 11 ÉVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Cession de Carrefour Roumanie à Paval Holding

Le 12 février 2026, le Groupe a annoncé être entré en négociations exclusives en vue de la cession de l'intégralité de ses activités en Roumanie (« Carrefour Roumanie », dont une partie des titres est détenue par la filiale de Carrefour SA, Hyparlo, ainsi qu'un mali associé dans les comptes de Carrefour SA) à Paval Holding. Cette opération, qui s'inscrit dans le cadre de la revue stratégique engagée début 2025, est conclue sur la base d'une valeur d'entreprise de 823 millions d'euros (y compris un engagement locatif de

308 millions d'euros). Carrefour Roumanie opère un réseau multi-format de 478 magasins (dont 55 hypermarchés et 191 supermarchés).

La réalisation de l'opération reste soumise à l'obtention des autorisations réglementaires nécessaires et devrait intervenir au deuxième semestre 2026.

NOTE 12 FILIALES ET PARTICIPATIONS

(en millions d'euros)	Capital social	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenue (en %)	Valeur brute comptable des titres (hors malis)	Prov dep/ titres participations	Valeur nette comptable des titres (hors malis)	Valeur brute comptable des malis affectés aux titres de participations	Valeur nette comptable des malis affectés aux titres de participations	Résultat du dernier exercice clos	Chiffre d'Affaires HT	Dividendes reçus
A- Renseignements détaillés											
1. Filiales (% > 50)											
France											
CARMA	23	99	50,0 %	44		44	-	-	1	0	0
CARREFOUR BANQUE	151	323	60,0 %	154		154	-	-	(53)	203	0
CARREFOUR FRANCE	1 995	(1 693)	99,6 %	3 979		3 979	6 952	1 245	(487)	12	0
CARREFOUR MANAGEMENT	0	(38)	100,0 %	218	(163)	55	-	-	(18)	0	0
CARREFOUR SYSTÈMES D'INFORMATION	164	(268)	100,0 %	168	(168)	0	-	-	(25)	413	0
CARREFOUR PROPERTY France	2 311	961	74,8 %	2 528		2 528	-	-	222	153	156
GUYENNE ET GASCOGNE	106	(9)	100,0 %	428	(250)	178	-	-	3	11	0
HYPARLO	63	193	100,0 %	450		450	180	150	42	0	42
TOTAL				7 968	(580)	7 388	7 132	1 395	(314)	792	197
Étranger											
CARREFOUR ASIA	201	(196)	100,0 %	190	(186)	4			0	0	0
Carrefour Holding Brasil SA	NC	NC	54,83 %	1 544		1 544	-	-	NC	NC	0
CARREFOUR NEDERLAND BV	2 259	1 574	100,0 %	3 603		3 603	767	690	498	0	0
NORFIN HOLDER	2	4 558	79,9 %	3 177		3 177	2 872	1898	462	0	369
CAPARBEL	6 184	57	100,0 %	6 184		6 184	636	0	306	0	265
TOTAL				14 698	(186)	14 513	4 275	2 588	1 267	0	634
2. Participations (10 < % < 50)											
France											
CARREFOUR FINANCE	6 823	1 057	25,0 %	1 668		1 668	-	-	251	0	120
CRFP 13	863	634	38,0 %	385		385	-	-	148	0	54
TOTAL				2 053		2 053	0	0	399	0	174
Étranger											
Atacadão											
CARREFOUR ITALIA											
TOTAL				0	0	0	0	0	0	0	0

(en millions d'euros)	Capital social	Capitaux propres hors capital	Quote-part du capital détenue (en %)	Valeur brute comptable des titres (hors malis)	Prov dep/ titres participations	Valeur nette comptable des titres (hors malis)	Valeur brute comptable des malis affectés aux titres de participations	Valeur nette comptable des malis affectés aux titres de participations	Résultat du dernier exercice clos	Chiffre d'Affaires HT	Dividendes reçus
B- Renseignements globaux											
1. Autres filiales											
France				91	(76)	15	0	0			130
Étranger				0	0	0	0	0			0
2. Autres Participations											
France				94	0	94	0	0			3
Étranger				247	(8)	239	0	0			24
C- Renseignements globaux sur les titres											
Filiales françaises (ensemble)				8 059	(656)	7 403	7 132	1 395			327
Filiales étrangères (ensemble)				14 698	(186)	14 513	4 275	2 588			634
Participations dans les sociétés françaises (ensemble)				2 147	0	2 147	0	0			177
Participations dans les sociétés étrangères (ensemble)				247	(8)	239	0	0			24
TOTAL GÉNÉRAL				25 152	(850)	24 302	11 407	3 984			1 162

En juin 2025, Carrefour SA a procédé à l'acquisition de titres Atacadão puis leur échange contre des titres Carrefour Holding Brasil. (cf. note 2.1).

En juillet 2025, la Société a procédé à la cession des 2,95 % restants de la société Adialea à son partenaire CFAO pour 6,5 millions d'euros.

En décembre 2025, la Société a procédé à la cession de sa participation dans Carrefour Italie. (cf. note 2.2).

Les colonnes Capital, Capitaux propres hors capital, Résultat du dernier exercice clos et Chiffre d'Affaires, correspondent aux informations relatives à l'exercice 2024 car celles relatives à 2025 ne sont pas arrêtées par leurs organes de gestion.

7.5 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2025

À l'Assemblée générale de la société CARREFOUR,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société CARREFOUR relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et

donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 3.2 de l'annexe aux comptes annuels qui expose le changement de méthodes comptables relatif à la première application du règlement ANC n° 2022-06.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS – POINTS CLÉS DE L'AUDIT

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Evaluation de la valeur d'utilité des titres de participation (notes 4.1 et 12 de l'annexe aux comptes annuels)

Point clé de notre audit

Au 31 décembre 2025, la valeur nette comptable des titres de participation s'élève à 28 286 millions d'euros et représente le poste le plus important du bilan.

Les valeurs brutes des titres de participation sont enregistrées au coût d'acquisition. Une dépréciation est comptabilisée dès lors que la valeur d'utilité devient inférieure à la valeur nette comptable (celle-ci intégrant, le cas échéant, la valeur nette comptable des malis de fusion affectés).

Les titres de participation font l'objet de tests de dépréciation mis en œuvre à chaque clôture afin de vérifier que leurs valeurs nettes comptables n'excèdent pas leurs valeurs d'utilité. A défaut, une dépréciation est comptabilisée en résultat financier.

La valeur d'utilité est estimée sur la base de plusieurs critères dont les principaux sont (i) la valeur des capitaux propres, (ii) la projection des flux de trésorerie futurs, (iii) la valorisation de l'actif net réévalué estimé sur la base de prévisions raisonnables d'exploitation ou sur la base de données observables lorsqu'il en existe (multiples de chiffre d'affaires et/ou d'agrégats du compte de résultat de transactions récentes, offres reçues de repreneurs, multiples de valeurs boursières d'entreprises comparables) ou d'analyses effectuées par des experts internes ou externes, ajustée, le cas échéant, de la dette nette de l'entité testée.

Du fait de l'importance de la valeur nette comptable de ces titres, des incertitudes liées notamment à la probabilité de réalisation des prévisions de flux de trésorerie futurs entrant dans l'évaluation de la valeur d'utilité et de la sensibilité aux variations des données et hypothèses financières utilisées, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation comme un point clé de l'audit.

Réponse apportée lors de notre audit

Nos travaux ont consisté à :

- prendre connaissance des modalités d'évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation, en appréciant la pertinence de la méthodologie utilisée ;
- apprécier le caractère raisonnable des flux futurs de trésorerie retenus en :
 - examinant les données et hypothèses clés utilisées pour la détermination de la valeur d'utilité et notamment les paramètres financiers (taux d'actualisation et taux de croissance à l'infini) avec l'aide de nos spécialistes en évaluation financière,
 - analysant la pertinence du processus d'établissement de ces estimations par une comparaison des réalisations avec les prévisions passées,
 - examinant les budgets et prévisions des UGT établis par la Direction ;
- apprécier le caractère raisonnable des données observables communiquées par la société dès lors qu'elles contribuent à la formation de l'estimation de la valeur d'utilité des titres ;
- apprécier le caractère approprié des informations fournies dans les notes 4.1 et 12 de l'annexe aux comptes annuels.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22.10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société CARREFOUR par l'Assemblée générale du 15 avril 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés, et du 21 juin 2011 pour le cabinet Forvis Mazars SA.

Au 31 décembre 2025, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 23^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Forvis Mazars SA dans la 15^{ème} année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et

d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Levallois-Perret et Paris-La Défense, le 24 mars 2026

Les commissaires aux comptes

Forvis Mazars SA

Olivier THIREAU
Emilie LOREAL

Deloitte & Associés

Olivier BROISSAND
Patrick E. SUISSA

8

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

8.1 Renseignements sur la Société	556	8.3 Actionnariat	567
8.1.1 Dénomination, registre du commerce et des sociétés et identifiant d'entité juridique (LEI)	556	8.3.1 Principaux actionnaires	567
8.1.2 Siège social, numéro de téléphone et site Internet	556	8.3.2 Franchissements de seuils notifiés à la Société au cours de l'exercice 2026	569
8.1.3 Forme juridique et durée	556	8.3.3 Informations visées à l'article L. 233-13 du Code de commerce	570
8.1.4 Dispositions principales des statuts	556	8.3.4 Informations visées à l'article L. 22-10-11 du Code de commerce	570
8.2 Renseignements sur le capital	559		
8.2.1 Évolution du capital social	559		
8.2.2 Tableau récapitulatif des délégations de compétences et de pouvoirs en matière d'augmentation de capital	560		
8.2.3 Évolution du capital de la Société	562		
8.2.4 Rachats d'actions propres	562		
8.2.5 Attributions d'options	564		
8.2.6 Attributions gratuites d'actions	565		

8.1 Renseignements sur la Société

8.1.1 DÉNOMINATION, REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS ET IDENTIFIANT D'ENTITÉ JURIDIQUE (LEI)

Carrefour

RCS Évry 652 014 051

LEI : 549300B8P6MUJ1YWTS08

8.1.2 SIÈGE SOCIAL, NUMÉRO DE TÉLÉPHONE ET SITE INTERNET

93, avenue de Paris, 91300 Massy, France.

Téléphone : 01 64 50 50 00

Site Internet : www.carrefour.com (étant précisé que les informations figurant sur le site Internet ne font pas partie du Document d'Enregistrement Universel, sauf si ces informations sont incorporées par référence dans le Document d'Enregistrement Universel).

8.1.3 FORME JURIDIQUE ET DURÉE

Société Anonyme de droit français régie par les dispositions du Code de commerce.

Par décision de l'Assemblée Générale du 28 juillet 2008, la Société a adopté la forme de Société Anonyme à Conseil d'administration. Aux termes de ses délibérations en date du 21 juin 2011, le Conseil d'administration a décidé de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général.

La décision du Conseil d'administration de réunifier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général répond à l'objectif de simplifier le processus décisionnel et d'accroître l'efficacité et la réactivité de la gouvernance de la Société (voir section 3.1.1 du présent Document d'Enregistrement Universel).

La durée de la Société, qui a pris effet le 11 juillet 1959, expirera le 10 juillet 2058, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

8.1.4 DISPOSITIONS PRINCIPALES DES STATUTS

8.1.4.1 Raison d'être (Préambule)

La Société a pour mission de proposer à ses clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution. Grâce à la compétence de ses collaborateurs, à une démarche responsable et pluriculturelle, à son ancrage dans les territoires et à sa capacité d'adaptation aux modes de production et de consommation, elle a pour ambition d'être *leader* de la transition alimentaire pour tous.

8.1.4.2 Objet social (article 3)

La Société a pour objet :

- la création, l'acquisition et l'exploitation, en France et à l'étranger, de magasins pour la vente de tous articles, produits, denrées ou marchandises et, accessoirement, la prestation, dans le cadre de ces magasins, de tous services susceptibles d'intéresser la clientèle ;

- l'achat, la fabrication, la vente, la représentation, le conditionnement et l'emballage de ces produits, denrées et marchandises ;
- généralement, toutes opérations industrielles, commerciales et financières, mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement à cet objet ou susceptibles d'en faciliter la réalisation ou d'en assurer le développement.

La Société pourra agir, directement ou indirectement et faire toutes ces opérations en tous pays, pour son compte propre ou pour le compte de tiers et soit seule, soit en participation, association, groupement ou société, avec toutes autres personnes ou sociétés, et les réaliser et exécuter sous quelque forme que ce soit.

La Société pourra également prendre tous intérêts et participations dans toutes sociétés ou entreprises françaises et étrangères, quel qu'en soit l'objet.

8.1.4.3 Conseil d'administration (articles 11, 12, 13 et 14)

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois à dix-huit membres.

Dès que le nombre des Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire ayant dépassé 75 ans est supérieur au tiers des Administrateurs en fonction, l'Administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office ; son mandat prendra fin à la date de la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Chaque Administrateur doit être propriétaire de 1 000 actions au moins pendant la durée de son mandat, à l'exception des Administrateurs représentant les salariés.

Les membres du Conseil d'administration sont nommés pour une durée de trois années, y compris les Administrateurs représentant les salariés.

Les membres du Conseil d'administration nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire sont renouvelés par tiers (ou par fraction aussi égale que possible) chaque année. Lors du Conseil d'administration suivant les premières nominations, les noms des Administrateurs sortants par anticipation au terme de la première et de la deuxième année sont déterminés par tirage au sort. Les Administrateurs sortants sont rééligibles.

Les fonctions des Administrateurs prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat, à l'exception des Administrateurs représentant les salariés, dont le mandat prend fin à la date d'anniversaire de leur nomination.

Dès lors que la Société entre dans le champ d'application des dispositions de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration comprend en outre, un ou plusieurs Administrateurs représentant les salariés dont le nombre et les modalités de nomination sont fixés par les dispositions légales en vigueur ainsi que par les présents statuts.

Lorsqu'un seul Administrateur représentant les salariés doit être nommé, celui-ci est désigné par le Comité de Groupe (Comité de Groupe français Carrefour). Lorsque deux Administrateurs représentant les salariés doivent être nommés, le second est désigné par le comité d'entreprise européen (comité d'information et de concertation européen Carrefour).

Le ou les Administrateur(s) représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre maximal d'Administrateurs prévus par le Code de commerce ni pour l'application du premier alinéa de l'article L. 225-18-1 du Code de commerce.

Le mandat du ou des Administrateur(s) représentant les salariés prend fin par anticipation dans les conditions prévues par la loi et le présent article, et notamment en cas de rupture de son ou leur contrat de travail sous réserve de mutation intra-groupe. Si les conditions d'application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce ne sont plus remplies à la clôture d'un exercice, le mandat du ou des Administrateurs représentant les salariés prend fin à l'issue de la réunion au cours de laquelle le Conseil d'administration constate la sortie de la Société du champ d'application de la loi.

En cas de vacance pour quelque cause que ce soit d'un siège d'Administrateur représentant les salariés, le siège vacant est pourvu dans les conditions fixées par l'article L. 225-34 du Code de commerce. Jusqu'à la date de remplacement du ou des Administrateur(s) représentant les salariés, le Conseil d'administration pourra se réunir et délibérer valablement.

En complément des dispositions du deuxième alinéa de l'article L. 225-29 du Code de commerce, il est précisé, en tant que de besoin, que l'absence de désignation d'un ou des Administrateur(s) représentant les salariés par le ou les comité(s) désigné(s) aux présents Statuts, en application de la loi et du présent article, ne porte pas atteinte à la validité des délibérations du Conseil d'administration.

Sous réserve des stipulations du présent article et des dispositions de la loi, les Administrateurs représentant les salariés ont le même statut, les mêmes droits et les mêmes responsabilités que les autres Administrateurs.

Le Conseil d'administration élit, parmi ses membres, un Président qui doit être une personne physique. La limite d'âge pour exercer les fonctions de Président est fixée à 75 ans. Le Président peut exercer ses fonctions jusqu'à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle il atteint son soixante-dixième anniversaire.

La nomination du Président peut être faite pour toute la durée de ses fonctions d'Administrateur.

Le Conseil d'administration nomme en son sein un Vice-Président qui est appelé à suppléer le Président en cas d'absence, d'empêchement temporaire, de démission, de décès ou de non-renouvellement de son mandat. En cas d'empêchement temporaire, cette suppléance vaut pour la durée limitée de l'empêchement ; dans les autres cas, elle vaut jusqu'à l'élection du nouveau Président.

Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'administration dont il rend compte à l'Assemblée Générale.

Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué par la convocation. Certaines décisions listées à l'article L. 225-37 du Code de commerce pourraient faire l'objet de consultations écrites des Administrateurs.

Les Administrateurs sont convoqués par le Président, ou le cas échéant par le Vice-Président, par tous moyens, même verbalement.

Les réunions du Conseil d'administration sont présidées par le Président du Conseil d'administration, ou le cas échéant, par le Vice-Président.

Les délibérations sont prises aux conditions de *quorum* et de majorité prévues par la loi.

Les délibérations du Conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux inscrits sur un registre spécial conformément à la législation en vigueur ou, conformément à l'article R. 225-22 du Code de commerce, établi sous forme électronique. Dans ce cas, ils sont signés au moyen d'une signature électronique qui respecte au moins les exigences relatives à une signature électronique avancée prévues par l'article 26 du règlement (UE) n° 910/2014 du Parlement européen et du Conseil du 23 juillet 2014 sur l'identification électronique et les services de confiance pour les transactions électroniques au sein du marché intérieur. Le secrétaire du Conseil d'administration est habilité à certifier conformes les copies et extraits des procès-verbaux des délibérations.

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre.

Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Le Conseil procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque Administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut consulter tous les documents qu'il estime utiles.

8.1.4.4 Direction (article 16)

Conformément aux dispositions légales, la Direction Générale de la Société est assumée sous sa responsabilité soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le Conseil d'administration et portant le titre de Directeur Général.

Le Conseil d'administration choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale précitées à la majorité des Administrateurs présents ou représentés.

Le Conseil d'administration nomme parmi ses membres, ou en dehors d'eux, le Directeur Général qui doit être une personne physique de moins de 70 ans qui est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

La limite d'âge pour exercer les fonctions de Directeur Général est fixée à 70 ans ; les fonctions du Directeur Général qui atteint cet âge cessent à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cet âge est atteint.

Lorsque la Direction Générale de la Société est exercée par le Président, les dispositions légales réglementaires ou statutaires relatives au Directeur Général lui sont applicables. Il prend le titre de Président-Directeur Général et peut exercer ses fonctions jusqu'à la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle il atteint l'âge de 70 ans.

Le Conseil d'administration peut définir les domaines dans lesquels le Directeur Général doit consulter le Conseil dans l'exercice de son mandat.

8.1.4.5 Droits des actionnaires (article 9)

Un droit de vote double est attribué à toutes les actions nominatives et entièrement libérées, inscrites au nom du même titulaire depuis deux ans au moins.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert de propriété sous réserve des exceptions prévues par la loi.

L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule compétente pour modifier les droits des actionnaires conformément aux dispositions légales.

8.1.4.6 Assemblées Générales (articles 20 à 23)

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées Générales personnellement ou par mandataire, sur justification de son identité et de la propriété des actions, sous la forme et au lieu indiqués dans l'Avis de convocation, dans les conditions de la réglementation en vigueur.

Tout actionnaire peut se faire représenter par toute personne de son choix dans toutes les Assemblées Générales. Il peut également voter par correspondance dans les conditions légales.

Tout actionnaire pourra également, si le Conseil d'administration le décide au moment de la convocation de l'Assemblée, participer et voter aux Assemblées Générales par visioconférence ou par tout moyen de télécommunication y compris Internet permettant son identification dans les conditions et suivant les modalités fixées par les dispositions légales en vigueur. Cette décision est communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires.

Ceux des actionnaires qui utilisent à cette fin, dans les délais exigés, le formulaire électronique de vote proposé sur le site Internet mis en place par le centralisateur de l'Assemblée Générale, sont assimilés aux actionnaires présents ou représentés. La saisie et la signature du formulaire électronique peuvent être directement effectuées sur ce site grâce à un code identifiant et à un mot de passe, conformément à la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1316-4 du Code civil.

La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'Assemblée Générale par ce moyen électronique, ainsi que l'accusé de réception qui en est donné, seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant la date fixée par la réglementation en vigueur, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date.

Les Assemblées Générales sont convoquées par le Conseil d'administration dans les conditions et délais fixés par la loi. Les réunions ont lieu soit au siège social, soit dans tout autre lieu précisé dans l'Avis de convocation.

L'Assemblée Générale est présidée par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par le Vice-Président ou un Administrateur désigné par le Conseil d'administration.

Les fonctions des scrutateurs sont remplies par les deux actionnaires présents et acceptants qui disposent, tant en leur nom personnel que comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le bureau désigne le secrétaire qui peut être choisi en dehors des membres de l'Assemblée Générale.

Les Assemblées Générales Ordinaires ou Extraordinaires statuant dans les conditions de *quorum* et de majorité prescrites par la loi exercent les pouvoirs qui leur sont attribués conformément à celle-ci.

8.1.4.7 Disposition des Statuts de l'émetteur qui aurait pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle

Néant.

8.2 Renseignements sur le capital

8.2.1 ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL

Augmentation de capital du 26 mai 2025

Sur autorisation de l'Assemblée Générale du 26 mai 2023 (18e résolution), le Conseil d'administration a décidé d'augmenter le capital social de la Société de 145 864 002,50 euros (cent quarante-cinq millions huit cent soixante-quatre mille deux euros et cinquante centimes) par l'émission de 58 345 601 actions nouvelles de 2,50 euros de valeur nominale chacune.

A l'issue de cette augmentation, le capital de la Société était de 1 840 786 972,50 euros (un milliard huit-cent-quarante millions sept-cent-quatre-vingt-six mille neuf-cent-soixante-douze euros et cinquante centimes), divisé en 736 314 789 actions de 2,50 euros de valeur nominale chacune.

Actions non représentatives de capital, nombre et principales caractéristiques

Néant.

Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription

Néant.

Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital

Néant.

Information sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option et le détail de ces options

Néant.

8.2.2 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS DE COMPÉTENCES ET DE POUVOIRS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL

Nature	Montant	Date de l'Assemblée Générale	Durée	Expiration	Utilisation au cours de l'exercice 2025
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec maintien du droit préférentiel de souscription					
■ Actions	500 M€	28 mai 2025	26 mois	28 juillet 2027	-
■ Autres valeurs mobilières	4,5 Mds€	28 mai 2025	26 mois	28 juillet 2027	-
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'une offre publique et d'offre publique d'échange					
■ Actions	165 M€	28 mai 2025	26 mois	28 juillet 2027	-
■ Autres valeurs mobilières	1,5 Md€	28 mai 2025	26 mois	28 juillet 2027	-
Émission d'actions et/ou de valeurs mobilières avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'un placement privé					
■ Actions	165 M€	28 mai 2025	26 mois	28 juillet 2027	-
■ Autres valeurs mobilières	1,5 Md€	28 mai 2025	26 mois	28 juillet 2027	-

Nature	Montant	Date de l'Assemblée Générale	Durée	Expiration	Utilisation au cours de l'exercice 2025
Émission, dans la limite de 10 % du capital, d'actions et/ou de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société	10 %	26 mai 2023	26 mois	26 juillet 2025	58 345 601 actions soit environ 7,92 % du capital de la Société au 31 décembre 2025
Émission, dans la limite de 10 % du capital, d'actions et/ou de valeurs mobilières en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société	10 %	28 mai 2025	26 mois	28 juillet 2027	-
Augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes	500 M€	28 mai 2025	26 mois	28 juillet 2027	-
Augmentation de capital en faveur des adhérents à un Plan d'épargne d'entreprise (renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription)	35 M€	28 mai 2025	26 mois	28 juillet 2027	-
Attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit du personnel salarié et des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales (renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription)	Avec conditions de performance : 1 % (dont 0,25 % pour les mandataires sociaux) Sans conditions de performance : 1 % (dont 0 % pour les mandataires sociaux de la Société)	26 mai 2023	26 mois	26 juillet 2025	3 429 691 actions, soit environ 0,47 % du capital de la Société au 31 décembre 2025 (dont 0,08 % pour les mandataires sociaux)
Intervention sur les actions de la Société	10 % du capital de la Société	24 mai 2024	18 mois	24 novembre 2025	18 702 722 actions, soit 2,54 % du capital de la Société au 31 décembre 2025
Intervention sur les actions de la Société	10 % du capital de la Société	28 mai 2025	18 mois	28 novembre 2026	-

8.2.3 ÉVOLUTION DU CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

Événement	Variation du nombre d'actions	Montant du capital (en euros)
Situation au 31 décembre 2021	775 895 892	1 939 739 730,00
Réduction de capital par annulations d'actions autodétenues	21 232 106	
Réduction de capital par annulations d'actions autodétenues	12 506 325	
Situation au 31 décembre 2022	742 157 461	1 855 393 652,50
Augmentation de capital réservée aux salariés	746 871 196	1 867 177 990,00
Réduction de capital par annulation d'actions autodétenues	719 983 834	1 799 959 585,00
Réduction de capital par annulation d'actions autodétenues	708 790 816	1 771 977 040,00
Situation au 31 décembre 2023	708 790 816	1 771 977 040,00
Réduction de capital par annulation d'actions autodétenues	691 946 506	1 729 866 265,00
Réduction de capital par annulation d'actions autodétenues	677 969 188	1 694 922 970,00
Situation au 31 décembre 2024	677 969 188	1 694 922 970,00
Augmentation de capital	736 314 789	1 840 786 972,50
Situation au 31 décembre 2025	736 314 789	1 840 786 972,50

8.2.4 RACHATS D' ACTIONS PROPRES

Actions propres

La Société détenait 30 081 251 actions propres au 31 décembre 2025 (soit 4,09 % du capital).

La valeur de marché des actions propres détenues, valorisées au dernier cours de cotation connu en 2025, soit 14.23 euros par action, s'élève à environ 428 millions d'euros.

Parmi ces 30 081 251 actions propres (hors contrat de liquidité) détenues par la Société au 31 décembre 2025 :

- 2 291 000 actions sont affectées aux programmes d'options sur actions, d'attribution d'actions gratuites ou toute autre forme d'allocations ;
- 27 790 251 actions sont affectées à un objectif d'annulation.

Programmes de rachat d'actions en vigueur au cours de l'exercice 2025

Programme de rachat d'actions voté par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 24 mai 2024

L'Assemblée Générale réunie le 24 mai 2024, et statuant conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, avait autorisé le Conseil d'administration à acheter des actions de la Société afin d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres en vue :

- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité des actions de la Société par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité, dans

le respect de la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ;

- de la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ;
- de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de la Société et/ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail ;
- de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ;
- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;
- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve que le Conseil d'administration dispose d'une autorisation de l'Assemblée Générale, statuant à titre extraordinaire, en cours de validité lui permettant de réduire le capital par annulation des actions acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché admise qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

L'achat, la cession ou le transfert des actions pourront être effectués et payés par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris par l'utilisation de mécanismes optionnels, d'instruments dérivés – notamment l'achat d'options d'achat – ou de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, dans les conditions prévues par les autorités de marché, et la part maximale du capital pouvant être acquise, cédée ou transférée sous forme de blocs de titres, pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

La Société ne pourra pas utiliser l'autorisation de l'Assemblée Générale du 24 mai 2024 et poursuivre l'exécution de son programme de rachat en cas d'offre publique portant sur les actions, titres ou valeurs mobilières émis par la Société.

Pour chacune des finalités poursuivies par ce programme, le nombre de titres achetés au titre de l'autorisation susmentionnée a été le suivant :

- contrat de liquidité : le 27 juin 2024, Carrefour et Rothschild & Co Martin Maurel ont signé un contrat de liquidité qui a débuté le 2 septembre 2024. En date de dénouement du 31 décembre 2024, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :
 - 75 000 actions Carrefour,
 - 27 891 761,68 euros ;
- plan d'options d'achat d'actions : néant ;
- plan d'attribution gratuite d'actions : dans le cadre de la livraison du plan d'attribution gratuite d'actions 2022, conformément à l'autorisation de l'Assemblée Générale des actionnaires du 24 mai 2024 et à la décision du Conseil d'administration du 23 octobre 2024, la Société a racheté 92 734 actions ;
- annulation : dans le cadre de mandats de rachat d'actions au titre de son programme 2024, la Société a racheté 47 651 459 actions avec un objectif d'annulation. Le 24 avril 2024 et le 3 juin 2024, la Société a procédé à l'annulation respective de 16 844 310 actions et de 13 977 318 actions rachetées ;
- cessions d'actions autodétenues : néant.

Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristique des titres que la Société se propose d'acquérir et prix maximum d'achat :

- prix unitaire maximal d'achat est fixé à 30 euros et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises à 10 % du capital de la Société au jour de l'utilisation de l'autorisation.

Durée du programme de rachat :

- 18 mois à compter du 24 mai 2024 conformément à l'autorisation donnée lors de l'Assemblée Générale, soit jusqu'au 24 novembre 2025.

Programme de rachat d'actions voté par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 28 mai 2025

L'Assemblée Générale réunie le 28 mai 2025, et statuant conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, avait autorisé le Conseil d'administration à acheter des actions de la Société afin d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres en vue :

- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité des actions de la Société par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité, dans le respect de la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ;

- de la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ;

- de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de la Société et/ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3331-1 et suivants du Code du travail ;

- de l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;

- de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ;

- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ;

- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, sous réserve que le Conseil d'administration dispose d'une autorisation de l'Assemblée Générale, statuant à titre extraordinaire, en cours de validité lui permettant de réduire le capital par annulation des actions acquises dans le cadre d'un programme de rachat d'actions ;

- de mettre en œuvre toute pratique de marché admise qui viendrait à être reconnue par la loi ou l'Autorité des marchés financiers.

L'achat, la cession ou le transfert des actions pourront être effectués et payés par tous moyens, en une ou plusieurs fois, sur le marché ou de gré à gré, y compris par l'utilisation de mécanismes optionnels, d'instruments dérivés – notamment l'achat d'options d'achat – ou de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société, dans les conditions prévues par les autorités de marché, et la part maximale du capital pouvant être acquise, cédée ou transférée sous forme de blocs de titres, pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

La Société ne pourra pas utiliser l'autorisation de l'Assemblée Générale du 28 mai 2025 et poursuivre l'exécution de son programme de rachat en cas d'offre publique portant sur les actions, titres ou valeurs mobilières émis par la Société.

Pour chacune des finalités poursuivies par ce programme, le nombre de titres achetés au titre de l'autorisation susmentionnée a été le suivant :

- contrat de liquidité : le 27 juin 2024, Carrefour et Rothschild & Co Martin Maurel ont signé un contrat de liquidité qui a débuté le 2 septembre 2024. En date de dénouement du 31 décembre 2025, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :
 - 0 action Carrefour,
 - 28 951 990,16 euros.

Il est rappelé que lors du dernier bilan semestriel (30 juin 2025) les moyens suivants figuraient au compte de liquidité :

- 130 000 actions Carrefour,
- 27 278 194,53 euros.

Dans le cadre du contrat de liquidité, et sur l'ensemble de l'année 2025, 22 184 000 actions ont été achetées au prix moyen de 13,13 euros par action et 22 259 000 actions ont été vendues au prix moyen de 13,14 euros par action.

- plan d'options d'achat d'actions : néant ;

■ plan d'attribution gratuite d'actions : Le Conseil d'administration réuni le 22 octobre 2025 a décidé de réaffecter 1 842 419 actions, initialement conservées en vue de leur annulation future, au service du Plan LTI 2023 ;

■ annulation : néant ;

■ cessions d'actions autodétenues : néant.

Part maximale du capital, nombre maximal et caractéristique des titres que la Société se propose d'acquérir et prix maximum d'achat :

■ le prix unitaire maximal d'achat est fixé à 25 euros et le nombre maximum d'actions pouvant être acquises à 10 % du capital de la Société au jour de l'utilisation de l'autorisation.

Durée du programme de rachat :

■ 18 mois à compter du 28 mai 2025 conformément à l'autorisation donnée lors de l'Assemblée Générale, soit jusqu'au 28 novembre 2026.

Opérations effectuées, par voie d'acquisition, de cession ou de transfert, dans le cadre des programmes de rachat

Hors contrat de liquidité

Pourcentage de capital autodétenu de manière directe et indirecte <i>(en titres + en pourcentage)</i> au début du dernier programme, le 28 mai 2025	30 081 251/4,09 %
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois	30 821 628
Nombre de titres détenus au 31 décembre 2025 <i>(en titres + en pourcentage)</i>	30 081 251/4,09 %
Valeur brute comptable du portefeuille <i>(en euros)</i>	436 556 257
Valeur de marché du portefeuille <i>(en euros)</i>	428 056 202
Nombre de titres achetés au cours de l'exercice	-
Nombre de titres vendus au cours de l'exercice	-
Montant des frais de négociation <i>(en euros)</i>	-
Cours moyen des achats <i>(en euros)</i>	-
Cours moyen des ventes	-

Dans le cadre du contrat de liquidité

Pourcentage de capital autodétenu de manière directe et indirecte <i>(en titres + en pourcentage)</i> au début du dernier contrat de liquidité	-
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois	-
Nombre de titres détenus au 31 décembre 2025 <i>(en titres + en pourcentage)</i>	0/0 %
Valeur brute comptable du portefeuille <i>(en euros)</i>	-
Valeur de marché du portefeuille <i>(en euros)</i>	-
Nombre de titres achetés au cours de l'exercice	22 184 000
Nombre de titres vendus au cours de l'exercice	22 259 000
Montant des frais de négociation <i>(en euros)</i>	220 000
Cours moyen des achats <i>(en euros)</i>	13,13
Cours moyen des ventes	13,14

8.2.5 ATTRIBUTIONS D'OPTIONS

Il n'existe plus de plan d'options d'achat d'actions Carrefour en vigueur au 31 décembre 2025.

8.2.6 ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS

Le 19 février 2025, le Conseil d'administration a décidé de procéder, sur recommandations du Comité des rémunérations et en application de la 22^e résolution de l'Assemblée Générale du 26 mai 2023, à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre en faveur de 707 collaborateurs du Groupe. L'acquisition des actions attribuées dans le cadre de ce plan est soumise à une condition de présence et à plusieurs conditions de performance.

L'acquisition définitive de ces actions ne pourra avoir lieu qu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans (à compter de la date du Conseil d'administration ayant décidé la mise en place du plan).

Le nombre d'actions définitivement acquises dépendra de la réalisation de quatre conditions de performance ayant le même poids (25 % chacun) :

- deux conditions liées à la performance financière interne : le résultat opérationnel courant et le *cash-flow* libre net ;
- une condition de performance boursière : le *Total Shareholder Return* ;
- une condition liée à la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Les principales caractéristiques des plans d'attribution gratuite d'actions en vigueur au 31 décembre 2025 sont présentées dans le tableau ci-après.

	Plan 2023 Performance	Plan 2024 Performance	Plan 2025 Performance
Date d'Assemblée Générale	21 mai 2021	26 mai 2023	26 mai 2023
Date d'attribution	14 février 2023	20 février 2024	19 février 2025
Date d'acquisition ⁽¹⁾	14 février 2026	20 février 2027	19 février 2028
Nombre total d'actions attribuées à la date d'attribution	2 833 260	3 350 000	3 429 691
<i>dont attributions aux mandataires sociaux</i>	<i>401 862</i>	<i>472 986</i>	<i>587 071</i>
Nombre de bénéficiaires à la date d'attribution	680	835	707
Juste valeur d'une action (<i>en euros</i>) ⁽²⁾	13,23	11,99	9,66
Nombre total d'actions livrées	1 379 716	N/A	N/A

(1) L'acquisition des actions attribuées est soumise à la fois à une condition de présence et à des conditions de performance.

(2) Juste valeur de l'action à la date d'attribution (cours de référence ajusté des dividendes attendus pendant la période d'acquisition des droits).

Concernant le plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2023 arrivé à échéance le 14 février 2026, la performance atteinte par le groupe Carrefour sur ce plan s'élève à 61,75 %. Les actions correspondantes ont été livrées aux bénéficiaires dans les conditions du règlement y afférent.

Le nombre total d'actions livrées sur ce plan s'élève à 1 379 716.

La performance atteinte par le Groupe se décompose de la manière suivante sur la période d'appréciation de la performance : la performance du critère de résultat opérationnel courant s'est élevée à 22,06 % ⁽¹⁾ ; celle du critère de *cash-flow* libre s'est élevée à 130 % ⁽²⁾ ; celle du critère de TSR s'est élevée à 0 % ⁽³⁾ ; celle du critère de RSE s'est élevée à 117 % ⁽⁴⁾.

(1) ROC : performance moyenne sur 3 ans 22,06 %. En M€, 2023 : objectif 2 409 – résultat 2 206 – performance 66,17 %. 2024 : objectif 2 653 – résultat 2 329 – performance 0,00 %. 2025 : objectif 2 888 – résultat 2 387 – performance 0,00 %.

(2) FCF net : performance moyenne sur 3 ans 130 %. En M€, 2023 : objectif 1 240 – résultat 1 665 – performance 130,00 %. 2024 : objectif 1 190 – résultat 1 735 – performance 130,00 %. 2025 : objectif 1 371 – résultat 1 676 – performance 130,00 %.

(3) Pour un positionnement à la 7^e place du panel de sociétés.

(4) RSE : performance moyenne sur 3 ans 117 %. 2023 : résultat 110 %. 2024 : résultat 111 %. 2025 : résultat 113 %.

Les mouvements intervenus sur l'exercice 2025 sur les plans d'attribution gratuite d'actions sont les suivants :

	2024	2025
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 1^{er} janvier	7 893 110	8 292 276
Actions attribuées sur l'exercice ^{(1) (2)}	3 350 000	3 429 691
Actions livrées aux bénéficiaires sur l'exercice ⁽³⁾	2 411 400	2 039 439
<i>Dont actions livrées aux mandataires sociaux</i>	<i>335 330</i>	<i>280 488</i>
Actions annulées sur l'exercice ⁽⁴⁾	(539 434)	(1 277 061)
Nombre d'actions attribuées gratuitement au 31 décembre	8 292 276	8 405 467

(1) Plan d'attribution gratuite d'actions 2024 décidé par le Conseil d'administration du 20 février 2024.

(2) Plan d'attribution gratuite d'actions 2025 décidé par le Conseil d'administration du 19 février 2025.

(3) Actions attribuées par le Conseil d'administration du 16 février 2022. La performance atteinte par le groupe Carrefour s'est élevée à 82,9 %

(4) Actions annulées sur les plans d'attribution gratuite d'actions 2022, 2023, 2024 et 2025.

8.3 Actionnariat

8.3.1 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Au 31 décembre 2025, le capital est de 1 840 786 972,50 euros (un milliard huit cent quarante millions sept cent quatre-vingt-six mille neuf cent soixante-douze euros et cinquante centimes). Il est divisé en 736 314 789 actions de 2,50 euros de valeur nominale chacune.

La Société est autorisée à procéder à l'identification des titres au porteur.

Le nombre de droits de vote, au 31 décembre 2025, ressort à 825 190 471. En soustrayant de ce chiffre les droits de vote qui ne peuvent être exercés, le nombre total de droits de vote ressort à 795 109 220.

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2025)

À la connaissance de la Société, la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2025 était la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote réels (déduction faite des actions auto-détenues)	% des droits de vote réels	Nombre de droits de vote théoriques (y compris les actions auto-détenues)	% des droits de vote théoriques
Galfa	54 624 212	7,42 %	109 248 424	13,74 %	109 248 424	13,24 %
	15 000 000 (détenues via des options d'achat)	2,04 %			15 000 000	1,82 %
Sous-total Galfa	69 624 212	9,46 %	109 248 424	13,74 %	129 248 424	15,06 %
CARRIX	36 815 470	5,00 %	36 815 740	4,63 %	36 815 740	4,46 %
Salariés (FCPE)	10 900 516	1,48 %	19 731 743	2,48 %	19 731 743	2,39 %
Autodétention	30 081 251	4,09 %	-	-	30 081 251	3,65 %
Public	588 893 070	79,98 %	629 313 313	79,15 %	614 313 313	74,45 %
TOTAL	736 314 789	100,00 %	795 109 220	100,00 %	825 190 471	100,00 %

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2024)

À la connaissance de la Société, la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2024 était la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote réels	% des droits de vote réels	Nombre de droits de vote théoriques	% des droits de vote théoriques
Galfa	54 624 212	8,06 %	109 248 424	13,69 %	109 248 424	13,16 %
	20 000 000	2,95 %			20 000 000	2,41 %
Sous-total Galfa	74 624 212	11,01 %	109 248 424	13,69 %	129 248 424	15,57 %
Peninsula Europe ⁽¹⁾	62 563 160	9,23 %	125 126 320	15,68 %	125 126 320	15,07 %
Bank of America Merrill Lynch	3 829 793	0,56 %	3 829 793	0,48 %	3 829 793	0,46 %
Salariés (FCPE)	10 976 838	1,62 %	17 916 338	2,25 %	17 916 338	2,16 %
Autodétention	32 120 690	4,74 %	-	-	32 120 690	3,8787 %
Public	493 854 495	72,84 %	542 111 557	67,91 %	522 111 557	62,88 %
TOTAL	677 969 188	100,00 %	798 232 432	100,00 %	830 353 122	100,00 %

(1) Détenues *via* des options d'achat.

CAPITAL (AU 31 DÉCEMBRE 2023)

À la connaissance de la Société, la répartition du capital et des droits de vote au 31 décembre 2023 était la suivante :

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	Nombre de droits de vote réels	% des droits de vote réels	Nombre de droits de vote théoriques	% des droits de vote théoriques
Galfa	79 624 212	11,23 %	159 248 424	18,33 %	159 248 424	17,96 %
	22 291 101 ⁽¹⁾	3,14 %			22 291 101	2,51 %
Sous-total Galfa	101 915 313	14,38 %	159 248 424	18,33 %	181 539 525	20,48 %
Peninsula Europe ^{(2) (3)}	62 563 160	8,83 %	125 126 320	14,40 %	125 126 320	14,11 %
Bank of America Merrill Lynch	56 646 433	7,99 %	56 646 433	6,52 %	56 646 433	6,39 %
Salariés (FCPE)	8 945 850	1,26 %	15 811 950	1,82 %	15 811 950	1,78 %
Autodétention	17 609 525	2,48 %	-	-	17 609 525	1,99 %
Public	461 110 535	65,06 %	512 169 553	58,94 %	489 878 452	55,25 %
TOTAL	708 790 816	100,00 %	869 002 680	100,00 %	886 612 205	100,00 %

(1) Détenues *via* des options d'achat.

(2) En ce compris 24 809 568 actions détenues au nominatif par M. Abilio Diniz.

(3) Actions nanties au profit de banques dans le cadre financements structurés.

Pacte d'actionnaires de Carrefour

Il n'existe aucun pacte d'actionnaires au sein de Carrefour.

Actionnariat des salariés

Au 31 décembre 2025, les salariés du Groupe, par l'intermédiaire des fonds communs de placement d'entreprise, détenaient 1,48 % du capital de la Société.

8.3.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS NOTIFIÉS À LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE 2025

À la connaissance de la Société, les franchissements de seuils légaux suivants ont été notifiés par les actionnaires à la Société et à l'Autorité des marchés financiers (AMF) au cours de l'exercice 2025 :

Actionnaires	Date du franchissement de seuil	Franchissement à la hausse ou à la baisse	Seuil franchi	Pourcentage du capital social détenu à date de déclaration	Pourcentage des droits de vote détenus à date de déclaration	Nombre d'actions
The Capital Group Companies, Inc.	15 janvier 2025	Hausse	5,00 %	5,01 %	4,09 %	33 934 201
BlackRock	21 janvier 2025	Hausse	5,00 %	5,00 %	4,08 %	33 907 119
BlackRock	22 janvier 2025	Baisse	5,00 %	4,99 %	4,07 %	33 799 533
BlackRock	23 janvier 2025	Hausse	5,00 %	5,13 %	4,19 %	34 801 460
BlackRock	7 février 2025	Baisse	5,00 %	4,99 %	4,08 %	33 888 294
BlackRock	10 février 2025	Hausse	5,00 %	5,11 %	4,18 %	34 663 862
JP Morgan Chase & Co	17 février 2025	Hausse	5,00 %	6,16 %	5,03 %	43 783 303
BlackRock	18 février 2025	Baisse	5,00 %	4,98 %	4,07 %	33 785 122
The Capital Group Companies, Inc.	21 février 2025	Baisse	5,00 %	4,82 %	3,93 %	32 648 063
JP Morgan Chase & Co	21 février 2025	Baisse	5,00 %	6,10 %	4,98 %	41 341 180
BlackRock	11 mars 2025	Hausse	5,00 %	5,03 %	4,10 %	34 101 127
BlackRock	12 mars 2025	Baisse	5,00 %	4,88 %	3,98 %	33 082 381
JP Morgan Chase & Co	13 mars 2025	Hausse	5,00 %	6,19 %	5,05 %	41 989 285
JP Morgan Chase & Co	17 mars 2025	Baisse	5,00 %	6,05 %	4,94 %	41 031 042
JP Morgan Chase & Co	18 mars 2025	Hausse	5,00 %	6,14 %	5,01 %	41 598 671
BlackRock	21 mars 2025	Hausse	5,00 %	5,31 %	4,33 %	36 011 467
BlackRock	2 juin 2025	Hausse	5,00 %	6,13 %	5,01 %	41 558 441
BlackRock	2 juin 2025	Baisse	5,00 %	5,64 %	4,68 %	41 558 441
Morgan Stanley	4 juin 2025	Hausse	5,00 %	7,92 %	6,57 %	58 330 903
Morgan Stanley	5 juin 2025	Baisse	5,00 %	5,85 %	4,85 %	43 089 600
Morgan Stanley	6 juin 2025	Baisse	5,00 %	3,70 %	3,07 %	27 225 568
Peninsula Europe	6 juin 2025	Baisse	15,00 %	8,50 %	14,09 %	62 565 229
Galfa	6 juin 2025	Baisse	10,00 %	7,42 %	12,31 %	54 624 211
JP Morgan Chase & Co	11 juin 2025	Baisse	5,00 %	5,21 %	4,32 %	38 341 522
JP Morgan Chase & Co	13 août 2025	Baisse	5,00 %	4,93 %	4,08 %	36 301 610
Bank of America Corporation	19 août 2025	Hausse	5,00 %	6,10 %	5,05 %	44 912 432
JP Morgan Chase & Co	26 août 2025	Hausse	5,00 %	5,20 %	4,31 %	38 301 692
JP Morgan Chase & Co	8 septembre 2025	Hausse	5,00 %	5,81 %	4,81 %	42 744 610
JP Morgan Chase & Co	29 septembre 2025	Hausse	5,00 %	6,56 %	5,43 %	48 298 320
JP Morgan Chase & Co	2 octobre 2025	Baisse	5,00 %	5,98 %	4,95 %	44 023 876
Bank of America Corporation	7 novembre 2025	Baisse	5,00 %	0,03 %	0,03 %	246 284
JP Morgan Chase & Co	11 novembre 2025	Baisse	5,00 %	4,54 %	3,76 %	33 430 160
Peninsula Europe	10 novembre 2025	Baisse	5,00 %	0,34 %	0,28 %	2 486 498
Merit France (Carrix)	10 décembre 2025	Hausse	5,00 %	5,00 %	4,38 %	36 216 958

8.3.3 INFORMATIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 233-13 DU CODE DE COMMERCE

À la clôture de l'exercice 2025 :

- la société par actions simplifiée de droit français Galfa dont le siège social est au 27 rue de la chaussée d'Antin, 75009 Paris détenait plus du vingtième du capital social et plus du dixième des droits de vote ;
- la société Carrix dont le siège social est Boulevard Jacques Saadé - 4 quai d'Arenc, 13235 Marseille détenait plus du vingtième du capital social et moins du vingtième des droits de vote.

8.3.4 INFORMATIONS VISÉES À L'ARTICLE L. 22-10-11 DU CODE DE COMMERCE

À la connaissance de la Société, la composition du capital est telle qu'indiquée dans le tableau figurant en section 8.3.1 du présent Document d'Enregistrement Universel.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accord entre ses principaux actionnaires dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

Le tableau récapitulatif des délégations de compétence et de pouvoirs en cours octroyées au Conseil d'administration figure en section 8.2.2 du présent Document d'Enregistrement Universel. Toute délégation dont la mise en œuvre est susceptible de faire échouer l'offre est suspendue en période d'offre publique.

9

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1 Documents accessibles au public	572	9.5 Informations incluses par référence	573
9.2 Personne responsable	572	9.6 Tables de concordance	574
9.2.1 Responsable du Document d'Enregistrement Universel et du rapport financier annuel	572	9.6.1 Table de concordance du Document d'Enregistrement Universel	574
9.2.2 Attestation du responsable du Document d'Enregistrement Universel et du rapport financier annuel	572	9.6.2 Table de concordance du rapport financier annuel	577
9.3 Responsable de l'information financière	572	9.6.3 Table de concordance du rapport de gestion	577
9.4 Responsables du contrôle des comptes	573	9.6.4 Table de concordance du rapport sur le gouvernement d'entreprise	580

9.1 Documents accessibles au public

Les documents relatifs à la Société et en particulier ses Statuts, ses comptes, les rapports présentés à ses assemblées générales par le Conseil d'administration et les Commissaires aux comptes peuvent être consultés au siège social, 93 avenue de Paris 91300 Massy.

Ces documents sont également consultables sur le site www.carrefour.com

9.2 Personne responsable

9.2.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Monsieur Alexandre Bompard, Président-Directeur Général.

9.2.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

« J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'Enregistrement Universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels et les comptes consolidés, sont établis conformément au corps de normes comptables applicables et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion inclus au sein du présent Document

d'Enregistrement Universel présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de l'émetteur et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables. »

Le 26 mars 2026

Monsieur Alexandre Bompard

Président-Directeur Général

9.3 Responsable de l'information financière

Monsieur Matthieu Malige

Directeur Exécutif Finances et Gestion Groupe

9.4 Responsables du contrôle des comptes

	Date de nomination	Date de dernier renouvellement	Date d'expiration du mandat ⁽¹⁾
COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES			
Deloitte & Associés 6 place de la Pyramide, 92908 Paris la Défense Cedex, France Signataires : Messieurs Patrick E Suissa et Olivier Broissand	15 avril 2003	21 mai 2021	2027
FORVIS MAZARS 45, rue Kléber, 92300 Levallois-Perret, France Signataire : Madame Emilie Loréal et Monsieur Olivier Thireau	21 juin 2011	26 mai 2023	2028

(1) Date de l'Assemblée Générale Annuelle statuant sur les comptes clos le 31 décembre de l'année précédente.

9.5 Informations incluses par référence

Conformément à l'article 19 du Règlement européen n° 2017/1129 du 14 juin 2017, tel que modifié, le présent Document d'Enregistrement Universel incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document d'Enregistrement Universel déposé le 27 mars 2025 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D.25-0168, respectivement aux pages 421 à 519, 520 à 522, 523 à 547 et 548 à 550 ;
- au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2023 : comptes consolidés, comptes sociaux et rapports des Commissaires aux comptes y afférents figurant dans le Document d'Enregistrement Universel déposé le 28 mars 2024 auprès de l'Autorité des marchés financiers sous le numéro D. 24-0209, respectivement aux pages 317 à 421, 422 à 424, 425 à 447 et 448 à 450.

Les informations incluses dans ce Document de Référence et ce Document d'Enregistrement Universel, autres que celles visées ci-dessus, sont, le cas échéant, remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document d'Enregistrement Universel. Ce Document de Référence et ce Document d'Enregistrement Universel sont accessibles dans les conditions décrites à la section 9.1 « Documents accessibles au public » du présent Document d'Enregistrement Universel.

9.6 Tables de concordance

9.6.1 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019		N° de chapitres/sections
1/ Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente		
1.1 Nom et fonction des personnes responsables		9.2, 9.3
1.2 Attestation des personnes responsables		9.2
1.3 Déclaration du rapport d'expert		N/A
1.4 Informations provenant de tiers		1
1.5 Déclaration sans approbation préalable de l'autorité compétente		Première page
2/ Contrôleurs légaux des comptes		
2.1 Identité		9.4
2.2 Changement éventuel		N/A
3/ Facteurs de risques		4.1
4/ Informations concernant l'émetteur		
4.1 Raison sociale et nom commercial		8.1.1
4.2 Lieu d'enregistrement, numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI)		8.1.1 - 8.1.2
4.3 Date de constitution et durée de vie		8.1.3
4.4 Siège social, forme juridique, législation applicable, adresse et numéro de téléphone du siège, site web		8.1.2 - 8.1.3
5/ Aperçu des activités		
5.1 Principales activités		1.5 6.6 (notes 5.1, 5.1.2 et 5.5)
5.2 Principaux marchés		1.1.2 - 1.1.4, 1.2 - 1.7 5.1.2 6.6 (notes 4.1 et 5.1.1)
5.3 Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur		1.6.1, 1.6.2, 1.6.3 5.3, 5.4.2, 5.4.5 6.6 (notes 2, 3.2 et 16)
5.4 Stratégie et objectifs		1.1.8 5.3, 5.4.2 6.6 (notes 2 et 3)
5.5 Dépendance de l'émetteur		6.6 (note 14.7)
5.6 Position concurrentielle		1.7.1
5.7 Investissements		5.4.2, 5.4.4 6.6 (notes 2 et 3.2)
6/ Structure organisationnelle		
6.1 Description sommaire du Groupe		1.1 - 1.7
6.2 Liste des filiales importantes		6.6 (note 18) 7.4 (note 12)

Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019	N° de chapitres/sections
7/ Examen de la situation financière et du résultat	
7.1 Situation financière	5.2 - 5.6.6
7.2 Résultat d'exploitation	5.1
8/ Trésorerie et capitaux	
8.1 Informations sur les capitaux	5.2.1-6.5 6.6 (note 13)-7.4 (note 7)
8.2 Flux de trésorerie	5.2.3 6.4
8.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	5.2.2-5.2.4 6.6 (note 13)
8.4 Restrictions à l'utilisation des capitaux	5.2.5 6.6 (note 14.2.4)
8.5 Sources de financement attendues	5.2.6
9/ Environnement réglementaire	4.1.1
10/ Informations sur les tendances	
10.1 Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	5.3, 5.4.4
10.2 Événement susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	5.3
11/ Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A
12/ Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale	
12.1 Conseil d'administration et Direction Générale	3.2 - 3.3
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction Générale	3.2.2.1
13/ Rémunérations et avantages	
13.1 Rémunération et avantages en nature	3.4
13.2 Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	6.6 (note 11.1)
14/ Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1 Date d'expiration des mandats	3.2.1.1
14.2 Contrats de service	3.1.2.3
14.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	3.2.3
14.4 Déclaration relative à la conformité aux régimes de gouvernement d'entreprise applicables	Introduction du 3/3.5
14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	N/A
15/ Salariés	
15.1 Nombre de salariés et répartition des effectifs	2.1.3.1.
15.2 Participations et stock-options des Administrateurs	3.2.1 - 3.4.3 8.2.4
15.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital	8.3

Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019		N° de chapitres/sections
16/ Principaux actionnaires		
16.1 Franchissements de seuil		8.3.2
16.2 Existence de droits de vote différents		8.14.5
16.3 Contrôle direct ou indirect		8.3.1
16.4 Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle		8.3.1
17/ Transactions avec des parties liées		3.7
		6.6 (note 9.3)
18/ Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
18.1 Informations financières historiques		6 7
18.2 Informations financières intermédiaires et autres		N/A
18.3 Audit des informations financières annuelles historiques		6.7
18.4 Informations financières <i>pro forma</i>		N/A
18.5 Politique en matière de dividendes		5.6.3
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage		4.3
18.7 Changement significatif de la situation financière de l'émetteur		6.6 (note 16)
19/ Informations supplémentaires		
19.1 Capital social		
19.1.1 Capital souscrit		8.2
19.1.2 Autres actions		8.2
19.1.3 Actions autodétenues		8.2
19.1.4 Valeurs mobilières		8.2
19.1.5 Conditions d'acquisition		8.2
19.1.6 Options ou accords		8.2
19.1.7 Historique du capital		8.2
19.2 Actes constitutifs et Statuts		
19.2.1 Objet social		8.1
19.2.2 Droits et privilèges des actions		8.1
19.2.3 Éléments de changement de contrôle		8.1
20/ Contrats importants		N/A
21/ Documents disponibles		9.1

9.6.2 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Rubriques de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier		N° de chapitres/sections
1/ Comptes sociaux		7.1 à 7.4
2/ Comptes consolidés		6.1 à 6.6
3/ Rapport de gestion		
Analyse de l'évolution du chiffre d'affaires		5.1
Analyse des résultats		5.1
Analyse de la situation financière		5.2
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe		5.3
Principaux risques et incertitudes		4.1.1
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique		N/A
Rachats par la Société de ses propres actions		8.2.4
4/ Déclaration de la personne assumant la responsabilité du rapport financier annuel		9.2.2
5/ Rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux et les comptes consolidés		6.7
6/ Rapport sur le gouvernement d'entreprise		3 et 8
7/ Etat de durabilité		2.1

9.6.3 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION

Textes de référence			N° de chapitres/sections
Commentaires sur l'exercice			
Code de commerce	L. 225-100-1, L. 232-1, L. 233-6 et L. 233-26	Situation de la Société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	5.1 à 5.4 et 5.6
Code de commerce	L. 225-100-1	Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société	2.1
Code de commerce	L. 233-6	Prises de participations significatives durant l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	N/A
Code de commerce	L. 232-1 et L. 233-26	Événements importants survenus entre la date de la clôture de l'exercice et la date à laquelle est établi le rapport	5.4.7
Code de commerce	L. 232-1 et L. 233-26	Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe	5.3
Code général des impôts	243 bis	Dividendes mis en distribution au titre des trois exercices précédents et montant des revenus distribués au titre de ces mêmes exercices éligibles à l'abattement de 40 %	5.6.3
Code de commerce	L. 441-6, L. 441-6-1 et D. 441-4	Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients de la Société	5.6.1

Textes de référence			N° de chapitres/sections
Éléments de présentation du Groupe			
Code de commerce	L. 225-100-1	Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	4.1.1
Code de commerce	L. 22-10-35	Risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises par la Société pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité	2.1.2.1.1.2
Code de commerce	L. 22-10-35	Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	4.2
Code de commerce	L. 225-100-1	Indications sur ses objectifs et sa politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture	6.6 (note 14.7.3)
		Exposition de la Société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	4.1.2
Code de commerce	L. 225-102-1	Conséquences sociales et environnementales de l'activité	2
		Accords collectifs conclus dans l'entreprise et impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés	2.1.3.1.2
Code de commerce	L. 225-102-2	En cas d'exploitation d'une installation visée à l'article L. 515-36 du Code de l'environnement : ■ description de la politique de prévention du risque d'accident technologique ; ■ compte rendu de la capacité à couvrir la responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes et précision des moyens prévus par la Société pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant sa responsabilité (y compris installations « Seveso »).	N/A
Code de commerce	L. 225-102-4	Plan de vigilance permettant d'identifier les risques et de prévenir les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité et à l'environnement résultant de l'activité de la Société et des activités des sous-traitants et fournisseurs	2.2
Code de commerce	L. 232-1	Activités en matière de recherche et développement	5.6.4
		Éléments relatifs au gouvernement d'entreprise	
Code monétaire et financier	L. 621-18-2	Opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	3.6
Code de commerce	L. 225-184	Options consenties, souscrites ou achetées durant l'exercice par les mandataires sociaux et chacun des dix premiers salariés de la Société non mandataires sociaux, et options consenties à l'ensemble des salariés bénéficiaires, par catégorie	8.2.4

Textes de référence			N° de chapitres/sections
Informations sur la Société et le capital			
Code de commerce	L. 225-211	Détail des achats et ventes d'actions propres au cours de l'exercice	8.2.4
		Informations relatives à l'acquisition par la Société de ses propres actions en vue de les attribuer aux salariés ou aux dirigeants	8.2
Code de commerce	R. 228-90	Ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	N/A
Code de commerce	L. 225-102	État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice et proportion du capital que représentent les actions détenues par le personnel dans le cadre du Plan d'épargne d'entreprise et par les salariés et anciens salariés dans le cadre des fonds communs de placement d'entreprise	8.3.1
Code de commerce	L. 464-2	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A
Code de commerce	L. 233-13	Identité des personnes physiques ou morales détenant directement ou indirectement plus du vingtième, du dixième, des trois vingtièmes, du cinquième, du quart, du tiers, de la moitié, des deux tiers, des dix-huit vingtièmes ou des dix-neuf vingtièmes du capital social ou des droits de vote aux assemblées générales	8.3.1 et 8.3.3
Code monétaire et financier	L. 511-6	Montant des prêts à moins de deux ans consentis par la Société, à titre accessoire à son activité principale, à des micro-entreprises, des PME ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretient des liens économiques le justifiant	N/A
Éléments relatifs aux états financiers			
Code de commerce	L. 232-6	Modifications éventuelles intervenues dans la présentation des comptes comme dans les méthodes d'évaluation retenues	N/A
Code général des impôts	34.9 et 223 <i>quater</i>	Informations fiscales complémentaires	N/A
Code de commerce	R. 225-102	Résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	5.6.6

9.6.4 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Textes de référence			N° de chapitres/sections
Rémunérations			
Code de commerce	L. 22-10-8	Politique de rémunération des mandataires sociaux	3.4.1, 3.4.2.1, 3.4.3.1 et 3.4.3.2
Code de commerce	L. 22-10-9, L. 22-10-34 I, R. 22-10-14	Informations relatives à la rémunération	3.4
Information sur la Direction et l'administration de la Société			
Code de commerce	L. 225-37-4	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	3.2.1.3
Code de commerce	L. 225-37-4	Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une filiale	3.7
Code de commerce	L. 22-10-10	Descriptif de la procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales	3.7
Code de commerce	L. 225-37-4	Choix des modalités d'exercice de la Direction Générale	3.1.1.1
Code de commerce	L. 225-37-4	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale des actionnaires au Conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital	8.2.2
Code de commerce	L. 22-10-10	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration	3.2
Code de commerce	L. 22-10-10	Application du principe de représentation équilibrée des hommes et des femmes	3.1.2
Code de commerce	L. 22-10-10	Limitations apportées aux pouvoirs du Directeur Général	3.1.1.2
Code de commerce	L. 22-10-10	Référence au Code de gouvernement d'entreprise	3.1
Code de commerce	L. 22-10-10	Modalités particulières de la participation des actionnaires aux assemblées	8.1.4
Code de commerce	L. 22-10-11	Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration ainsi qu'à la modification des Statuts de la Société	8.1.4
Code de commerce	L. 22-10-11	Pouvoirs du Conseil d'administration, en particulier l'émission ou le rachat d'actions	3.1.1, 3.2.2 et 8.2.4
Code de commerce	L. 225-185	Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	3.4.3
Code de commerce	L. 225-197-1	Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	3.4.3

Textes de référence			N° de chapitres/sections
Information sur le capital			
Code de commerce	L. 22-10-11	Structure et évolution du capital de la Société	8.2, 8.3
Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique			N/A
Code de commerce	L. 22-10-11	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou clauses des conventions portées à la connaissance de la Société	N/A
Code de commerce	L. 22-10-11	Participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance	8.3
Code de commerce	L. 22-10-11	Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et description de ceux-ci	N/A
Code de commerce	L. 22-10-11	Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier	N/A
Code de commerce	L. 22-10-11	Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote	N/A
Code de commerce	L. 22-10-11	Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts	N/A
Code de commerce	L. 22-10-11	Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	3.4

Notes

[illegible]

Notes

[illegible]

Notes

[illegible]

CONTACTS

Groupe Carrefour

Siège social

93, avenue de Paris
TSA 55555
91889 Massy Cedex

Relations

investisseurs

investisseurs@carrefour.com

Relations

actionnaires

contact@actionnaires.carrefour.com

Club des actionnaires

Autorisation 93261
92535 Levallois-Perret Cedex
Tél. : 0805 902 902
club@actionnaires.carrefour.com

Actionnaires

nominatifs

Société Générale Securities Services
32, rue du Champ de Tir
CS 30812 44308 Nantes Cedex 3
Tél. : +33 (0)2 51 85 67 89
Fax : +33 (0)2 51 85 53 42

SUIVEZ L'ACTUALITÉ DU GROUPE CARREFOUR SUR
www.carrefour.com



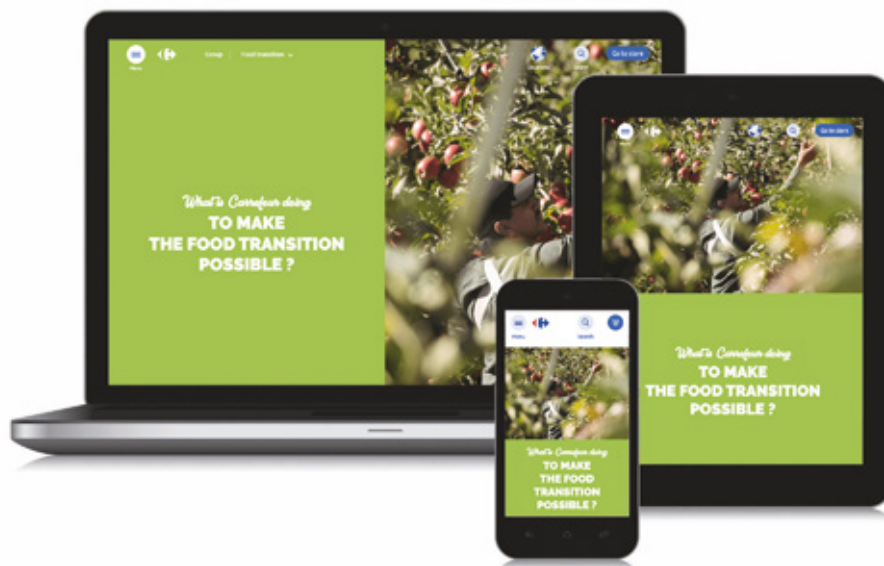
@GroupeCarrefour



@Carrefour



@Carrefour



Réalisation : Direction Juridique du groupe Carrefour

Crédits photographiques : Nicolas Gouhier, droits réservés.

Conception et réalisation :  LABRADOR

Papier : le groupe Carrefour s'est engagé à gérer de façon responsable ses achats de papiers. Le papier utilisé dans ce document est certifié FSC® (Forest Stewardship Council). Cette certification atteste le respect d'une série de principes et de critères de gestion forestière mondialement reconnue. L'objectif du FSC® est de promouvoir une gestion des forêts environnementalement responsable, socialement bénéfique et économiquement viable.

Impression : Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.





www.carrefour.com
@GroupeCarrefour

Société anonyme au capital de 1 840 786 972,50 euros
Siège social : 93, avenue de Paris – 91300 Massy
652 014 051 RCS Évry